

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap QCO LUCIANO BATISTA DE LUCENA

**A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES**

**Rio de Janeiro
2016**

Cap QCO LUCIANO BATISTA DE LUCENA

**A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências Militares.

Orientadora: Maj QCO NADJA de Assis Mendonça

**Rio de Janeiro
2016**

Cap QCO LUCIANO BATISTA DE LUCENA

**A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências Militares.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Nadja de Assis Medonça – Maj QCO – Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

Hamilton Ayres Freire de Andrade – Cap QCO – Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

Lxxx Lucena, Luciano Batista

A importância da pesquisa de clima organizacional nas organizações militares / Luciano Batista de Lucena. – 2016.
XX f. ; 30 cm

TCC (Especialização) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
Rio de Janeiro, 2016.

Bibliografia: f.

1. Comunicação. 2. Relações Públicas. 3. Clima Organizacional. 4.
Gestão de Pessoal. 5. Oficial – capacitação. 6. Exército – ensino. I.
Título.

CDD xxx.x

Ao meu Senhor e Rei, que me permitiu alcançar o término de mais uma etapa.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora **Maj Nadja** meus sinceros agradecimentos pelas constantes orientações desde meu ingresso nas fileiras do Exército e por toda a atenção dispensada na realização deste trabalho acadêmico.

Agradeço aos meus **familiares** e **amigos**, que estiveram presentes em todas as fases de minha vida, demonstrando o valor da união e do respeito.

E principalmente ao meu **Senhor** pelo seu grande amor, que excede todo o saber, pois quando tudo parece acabar e a esperança desfalecer, podemos confiar neste amor.

Muito Obrigado!

“As Relações Públicas se estabelecem como atividade fim e meio do relacionamento social. Onde existe o homem e suas relações, existem Relações Públicas”.

(Alcides Amadeu Júnior e outros)

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo geral verificar a importância da pesquisa de clima organizacional nas organizações militares do Exército Brasileiro, e como este instrumento, voltado para análise do ambiente interno, pode subsidiar a seleção e condução de ações estratégicas preventivas e corretivas dentro da organização. Com isso, propor que as Relações Públicas oportunamente façam uso desse tipo de pesquisa de opinião para conhecer o clima organizacional e desenvolver ações estratégicas, visando a construção de clima favorável no ambiente interno. Por ser atributo das Relações Públicas lidar com públicos e com a comunicação organizacional, por meio do levantamento de informações, pode contribuir na melhoria dos processos administrativos e da Gestão de Pessoal. Metodologicamente, o estudo constitui-se de caráter exploratório com enfoque descritivo e obedeceu à seguinte ordem: levantamento de questões; realização da pesquisa bibliográfica; análise do material pesquisado; discussão sobre o que foi selecionado; reflexão sobre o material compilado; e a conclusão.

Palavras-chave: Comunicação. Relações Públicas. Clima Organizacional. Gestão de Pessoal.

ABSTRACT

This monograph has the general objective to verify the importance of organizational climate research in the military organizations of the Brazilian Army, as this instrument, gone back to analysis of the internal atmosphere, can subsidize the selection and accomplishment of preventive and corrective strategic actions inside of the organization. With that, propose that the Public Relations opportunely make use of that type of research opinion to know the organizational climate and to develop strategic actions, seeking the construction of favorable climate in the internal atmosphere. For Being attribute of Public Relations to work with publics and with the organizational communication, through the rising of information, can contribute to the improvement of administrative processes and Managing Staff. Methodologically, the study is constituted of exploratory character with descriptive approach and it obeyed the following order: survey questions; accomplishment of the bibliographical research; analysis of the researched material; discussion on what was selected; reflection on the compiled material; and the conclusion.

Keywords: Communication. Public Relations. Organizational Climate. Managing Staff.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Adaptação dos pressupostos das teorias a respeito da natureza humana	20
Quadro 2	Indicadores de Pesquisa de Clima Organizacional de Litwin e Stringer	22
Quadro 3	Indicadores de Pesquisa de Clima Organizacional de Kolb	23
Quadro 4	Indicadores de Pesquisa de Clima Organizacional de Hesketh ...	24
Quadro 5	Processos da organização	34
Quadro 6	Estilos de Liderança	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVO.....	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	QUESTÕES DE ESTUDO	14
1.4	METODOLOGIA.....	15
1.5	JUSTIFICATIVA.....	16
1.5.1	Contribuições	17
2	DESENVOLVIMENTO	18
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2.1.1	Fator humano nas organizações	20
2.1.2	Pesquisa de Clima Organizacional	21
2.2	AS RELAÇÕES PÚBLICAS E O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS.....	24
2.2.1	Função de Pesquisa das Relações Públicas	27
2.2.2	Tipos de Pesquisas	28
2.2.3	Pesquisa de Opinião	29
2.3	A PESQUISA DE CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.....	30
2.3.1	Indicadores para análise do Clima em Organizações Militares..	33
2.3.1.1	Organização do trabalho	33
2.3.1.2	Comportamento da chefia	34
2.3.1.3	Ambiente de trabalho	36
2.3.1.4	Satisfação pessoal	36
2.3.1.5	Benefícios	37
2.3.2	A aplicação da Pesquisa de Clima	38
3	CONCLUSÕES	40
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas passam a representar um diferencial competitivo para manutenção e sucesso das organizações. E são a principal competência da organização em um mundo fortemente competitivo, globalizado, instável e em constante transformação. Portanto, pode-se observar uma maior relevância dispensada ao fator humano dentro das diferentes organizações.

A preocupação das organizações com seus públicos-alvo, externos e internos, no que tange ao nível de relacionamento, satisfação e aceitação junto a elas, torna-se crescente, uma vez que, tudo influencia a maneira como as pessoas se sentem em relação à organização.

De acordo com o Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011, p.1-2), “[...] é o elemento primordial de qualquer exército, em qualquer época: o ser humano.” Sendo assim, as pessoas constituem o principal ativo do Exército Brasileiro (EB).

O Plano de Comunicação Social do Exército (BRASIL, 2015, p. 9) destaca, dentre os objetivos para o público interno, o objetivo específico de “aperfeiçoar a comunicação interna da Instituição, objetivando melhorar os canais e os fluxos de informações dentro do Exército, com vistas a fortalecer as convicções, o moral e a coesão dos integrantes da Força e a reduzir as vulnerabilidades”.

Conforme Chiavenato (2002, p. 73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

O Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011, p. 1-2) afirma que “homens e mulheres, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constituem o elemento propulsor da engrenagem que conduz os exércitos à realização de seus objetivos”. Portanto, o cumprimento da missão da Força depende necessariamente do empenho e conhecimento desenvolvido pelos seus integrantes na execução das suas diversas atividades. Sendo assim, é necessário verificar como o público interno se sente na Instituição, a forma como interagem entre si e a influência disto no clima organizacional, para melhoria do trabalho, da comunicação interna e gestão de pessoal.

Nessa perspectiva, o estudo apresenta contribuições ao destacar a importância e os benefícios que estão presentes na utilização da pesquisa de clima organizacional (PCO) como ferramenta essencial à gestão de recursos humanos e melhoria da comunicação no âmbito interno.

Para Chiavenato (2014, p. 470) “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal”.

Atualmente, por meio de pesquisas de clima organizacional é possível oferecer informações sobre a atitude do público interno em relação à Instituição, sendo possível levantar seus pontos fortes, deficiências, perspectivas e expectativas. Portanto, a pesquisa de clima trata-se de um instrumento voltado tão somente para análise do ambiente interno, podendo apresentar como importante produto o “diagnóstico do clima organizacional”, para subsidiar a seleção e condução de ações estratégicas preventivas e corretivas dentro da organização.

A relevância do estudo encontra-se na necessidade de discutir o emprego da ferramenta de pesquisa de clima organizacional para melhoria na gestão de pessoal e na comunicação interna nas organizações militares, identificando as limitações, vantagens e desvantagens quanto à sua operacionalidade. À medida que também permitirá a análise do papel das Relações Públicas diante da revalorização das boas relações, da interação, da satisfação, do moral e da coesão dos integrantes da Força, portanto, este estudo tem como esfera balizadora a Administração e a Comunicação.

1.1 PROBLEMA

Para Bergamini e Coda (1997, p.99), “a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização”.

É importante identificar qual a influência do clima organizacional nas Organizações Militares (OM) e nos seus integrantes, partindo da premissa que um bom clima é importante numa instituição. Faz-se mister conhecer o papel de cada

um na construção de um clima favorável ao desenvolvimento do potencial humano, bem como a compreensão do relacionamento com tão importante público, tendo em vista que, as atividades de relações públicas por si mesma possui um caráter social, se propondo a desenvolver seu trabalho de investigação junto aos públicos que se relacionam com determinada organização.

O problema de investigação está centrado na seguinte questão: “Qual a relevância e contribuição de uma pesquisa de Clima Organizacional na gestão de pessoal e na melhoria da comunicação interna de uma organização militar?”

1.2 OBJETIVO

Serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo, estabelecendo a forma como será trabalhada a questão de clima organizacional nas organizações militares.

1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo pretende integrar os conceitos básicos e a informação científica relevante e atualizada, a fim de verificar a importância da pesquisa de clima organizacional nas organizações militares do Exército Brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos, que irão conduzir na consecução do objetivo geral, o estudo visa:

- a. Verificar a influência do clima organizacional nos aspectos correlacionados a satisfação-desempenho do público interno;
- b. Verificar que contribuições um clima organizacional favorável pode trazer na eficiência dos processos, na comunicação e no desenvolvimento do potencial humano;
- c. Identificar como mensurar o clima organizacional na OM; e

- d. Identificar o papel das Relações Públicas na construção do clima organizacional nas Organizações Militares.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno deste questionamento:

- a. Como o clima organizacional pode refletir o modo que o público interno interage na OM?
- b. Como o clima organizacional pode afetar positivamente e negativamente o comportamento dos integrantes OM?
- c. Como o clima organizacional pode influenciar na satisfação, motivação e retenção do público interno?
- d. Quais as contribuições que um clima favorável traz para o desenvolvimento do potencial humano no EB?
- e. Qual melhor ferramenta e indicadores para traçar diagnósticos a respeito do ambiente interno das organizações?
- f. Como mensurar o clima organizacional de uma OM?
- g. Como uma PCO pode contribuir na gestão dos recursos humanos e na comunicação interna?
- h. Quais vantagens e desvantagens da aplicação de uma PCO ?
- i. Quais os pontos mais relevantes em um processo de pesquisa de clima?
- j. Qual melhor padrão de PCO a ser aplicado nas OM?
- l. Qual o papel das Relações Públicas na construção do clima favorável nas organizações militares?

A atenção em responder aos questionamentos anteriormente apresentados balizarão o presente estudo, a fim de elucidar o problema apresentado.

1.4 METODOLOGIA

O trabalho constitui-se de caráter exploratório com enfoque descritivo. As etapas metodológicas da pesquisa foram estabelecidas de forma sistemática visando à consecução de resultados satisfatórios.

Metodologicamente, o estudo obedeceu à seguinte ordem: levantamento de questões; realização da pesquisa bibliográfica; análise do material pesquisado; discussão sobre o que foi selecionado; reflexão sobre o material compilado; e a conclusão.

Foi realizada uma pesquisa exploratória, proporcionando intimidade e compreensão dos conceitos relacionados ao estudo, para uma familiarização com o tema em questão e a sua sistematização. Realizou-se levantamento de autores e obras que abrangem as áreas da Administração e da Comunicação. Conforme Mattar (2001, p. 18), a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

A abordagem exploratória, com base em dados primários e secundários, deu-se a partir de revisão bibliográfica, levantamento de informações e dados documentais em artigos de revistas especializadas, *sites da Internet* e entrevistas não estruturadas com agentes que atuam no setor e professores da área.

Para se alcançar os objetivos optou-se por se realizar uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Lakatos e Marconi (1992), tal estratégia é extremamente adequada para se delinear e obter informações úteis acerca de um determinado assunto a ser investigado.

Outros teóricos também chamam nossa atenção para a importância de uma pesquisa bibliográfica na produção do conhecimento científico, entre eles, podem ser citados, Barros e Lehfeld (2000, p. 70) ao destacarem que essa estratégia metodológica:

[...] pode gerar a construção de trabalhos inéditos daqueles que pretendem rever, reanalisar, interpretar e criticar considerações teóricas, paradigmas e mesmo criar novas proposições de explicação de compreensão dos fenômenos das mais diferentes áreas do conhecimento.

Outro autor que valoriza sobremaneira uma pesquisa bibliográfica é Ruiz (1986, p. 58), ao ressaltar que:

as produções humanas [...] são guardadas em livros, artigos e documentos. Bibliografia é o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversas entre si, ao longo da evolução da humanidade. E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica.

Por tudo isso, pode-se assegurar que na pesquisa exploratória se utilizou de métodos bastante amplos e versáteis. Uma vez que, foi necessário empregar métodos, e não um método em especial, para ampliar as possibilidades de análise e obtenção de respostas para o problema proposto na pesquisa. Por exemplo, levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências e observação informal.

1.5 JUSTIFICATIVA

A importância do tema, como já salientado, decorre da necessidade de contribuir com a gestão de pessoal e comunicação interna das organizações militares do Exército Brasileiro, mediante a opinião do público interno, aferida por meio de uma pesquisa de clima organizacional.

A compreensão do relacionamento da organização com tão importante público e a sua satisfação possibilita desenvolver ações estratégicas para uma melhor e mais adequada gestão do capital humano, sendo essencial na construção do clima organizacional favorável e no aperfeiçoamento de rotinas de trabalho de cada organização militar.

Neste sentido, com essa nova atitude nas organizações militares implica uma nova atuação das Relações Públicas. É necessário que a opinião dos públicos esteja favorável à instituição e a eles possa ser oferecida a atenção devida.

Quanto à viabilidade, outro critério de relevância da pesquisa, é factível a exploração do tema devido ao fato de ter que produzir novos conhecimentos e permitir desenvolver uma análise crítica dos procedimentos vigentes da instituição. No estudo, na qualidade de aluno da EsAO, foi possível integrar os conhecimentos e

experiências adquiridas na formação específica e na vida castrense.

1.5.1 Contribuições

Ao estudar a relevância da pesquisa de clima organizacional, como instrumento estratégico necessário para o planejamento eficaz das organizações militares, pretendeu contribuir com o Exército Brasileiro e sua doutrina, elucidando os aspectos correlacionados a satisfação-desempenho do público interno.

Propor um padrão de indicadores de PCO, para ser aplicada de modo consciencioso e metódico, oferecendo às OM um instrumento capaz de reunir um conjunto de informações que garanta uma análise interna da organização e embase um plano de ação, o qual auxilie a efetuar diferentes ações de: comunicação, valorização, motivação, desenvolvimento profissional e pessoal.

Por fim, pretendeu obter, como contribuição, inovações no sentido de identificar uma nova ferramenta que permita maximizar o desempenho dos integrantes da Força, gerando maior eficiência e eficácia para consecução da missão organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

A proposta do presente estudo é baseada no campo da Administração e da Comunicação. Nesta seção serão abordados, de forma descritiva, tópicos relacionados às definições pertinentes ao tema, seus conceitos, contextos e a descrição das estruturas de pesquisa e avaliação da clima organizacional.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um conceito criado para traduzir um conjunto de percepções, sentimentos, atitudes, gerados nas relações interpessoais, por parte de integrantes de determinada organização, a respeito de processos sociais ou regras e normas vigentes. Esse clima organizacional trata-se do ambiente interno de uma organização que está relacionado com o moral e a satisfação dos seus integrantes.

Toledo e Milioli (2003 *apud*, LUZ, 2003, p.10) define clima organizacional como “conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos formais e informais, existentes em uma organização”.

Segundo Chiavenato (2014) o clima organizacional é uma atmosfera social composta de um conjunto de fatores que influenciam, direta ou indiretamente, a motivação e o comportamento dos indivíduos que integram a organização.

Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização (CHIAVENATO, 1997, p. 126).

Litwin (1978, *apud* LUZ, 2003, p.10) define clima organizacional como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Há uma relação entre o clima do ambiente interno organizacional, o desempenho profissional, a capacidade de trabalho, de inovação e, conseqüentemente, a eficiência dos processos de trabalho. “As relações com o

público interno são fundamentais para o sucesso da organização. Quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 375).

Compreender o clima organizacional é poder mensurar o desempenho humano, por meio da percepção de aspectos relacionados a liderança, satisfação, motivação, comunicação e outros. Uma vez que, o clima organizacional pode ser favorável ou não à produtividade, à permanência e à satisfação dos indivíduos. Segundo Coda (2003 apud LUZ, 2003, p. 11):

O clima é indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Sendo assim, o estudo do clima organizacional tem como papel preponderante a compreensão das necessidades, expectativas, preocupações e percepções dos integrantes de determinada organização. Não é suficiente agregar, aperfeiçoar e remunerar, mas é preciso sempre engajar e tornar os integrantes da organização satisfeitos. É importante motivar e reter as pessoas, o principal ativo da organização.

Para Leitão *et al.* (1998), o clima organizacional favorável torna-se imprescindível para o ambiente organizacional produtivo, na medida em que influencia na satisfação, na motivação e na criatividade do público interno. Portanto, os estudos são particularmente muito relevantes, porque apresentam possíveis diagnósticos da organização, bem como a identificação das áreas que precisam de maior atenção.

Assim, torna-se vital que determinada organização conheça os fatores que dificultam a manutenção de um clima organizacional favorável e produtivo para que possa realizar a devida intervenção.

2.1.1 Fator humano nas organizações

Na Era da Informação a ênfase é no capital humano, na gestão de pessoas. Construir uma boa relação com o público interno não pode ser percebida como um problema, mas como solução e diferencial estratégico para as organizações que buscam ser bem-sucedidas.

Estabelecer boas relações com o público interno torna-se imprescindíveis para a consecução da missão organizacional. Os novos conceitos de gestão organizacional têm como princípio alcançar a humanização e democratização do ambiente organizacional, tendo como foco principal as pessoas. A humanização é um resgate ao respeito ao indivíduo, levando-se em conta as circunstâncias sociais, éticas, educacionais e psíquicas presente em todo relacionamento humano; e a democratização pode ser entendida como processo que conduza a maior participação do indivíduo, de acordo com sua capacidade, no controle e decisões da organização.

Segundo Chiavenato (2014), a administração apresenta duas abordagens teóricas diferentes a respeito da natureza humana:

TRADICIONAL	MODERNA
Envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas.	Envolve convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva.
Monitoramento e controle devem ser rigorosos e as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão nem devem ficar entregues às próprias deliberações.	Predomina o respeito às pessoas e às diferenças individuais. A vida organizacional é estruturada de modo a proporcionar condições para a autorealização e a satisfação das pessoas.
As regras são severas. O temor à punição é o estímulo primordial que baliza o comportamento das pessoas.	A liberdade e a autonomia são sagradas. A contribuição efetiva de todos é o resultado esperado.
As pessoas médias têm desprazer inerente de trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo.	As pessoas gostam de exercita a autodireção e o autocontrole no alcance de objetos com os quais estejam comprometidas.
As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo.	As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a buscar responsabilidades

Quadro 1 – Adaptação dos pressupostos das teorias a respeito da natureza humana.
Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.376.

O tratamento dispensado pelos gestores da organização ao público interno vai influenciar o seu desempenho no ambiente de trabalho. Assim o conceito de

autoridade passa a se basear na cooperação e habilidade de coordenação e não na punição e coerção.

Os grupos sociais, tais como as organizações, atribuem a alguém o papel de líder quando veem, nele, a projeção de suas expectativas e desejos mais profundos realizados. Essa esperança é, frequentemente, mas não necessariamente, mística e causmática. OLIVEIRA (2008, p. 143)

Para Chiavenato (2014), o capital humano se configura como parte mais relevante do capital intelectual. É composto de dois aspectos: talento e contexto organizacional (arquitetura organizacional, cultura organizacional e estilo de gestão). Não sendo suficiente ter talento para possuir capital humano, uma vez que, o contexto organizacional precisa ser favorável e incentivador para o desenvolvimento dos talentos.

Os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento. Para se manterem competitivas e até mesmo sobreviverem, as empresas deverão converter-se em organização de especialistas perspicazes e bem informados. (DRUCKER, 2000, apud VERGÍLIO 2008, p. 20)

Na sociedade atual quase todos os processos produtivos acontecem dentro de organizações, sejam elas privadas ou públicas, ou seja, o indivíduo encontra-se na maior parte do seu tempo dentro de organizações, se valendo de alguma forma dela. Nesse contexto, as organizações existem também para que as pessoas possam atingir objetivos individuais e coletivos. Assim como, para Chiavenato (2002, p.73), “as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

2.1.2 Pesquisa de Clima Organizacional

É imprescindível para o estudo de clima organizacional a realização da pesquisa de clima organizacional. Sendo uma pesquisa aplicada internamente, de modo consciencioso e metódico, onde as informações coletadas por esse levantamento garantem um verdadeiro diagnóstico do ambiente de trabalho e, com isso, a organização pode enfrentar os problemas detectados, corrigindo as questões que afetam o clima e diminuem a produtividade.

Por meio da aplicação de periódicas pesquisas de clima organizacional pode-se averiguar as variáveis que trazem influências positivas e negativas, mensurar o nível de satisfação e motivação do público interno, seu engajamento com os objetivos da organização.

Na década de 1960, começaram a efervescer os primeiros estudos sobre clima organizacional. Nesse período, Litwin e Stringer (1968) desenvolveram um modelo de pesquisa de clima organizacional baseado em nove fatores/indicadores:

FATORES	DESCRIÇÃO
Estrutura	É o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, com relação as regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
Responsabilidade	É o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e não dependência quando desempenha suas funções.
Desafio	É o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho.
Recompensa	É o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, ênfase em incentivos positivos e não em punições, bem como sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
Relacionamento	É o sentimento de boa camaradagem, geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
Conflito	É o sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
Identidade	É o sentimento de pertencer à organização, como elemento importante valioso dentro do grupo de trabalho, em geral a sensação de compartilhar os objetivos organizacionais.
Desafio	É o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho de suas funções.
Padrão	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.
Cooperação	É a percepção do espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).

Quadro 2 – Indicadores de Pesquisa de Clima Organizacional de Litwin e Stringer.

Fonte: LITWIN E STRINGER, 1968.

Os resultados obtidos como a aplicação do modelo de Litwin e Stringer em empresas estadunidenses validaram a importância dos estudos sobre clima organizacional.

Duas décadas após a experiência com o modelo de Litwin e Stringer, surge o modelo de Kolb (1986), que buscou aperfeiçoá-lo e, utilizou uma escala de sete fatores de clima:

FATORES	DESCRIÇÃO
Conformismo	É o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
Responsabilidade	É dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
Padrões	É a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
Recompensas	É o grau que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
Clareza organizacional	É o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
Calor e apoio	É o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Os sentimentos de boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
Liderança	É a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem as necessidades de liderança os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida.

Quadro 3 – Indicadores de Pesquisa de Clima Organizacional de Kolb.

Fonte: KOLB, 1986.

Hesketh (1979) desenvolveu seu modelo de estudo voltado para o diagnóstico organizacional, onde destacou os seguintes fatores:

FATORES	DESCRIÇÃO
Organização	Onde se terá noção de como é a estrutura da empresa em termos de hierarquia, burocratização e normas vigentes.
Chefia	Onde se analisa qual o seu perfil, podendo ser classificado, como; autoritário, burocrático, paternalista, dentre outros.
Ambiente	Diz respeito às condições físicas dentro da empresa. Além de significar a forma que os funcionários se tratam entre si.
Satisfação	Onde se sabe se estes estão satisfeitos com a função que realizam, e suas atividades.
Benefícios	Onde serão descobertos quais são os benefícios dados aos funcionários, tais como, ticket refeição, transporte, convênio médico, auxílio escolar, etc.

Quadro 4 – Indicadores de Pesquisa de Clima Organizacional de Hesketh.
Fonte: HESKETH, 1979.

Existem muitos outros modelos que surgiram e passaram também a auxiliar o estudo sobre clima organizacional, entretanto cada modelo trabalha com indicadores que enfatizam diferentes áreas relacionadas ao clima de determinada organização. Cabe ao pesquisador elencar e adaptar os fatores/indicadores que melhor se adequem na organização alvo da pesquisa de clima organizacional e os objetivos propostos.

2.2 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS

A atividade de Relações Públicas torna-se um instrumento vital e imprescindível, para mediar o “relacionamento com os públicos”. A comunicação no seu sentido etimológica apresenta uma função mediadora. Isto é, “comunicação significa tornar comum, estabelecer comunhão, através de intercâmbio de informações” (MELO, 1977 apud KUNSCH, 2003, p.105). As Relações Públicas, por meio da comunicação, viabilizam o bom relacionamento entre uma organização e seus públicos, sendo essa mediação uma de suas funções essenciais.

A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) define Relações Públicas como “atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja diretamente ligada [...]”.

Em concordância com a definição da ABRP, temos a compreensão de que o esforço da profissão é de gerenciar, através de absoluta integridade, um processo comunicacional entre uma organização e os grupos de interesses, num ambiente de relacionamento e cooperação, na busca de satisfação de ambas as partes.

É na intermediação entre interesse privado e interesse público que se estabelece a função das Relações Públicas. Na visão de Childs (1967) sobre a aproximação entre organização e o meio onde esta opera, evidencia-se a clara orientação para destacar o papel das Relações Públicas como elemento de integração entre os objetivos de uma instituição e o interesse público. A comunicação mediada, através de estratégias, ações e instrumentos comunicacionais, permite atender as aspirações dos públicos de forma a melhorar o relacionamento destes com a organização.

O relacionamento com os públicos é um dos focos do profissional de Relações Públicas. A sociologia e a psicologia mostram a relação entre os indivíduos como fator essencial para a existência das coisas e para a satisfação das pessoas. “Relações Públicas pode ser definida como ajudar uma organização e seus públicos a mutuamente se adaptarem uns aos outros” (LESLY, 1995, p. 3).

Cabe aqui definir o que se entende por públicos, dentro do universo das Relações Públicas, diante da constante colocação do termo. Porto Simões define estes parceiros da organização, os públicos, como “pessoas, conjunto de pessoas, grupos ou organizações cujos interesses são afetados e afetam as ações da organização na consecução de sua missão” (SIMÕES, 2001, p. 54).

A definição de públicos de Simões se alia a visão atual de *stakeholders*, onde os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os agentes afetados pela organização, incluindo neste conjunto de agentes os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, governo e comunidade local. Em concomitância, Karkotli (2006, p.17) afirma que os “*stakeholders* seriam todos os indivíduos ou grupos que interagem no ambiente, interno e externo à organização, e

têm interesse, ou aposta, ou são afetados, ou, ainda, têm relação direta ou indireta com a organização”.

Na visão de alguns teóricos, *stakeholders* é um público específico, uma espécie de acionista, que pode afetar a organização ou ser afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados. Dentro desta perspectiva, os gestores teriam a atribuição formal de viabilizar o retorno dos acionistas da organização, e, para atingir estes objetivos, deveriam atuar somente de acordo com as forças impessoais do mercado, que demandam eficiência e lucro.

Na linguagem moderna os *stakeholders* ganham um conceito mais amplo, assim como as Relações Públicas é um termo amplo que abrange a comunicação da organização com todos seus públicos estratégicos. As empresas, em meio a um mercado tão competitivo, são imbuídas a construir estreitas e promissoras relações com todos os seus públicos, entendendo que os públicos poderão ser afetados por suas ações, assim como eles também poderão afetar e comprometer sua sustentabilidade financeira. Martins e Fontes Filho (1999, apud KARKOTLI et al., 2006) afirmam que existe a necessidade de ampliar o conceito de *stakeholder* atualmente em uso, porque a complexidade das organizações está crescendo no âmbito dos ambientes internos e externos.

O conceito mais amplo de *stakeholders* provoca na organização a necessidade de assumir múltiplos objetivos e não apenas a função objetiva de maximização da riqueza do acionista. Portanto, os gestores devem também tomar decisões, levando em conta os interesses de todos os grupos envolvidos e afetados pela organização. Como já referido, a falta de participação efetiva destes grupos de interesse da organização poderá acarretar falência da mesma.

Observa-se que a relação intrínseca existente entre a organização e seus públicos é vital para seu funcionamento e as contrapartidas são cada vez mais ampliadas no contexto atual.

As organizações têm se apresentado como cidadãos, ao estender sua conduta ética e responsabilidades para com seus diversos públicos (*stakeholders*) e meio ambiente. Deste modo, baseiam-se em estratégias de interesse mútuo em relação à satisfação e (ou) insatisfação do público interno, procurando atender não somente às lideranças, como também aos funcionários, consumidores, fornecedores, usuários e comunidade.

Frente às mudanças sociais e as exigências vigentes, as organizações são pressionadas a uma tomada de posição na busca de atender as necessidades de seus públicos prioritários. As organizações estão se preocupando mais com grau de satisfação, por isso público interno é um dos públicos que sempre deve ser levado em consideração no planejamento organizacional.

As recentes exigências de posturas sociais mais efetivas por parte das organizações, levaram as Relações Públicas a promover uma maior integração da instituição com seus públicos, colaborando na melhoria da qualidade de vida destes. O que resulta no maior engajamento desse profissional na dinâmica social e na reformulação do enfoque teórico que orienta sua atuação, a fim de melhor acompanhar as exigências e transformações sociais.

Podemos observar diante das diversas transformações de ordem econômica, social e cultural, as novas tendências de relacionamento, que, conseqüentemente, reordenam novos modelos de relações entre as instituições e seus públicos. É crescente o interesse das organizações em construir um bom relacionamento com seus públicos. Percebe-se nitidamente modelos de organizações preocupadas com a elevação da satisfação e interação do público, na almejada construção da opinião pública favorável.

2.2.1 Função de Pesquisa das Relações Públicas

As funções básicas das Relações Públicas são de assessoria, pesquisa, planejamento, execução e avaliação. Todas as funções podem ser direcionadas para conhecer e elevar o grau de satisfação/motivação dos públicos. É papel do profissional de Relações Públicas o entendimento e a sinergia entre a organização e seus públicos.

Segundo GIL (1999, p. 43), "a pesquisa social pode decorrer de razões de ordem intelectual, quando baseadas no desejo de conhecer, pela simples satisfação de conhecer, ou prática, quando baseadas no desejo de conhecer para agir". Neste sentido, a função de pesquisa serve para diagnosticar o conceito da organização perante seus públicos e as principais necessidades. A partir dela e por meio dela pode-se definir quais os problemas prioritários criando, um relacionamento diferenciado.

A atividade de Relações Públicas passa a exercer importante papel no mapeamento e gerenciamento do relacionamento com todos os públicos. É oportuno recordar a definição operacional de Relações Públicas, conhecida por Acordo do México (1978)¹:

O exercício profissional de Relações Públicas requer ação planejada, com apoio na pesquisa, na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem.

O compromisso assumido pelas organizações requer do profissional da área uma nova postura, em que não prevaleçam apenas os objetivos da instituição, mas também o suprimento dos anseios dos públicos por melhorias.

2.2.2 Tipos de Pesquisas

A pesquisa possibilita a busca de respostas para questionamentos em relação aos públicos envolvidos com a organização, sondando suas expectativas. Para Philip Lesly (1995), a pesquisa torna tangível para as Relações Públicas a confirmação de suposições acerca da opinião do público sobre a organização e seus serviços. Segundo Candido Teobaldo (1977), a pesquisa permite o levantamento e a análise dos públicos da organização. Logo, torna-se possível mensurar opiniões verdadeiras de vários grupos a respeito do comportamento e atitudes da organização.

Raymond Simon (1994, apud KUNSCH, 2003) enumera seis benefícios para Relações Públicas com a utilização da pesquisa:

- a) propicia informações acerca das atitudes e opiniões do público;
- b) proporciona informações objetivas para elaboração de planos;
- c) atua de forma a prevenir problemas;
- d) possibilita ou acrescenta a eficácia de comunicação;
- e) impulsiona as atividades de Relações Públicas.

1

Acordo do México foi a ocasião de aprovação do conceito do exercício profissional de Relações Públicas na I Assembleia Mundial de Presidentes de Associações de Relações Públicas, em agosto de 1978, na cidade do México, com a presença de mandatários e representantes de 34 associações nacionais.

As Relações Públicas no mapeamento e gerenciamento do relacionamento com todos os públicos fazem uso de várias modalidades de levantamento de dados e de informações. Segundo Waldyr Gutierrez (2003), são pesquisas típicas do profissional de comunicação:

- Pesquisas específicas – pesquisa institucional; pesquisa de motivação; pesquisa de clima organizacional; pesquisa etnográfica; pesquisa participante e pesquisa-ação; pesquisa de opinião; pesquisa de atitude; pesquisa de avaliação; pesquisa de mercado; pesquisa legislativa; pesquisa de tendências sociais; grupos de focalização; e auditoria de opinião.

- Pesquisas de apoio técnico – pesquisa de mídia; pesquisa do índice de entendimento; pesquisa de hemerografia e clipping; pesquisa bibliográfica; e pesquisa virtual.

A pesquisa torna-se imprescindível para clarear opiniões e detectar problemas, sendo possível corrigir e intervir para mudar o que não está sendo eficiente e está dificultando a busca da eficácia.

2.2.3 Pesquisa de Opinião

A pesquisa de opinião é a principal técnica de coleta de dados para orientar as atividades de Relações Públicas. Utiliza-se das pesquisas para informar-se sobre a opinião pública.

Os resultados das pesquisas de opinião ajuízam o nível da informação recebida dos públicos de uma organização, as suas reações diante das medidas por ela adotadas e a hierarquia dos desejos e anseios das pessoas relativos à empresa ou outro setor específico (FONTES, 2003, p.104).

Opinião do público e opinião pública são conceitos diferentes. Segundo Teobaldo, opinião do público é o juízo coletivo expresso por um público, área de entendimento comum dos integrantes do público. Opinião pública, segundo o mesmo autor, se forma no calor da discussão dos componentes do público e corresponde a uma situação em que se apresentam diferentes e contrárias atitudes sociais acerca de uma questão que interessa de alguma maneira, à comunidade.

Conceitualmente, opinião pública é a expressão dos modos de pensar de determinados grupos sociais ou da sociedade como um todo a respeito de assuntos de interesse comum em um dado momento. Uma maneira moderna de conceber a opinião pública é a que leva em conta a sua pluralidade, já que a coletividade não possui apenas uma forma de se expressar, mas várias.

A aplicação da pesquisa de opinião pública segue todos os parâmetros da metodologia científica, como normalmente é utilizada pelos institutos de pesquisa. As técnicas e etapas envolvem:

Planejamento, definição de objetivos ou propósitos, definição e delimitação do problema, construção de hipóteses, identificação do universo e seleção da amostra, construção do questionário, pré-teste, escolha e treinamento dos entrevistadores, coletas de dados por meio de entrevista, verificação e supervisão do material coletado, tabulação dos dados, análise e interpretação, e relatório final (KUNSCH, 2003, p. 289).

Através da pesquisa de opinião, que tanto pode ser usada como técnica para obtenção de conhecimento, como estratégia no momento da definição das políticas, as Relações Públicas estudam seu objeto – o público e as relações que ele mantém – seja em empresas com fins lucrativos, instituições, organizações militares, organizações filantrópicas ou ONGs. Por exemplo, uma organização pode fazer uso da pesquisa de opinião para conhecer o clima organizacional, mediante uma pesquisa aplicada junto ao seu público interno.

2.3 A PESQUISA DE CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

O Exército Brasileiro (EB) é uma das instituições mais antigas do Estado. Entretanto, pode se perceber que as organizações militares que o compõe são diferentes de quaisquer instituições civis, principalmente, no que concerne a necessidade de sua existência e finalidades, bem como o perfil dos seus integrantes.

O EB é uma das instituições mais representativas do povo, uma vez que, ingressam nas suas fileiras cidadãos das mais diferentes classes sociais e partes do imenso território nacional. Estes cidadãos brasileiros, quando a serviço da Pátria, são preparados, com base na hierarquia e disciplina, para garantir a sua defesa e soberania.

Tavares ressalta que:

É dentro do quartel que ele vive e se exercita, em permanente vigília, nas suas intensas atividades de todos os dias. É onde ele forja a sua coesão e adquire, e traz sempre acesa, a sua alma coletiva. É onde ele se adentra e se mantém preparado para as grandes missões que pode receber (1905, p. 167).

Estar preparado para o combate é um esforço árduo e, tanto em tempo de paz ou na guerra, necessita de organização das instalações, equipamentos e, principalmente, da eficiente gestão do pessoal. A gestão do fator humano é elemento vital para que o EB cumpra sua missão constitucional.

O clima organizacional, com base na mensuração do grau de satisfação do público interno com os diversos aspectos da organização militar, são assuntos pouco abordados, seja por meio de estudos, pesquisas ou publicações dentro e fora do ambiente militar.

De acordo com Kahale (2003, p. 2), "a atitude da empresa, de aplicar a pesquisa de clima, aumenta bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões. A crença na empresa se eleva sensivelmente".

Nas organizações militares as pesquisas de clima organizacional poderão conduzir as relações com seus integrantes a padrões mais elevados ao proporcionar condições de trabalho adequado, abrindo a possibilidade de desenvolvimento e permitindo estabelecer um ambiente de trabalho com o clima favorável.

Segundo Kahale (2003), alguns benefícios são assegurados quando o clima organizacional é bem trabalhado:

- Retenção de talentos (diminuição da evasão);
- Diminuição do índice de doenças psicossomáticas;
- Treinamentos sintonizados com os objetivos da organização, gerando resultado;
- Alta produtividade, melhoria na comunicação interna, aumento no comprometimento por parte de todos;
- Maior credibilidade;
- Mais integração - união;
- Melhor adequação do processo de seleção / premiação e outros.

Para Chiavenato (2014) a eficácia da organização é determinada com a consecução dos objetivos, da gestão do sistema interno (pessoas e recursos não-humanos) e a adaptabilidade ao ambiente externo.

As pesquisas de clima são de grande valia para mapear o ambiente interno da OM, tornando possível atacar os principais focos de possíveis óbices que podem atrapalhar o clima de trabalho dos militares.

Tomando como base as contribuições da PCO identificadas pelo autor Luz (2003), pode-se destacar alguns benefícios que as OM podem alcançar:

- Melhor alinhamento da cultura com as ações efetivas da OM;
- Crescimento e desenvolvimento profissional dos militares;
- Integração dos diversos processos e áreas funcionais;
- Otimização e eficácia da comunicação;
- Perceber as necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal e de gestão;
- Aperfeiçoar as ações de comando;
- Organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da OM.

Rizzatti afirma que o estudo de clima serve para:

Identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser enviados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e organizacionais, o que em consequência se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, quanto organizacional (1995, p. 14).

É um desafio construir um clima organizacional favorável. Entretanto, quando na OM predomina um clima organizacional ruim, pode haver a desmotivação, a evasão, a falta de integração e comunicação dos militares e seções, a baixa eficiência na execução dos processos administrativos, os conflitos entre chefias e subordinados, a falta de comprometimento, o maior número de punições, e conseqüentemente, serão gerados maiores problemas para o Comando da organização militar.

2.3.1 Indicadores para análise do Clima em Organizações Militares

As pesquisas de clima são recursos que permitem a avaliação do clima em uma OM, mas trata-se, precisamente, de pesquisas de opinião que trazem a luz a percepção do público interno sobre a realidade organizacional.

Como já apresentado, existem vários modelos desenvolvidos para este tipo de pesquisa, modelos que enfatizam diferentes fatores. Porém, neste estudo recorre-se ao uso, de forma adaptada, do modelo apresentado por Hesketh (1979), como proposta de indicadores a serem analisados na pesquisa de clima organizacional em OM, que são os seguintes:

- a) Organização do trabalho
- b) Comportamento da chefia
- c) Ambiente de trabalho
- d) Satisfação pessoal
- e) Benefícios

2.3.1.1 Organização do trabalho

Esse indicador serve para analisar a percepção do público a ser pesquisado quanto a organização do ambiente organizacional.

A forma como o ambiente da OM é organizado, impacta na produtividade e na sensação de conforto de quem serve na Unidade, uma vez que pode influenciar no cumprimento da missão.

A inadequada distribuição de funções pode ocasionar problemas na realização das tarefas. Com isso, comprometer o desempenho da equipe por gerar estresses e cansaço extremo. A desorganização é fator impeditivo para o desempenho produtivo.

Segundo Chiavenato, organizar consiste em processos:

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Especialização	Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados
Departamentalização	Agrupar as atividades em uma estrutura lógica
Cargos e Tarefas	Designar as atividades às específicas posições e pessoas

Quadro 5 – Processos da organização

Fonte: CHIAVENATO, 2002, p.202.

Por meio da correta divisão do trabalho e funções, e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidades, é possível ter a coordenação planejada das atividades, atentando para a formação e treinamento do militar que melhor atendem às necessidades de determinado processo de trabalho.

2.3.1.2 Comportamento da chefia

Esse indicador serve para analisar o desempenho da chefia, bem como seu perfil. A forma como os militares se relacionam com seus superiores influencia diretamente no desempenho da seção, também da OM como um todo.

Conforme a Diretriz Geral do Comandante do Exército – 2011/2014, “o comandante precisa ter consciência de que um olhar, um sorriso, uma palavra que concede ou nega a um subordinado pode significar estímulo ou desalento, capaz de transformar positiva ou negativamente suas ações”.

Portanto, a personalidade do Comandante, bem como dos demais chefes, é decisiva na forma de inspirar seus subordinados.

O Manual de Campanha C 20-10 (BRASIL, 2011, p. 1-2) afirma que “a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabelecem sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada”.

O EMA -137, de Doutrina de Liderança na Marinha do Brasil (MB) apresenta sete estilos de liderança:

ESTILO DE LIDERANÇA	DESCRIÇÃO	EIXO LÓGICO
Autocrática	Estilo de liderança baseado na autoridade formal, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo.	Centralização de poder
Participativa	Estilo de liderança que abre mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideias.	
Delegativa	Esse estilo é indicado para assuntos de natureza técnica, onde o líder atribui a assessores a tomada de decisões especializadas, deixando-os agir por si só.	
Transformacional	Esse estilo de liderança é especialmente indicado para situações de pressão, crise e mudança, que requerem elevados níveis de envolvimento e comprometimento dos subordinados.	Tipo de incentivo
Transacional	Nesse estilo de liderança o líder trabalha com interesses e necessidades primárias dos seguidores, oferecendo recompensas de natureza econômica ou psicológica, em troca de esforço para alcançar os resultados organizacionais desejados.	
Orientada para Tarefa	Nesse estilo de liderança, então, o líder focaliza o desempenho de tarefas e a realização de objetivos, transmitindo orientações específicas, definindo maneiras de realizar o trabalho, o que espera de cada um e quais são os padrões organizacionais.	Foco do líder
Orientada para Relacionamento	Nesse estilo de liderança o foco do líder é a manutenção e fortalecimento das relações pessoais e do próprio grupo.	

Quadro 5 – Estilos de Liderança
 Fonte: BRASIL, 2004, p.1-6.

Cada Chefe tem um comportamento próprio e também seu estilo de liderar, variando conforme os fatores citados ou até mesmo outros, ainda. As suas qualidades podem produzir impactos positivos nos seus subordinados, da mesma forma que seus desvios de conduta são trágicos para o moral da tropa.

2.3.1.3 Ambiente de trabalho

Esse indicador serve para analisar se o ambiente de trabalho é adequado à realização das atividades diárias, sem que afete a produtividade e a qualidade de vida do militar, aumentando o estresse e provocando reações fisiológicas prejudiciais ao organismo. Podem ser visto questões tangíveis quanto ao conforto (instalações, iluminação, equipamentos, ergonomia, etc.); ao aspecto visual das instalações (sinalizações, chão, paredes, cadeiras, mesas, etc.); à limpeza; à segurança; e outros, pois refletem no clima da Organização Militar.

As instalações físicas precisam atender as necessidades inerentes a cada trabalho realizado, assim como os mecanismos de formação, aperfeiçoamentos, treinamentos e cursos oferecem subsídios para o crescimento pessoal;

Um ambiente de trabalho que produz sensação de bem-estar é responsável pela diminuição da ansiedade e contribui para satisfação dos integrantes da organização militar. Para garantir a motivação e salubridade da tropa, sem comprometer desempenho das missões da organização, é preciso analisar aspectos referentes à tangibilidade na PCO. Com isso, o Comandante poderá direcionar a devida atenção às necessidades básicas dos seus comandados, criando condições que facilitem um alto nível de rendimento.

2.3.1.4 Satisfação pessoal

Esse indicador serve para analisar o grau de satisfação pessoal dos integrantes da OM. Sabe-se que a questão da satisfação do indivíduo está condicionada muitas vezes a fatores não identificados pelo Comando, mas que podem ser identificados por meio da pesquisa de clima.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977 apud SARTOR, 2001, p. 30), “o conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo [...]”.

É imprescindível considerar que os militares são parceiros da Organização Militar, já que investem suas competências, dedicação e esforço no cumprimento das diversas atividades inerente à rotina castrense, objetivando como contrapartida

uma boa remuneração, adequadas condições para desenvolver seu trabalho, ter reconhecimento, desempenhar funções apropriadas, oportunidades de galgar graduações e postos mais elevados durante sua carreira, etc.

Conforme a Diretriz Geral do Comandante do Exército – 2011/2014 “o valor maior do Exército Brasileiro são seus recursos humanos. Esses recursos humanos altamente capacitados, treinados e motivados são a força da nossa Força”.

A mensuração dos níveis de satisfação dos integrantes da OM visa o atendimento das suas necessidades e expectativas. As atividades de Relações Públicas precisam estar presente no processo de pesquisa, na avaliação da opinião do público e no planejamento de propostas de melhoria.

2.3.1.5 Benefícios

Existem remunerações diretas e indiretas. Os benefícios seriam uma forma de remuneração indireta. E esse indicador serve para analisar a opinião e expectativas dos integrantes da OM como relação aos benefícios. Essa forma indireta de remuneração pode ser uma maneira de suplantando minimizar a insatisfação com a remuneração direta.

No que tange a questão de pessoal, dentre os mais importantes aspectos estabelecidos pelo Comandante do Exército em sua Diretriz Geral para 2011-2014, cabe destacar os seguintes:

- atendimento dos serviços de saúde à família militar;
- oferta de planos especiais para facilitar a aquisição da moradia própria;
- apoio à família militar, em especial nas OM em localidades remotas;
- oferta de ensino de qualidade, por intermédio dos Colégios Militares;
- programas de apoio no retorno dos militares temporários à vida civil;
- preparação dos militares e servidores civis para a passagem à inatividade;
- especialização do tratamento dispensado aos inativos e pensionistas; e
- apoio à família dos designados o para missões de paz e humanitárias.

Segundo Chiavenato (2014, p. 239), "ninguém trabalha de graça. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados”.

Quando há uma expectativa de algum retorno, as pessoas dedicam-se ao trabalho e, conseqüentemente, a consecução da missão organizacional.

2.3.2 A aplicação da Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima organizacional é bastante oportuna de ser aplicada no início de cada novo Comando, para que as questões levantadas possam ser tratadas, se possível, dentro do mesmo Comando.

São etapas de uma PCO:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
 2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
 3. Execução da pesquisa – coleta dos dados.
 4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
 5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.
- O relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho de pesquisa realizado é a apresentação do relatório final. Assim, o relatório final de pesquisa deve ser direto, prático, sucinto, redigido em termos compreensíveis para os leitores. Este relatório deve conter principalmente: qual foi o problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer (OLIVEIRA, p. 107)

Para realização da pesquisa de clima poderão ser escolhidas questões exploratórias e descritivas desenvolvidas de acordo como os indicadores propostos: organização do trabalho; comportamento da chefia; ambiente de trabalho; satisfação pessoal; e benefícios. Pode ser elaborado um questionário inteligível, para obter os dados primários, por meio do preenchimento individual dos integrantes da Unidade.

O questionário da pesquisa de clima pode ser distribuído, em forma de formulário, para preenchimento dos quesitos, aberto e facultativo, bem como para outras considerações ou sugestões associadas ao tema, julgadas relevantes pelo público pesquisado, cuja identificação deve ser obrigatória.

A pesquisa de clima por se tratar de uma pesquisa quantitativa, onde os dados poderão ser tabulados e mensurados, para analisar por meio dos indicadores a atmosfera que envolve a OM, evidenciando a satisfação e/ou insatisfação dos

seus integrantes. Assim, sendo possível o levantamento de problemas, ponto forte, expectativas e necessidades.

Segundo Viana (1990), precisa ser observado algumas variáveis para realização de uma pesquisa, que são:

- Momento da organização;
- Apoio do comando;
- Especificidade da organização;
- Comunicação e participação de todos; e
- Sigilo dos pesquisados.

A pesquisa de clima, quando bem aplicada contribui, com o planejamento estratégico da comunicação organizacional. Após a análise dos dados da pesquisa, seus resultados deverão orientar um plano de ação que objetive a melhoria do clima da organização militar.

3 CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo, percebeu-se que pesquisas de clima organizacional, quando bem realizadas são instrumentos de grande valia para conhecer os níveis de satisfação, as necessidades e as percepções dos integrantes das organizações militares do Exército. Assim, ficam mais evidentes quais são os pontos fortes e àqueles que merecem maior atenção do Comando de determinada Unidade. Da mesma forma, é possível desenvolver políticas, apontar estratégias e diretrizes que visem a melhoria do relacionamento com o público interno e do clima no geral, e que integre a motivação pessoal com os interesses da organização militar.

Uma vez conhecido os fatores que dificultam a manutenção de um clima favorável e produtivo na Unidade, tornam-se possíveis as ações comunicacionais estratégicas de intervenção das Relações Públicas no ambiente interno, em apoio ao Comando, às melhorias dos processos administrativos e à Gestão de Pessoal.

Segundo Oliveira e Vasconcelos:

é imperativo criar um sistema capaz de captar e interpretar os anseios sociais e promover, por todos os meios, o diálogo, estabelecendo um universo de debates que conduzisse à ação conjugada, e determinar aquilo que levaria ao progresso social, que é, realmente o interesse público (1981 apud FONTES, 2003, p. 62).

Percebe-se que as pesquisas teóricas e práticas realizadas de formas diversas no campo organizacional contribuíram para ratificar a influência do clima organizacional para o bem do público interno e a saúde da organização. Dessa forma, há de se considerar que a relação entre o Comando e o público interno tem uma intensa relevância sobre os processos comunicacionais e produtivos. Tornar a OM um lugar agradável traduzir-se-á em melhoria das relações interpessoais e a efetividade das atividades laborativas.

É evidente que a atenção com a melhoria do clima organizacional não será a solução para todos os problemas de motivação e satisfação que venham a ser identificados nos integrantes de uma OM, entretanto é um eficiente indicado de qualidade a ser utilizado para a consecução desses objetivos.

Mas faz-se relevante ressaltar que a ação de comando é um meio de comunicação essencial e de grande eficiência com o público interno, podendo

contribuir, significativamente, na melhor aceitação das ferramentas que visem a melhoria da Cultura Organizacional. Como afirma a Diretriz Geral do Comandante do Exército – 2011/2014, “a ação de comando dos comandantes, chefes e diretores, em todos os níveis, é fator determinante para o sucesso das novas ferramentas de gestão”.

Portanto, as qualidades identificadas nos Comandantes e chefes podem gerar impactos positivos ou negativos na condução do processo de construção e manutenção do clima favorável nas organizações militares, pois impactam diretamente no moral da tropa.

Para Ana Paula Teixeira *et al.* (2013), a elevação da interação entre o Comando e os diversos segmentos de públicos dependerá de alguns pressupostos comunicacionais como a agilidade na tomada de decisão; qualidade nos processos comunicacionais; mentalidade focada no cumprimento da missão; valorização do bom ambiente de trabalho; a cooperação e sinergia dos integrantes da OM; elevação do moral; e a satisfação do público interno em sentir-se integrado à sua organização militar.

É notável que antes de pesquisar sobre o clima organizacional não se pode dispensar uma atenciosa análise das características mais relevantes da OM que precisam ser avaliadas pelo público. Sendo assim, a pesquisa de clima poderá melhor apontar e dimensionar a satisfação/insatisfação dentro do ambiente das OM, com base em indicadores como: organização do trabalho, comportamento da chefia, ambiente de trabalho, satisfação pessoal e benefícios, visando trazer contribuições para melhoria das relações dos militares com a Unidade, subordinados, pares e superiores.

No dia-a-dia da OM é muito dificultoso perceber onde se está acertando ou errando, mas a partir do levantamento das necessidades dos seus integrantes, por meio de uma pesquisa de opinião, pode-se mapear e analisar o ambiente interno, atacando os focos dos problemas que resultarão na melhoria do clima de trabalho. Portanto, a melhor forma de medir o clima da OM é por meio de uma Pesquisa de Clima Organizacional.

Nesse sentido, os elementos atrelados ao Clima Organizacional, quando avaliados por meio de um importante instrumento estratégico como PCO, contribuem substancialmente para o planejamento eficaz das Organizações Militares. A

pesquisa de clima se bem aplicada retratará aspectos críticos e o momento motivacional dos integrantes da OM, por apurar seus pontos fortes e deficiências.

A motivação de cada integrante da OM em desempenhar com excelência seu trabalho se efetiva por meio da satisfação das suas necessidades individuais. É perceptível que a capacidade de proporcionar a satisfação plena das necessidades ao público interno implica em maior qualidade na gestão de pessoal. Entretanto, o ideal está na superação das expectativas e surpreendendo-o na resolução de seus problemas ou ao fornecer-lhe benefícios, de forma mais direcionada possível. Com isso, temos o aumento da motivação, do comprometimento do pessoal, e a da melhoria do desempenho individual e coletivo, conduzindo a OM ao clima organizacional favorável.

Desta forma, com base nos resultados da PCO, devidamente fundamentados, o Comandante e os chefes poderão: desenvolver novas medidas e parâmetros de gestão; melhorar a organização e divisão do trabalho; realizar a correção de eventuais injustiças; valorizar e reconhecer devidamente o trabalho de cada um; e conseqüentemente, possibilitar uma maior qualidade de vidas aos seus subordinados.

Percebe-se, em vista o atendimento das necessidades e expectativas do público interno, que os trabalhos das Relações Públicas precisam estar também presentes no processo de pesquisa, avaliação da sua opinião com relação à instituição e planejamento de propostas de melhoria, possibilitando estreitar e melhorar a relação organização/público. Com isso, torna-se possível elevar o grau de satisfação dos integrantes da OM e atender os anseios percebidos em pesquisa.

É atributo das Relações Públicas lidar com públicos e com a comunicação organizacional, por isso há a preocupação de gerenciar estrategicamente o relacionamento das organizações, de forma planejada e sinérgica, permitindo relacionar-se melhor com os diversos públicos, mediante uma política de ações integrada. Então, pode-se considerar que o bom relacionamento é de fundamental importância para que as organizações alcancem a consecução de suas missões e desenvolvam, de forma integrada, o processo de relacionamento ininterrupto no qual a organização continuamente adquire conhecimento por meio desta interação com os públicos, tornando-se mais eficiente e produtivas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Summus, 1996.

_____. **Exercício profissional de relações públicas segundo o "Acordo do México"**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/0024.htm>>. Acesso em: 23/05/2016.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de serviços e relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviço**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL. Centro de Comunicação Social do Exército. **Plano de Comunicação Social do Exército para o ano de 2015**. Brasília, DF, 2014.

_____. Comando do Exército. **Diretriz Geral do Comandante do Exército para período de 2011-2014**. Brasília, DF, 2011.

_____. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança na Marinha**. Brasília, DF, 2004

_____. Estado-Maior do Exército. **C 45-1: Manual de Comunicação Social**. Brasília, DF, 2009.

_____. Estado Maior do Exército. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações públicas**. Tradução de Olívia Krahenbuhl. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão social e estratégias e parcerias: redes**

abrindo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHILDS, Harwood L. **Relações públicas, propaganda e opinião pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

EQUIPE TÉCNICA DA OBI (Gerência no Brasil). Coord.: Marco Antonio Oliveira. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas**: O caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

EVANGELISTA, Marcos F. **Planejamento das relações públicas**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1983.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing**. São Paulo: Summus, 1999.

_____. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologias e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Pesquisa institucional**: diagnóstico organizacional para relações públicas. São Paulo: Loyola, 1990.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. **O cliente tem mais do que razão**: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial. São Paulo: Gente, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresa**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégia, técnicas e tecnologias

para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GUIMARÃES, Flávio Romero. **Como fazer?** Diretriz para a elaboração de trabalhos monográficos. 4. ed. São Paulo: CL EDIJUR, 2010.

HESKETH, José Luiz. PHD. **Diagnóstico organizacional:** Modelo e instrumento de execução. Petrópolis: Vozes, 1979.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial.** Petrópolis: Vozes, 2006.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo, Atlas, 1986.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

_____. Relações públicas comunitárias: um desafio. **Revista comunicação e sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 11, p. 131-150, jun. 1984.

_____. **Relações públicas e excelência em comunicação.** Disponível em: <www.portal-rp.com.br>. Acesso em: 20/05/2016.

_____. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente:** atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico competitivo. São Paulo: M.Books, 2012.

LESLY, Philip (coord.). **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação.** Tradução de Roger Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOUREIRO, Amílcar Bruno Soares; CAMPOS, Silva Horst. **Guia para elaboração e apresentação de trabalhos científicos.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

LUCAS, Luciane (org.). **Com credibilidade não se brinca:** a identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004.

LÜDORF, Sílvia M. Agatti. **Metodologia da pesquisa:** do projeto à monografia. Rio de Janeiro: Shape, 2004.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Joe. **Relações públicas: o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAYNE, L. R.; PHEYSEY, D. C. **Stern's organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations**. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça. **Teoria Geral da Administração: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, Maria Aparecida de; ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Relações com a comunidade**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PENTEADO, José R. W. **Relações públicas nas empresas modernas**. Lisboa: Centro do Livro, s.d.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para a implementação do programa de qualidade**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ LEITÃO, Jaqueline et al. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. ANPAD, 1998.

SARTOR, Fabíola de Bona. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da polícia civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª delegacia de polícia da capital**. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

TAVARES, A. L. **Nosso exército: essa grande escola**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1985.

TEIXEIRA, Ana Paula de M. ; GOMES, F. ; SENA, D. ; BONELLA, A. . **Relações Públicas e Exército Brasileiro: uma proposta de Comunicação Institucional para a Força Terrestre**. 1a. ed. Rio de Janeiro: 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGILIO, Maria Elizabete. **Práticas de seleção e alocação de profissionais no contexto atual da gestão estratégia de pessoas.** São Paulo: Blucher Acadêmico. 2008.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro.** São Paulo. Gente, 1999.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços:** A Empresa com Foco no Cliente. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.