

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap Int LEONARDO RESENDE E SILVA

**O CLIMA ORGANIZACIONAL EM BATALHÕES LOGÍSTICOS COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DOS MILITARES**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap Int LEONARDO RESENDE E SILVA

O CLIMA ORGANIZACIONAL EM BATALHÕES LOGÍSTICOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DOS MILITARES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do grau especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cap QMB **Filipe** Oliveira de Souza

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula JuniorCRB7/6686

S586

Silva, Leonardo Resende e.

O clima organizacional dos batalhões logísticos como ferramenta de gestão de desempenho dos militares / Leonardo Resende e Silva – 2022.

79 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Cap. Filipe Oliveira de Souza

1. Clima Organizacional. 2. Organização Militar. 3. Batalhão logístico. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355



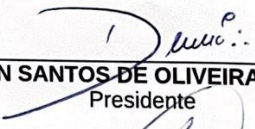
**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO E PESQUISA/ CURSO DE LOGÍSTICA

Ao Cap Int LEONARDO RESENDE E SILVA

O Presidente da Comissão de Avaliação do TCC, cujo título é O CLIMA ORGANIZACIONAL EM BATALHÕES LOGÍSTICOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DESEMPENHO DOS MILITARES, informa à Vossa Senhoria o seguinte resultado da deliberação: **APROVADO** com o conceito **BOM**.

Rio de Janeiro, RJ, 05 de setembro de 2022.



DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA - Ten Cel
Presidente



FILIFE OLIVEIRA DE SOUZA - Cap
1º Membro



LUIZ FELIPE GOUVEIA NEVES - Cap
2º Membro

CIENTE: 

LEONARDO RESENDE E SILVA - Cap
Postulante

RESUMO

Nas duas últimas décadas, o conceito de qualidade de vida tem incitado pesquisas e cresce a sua utilização nas práticas desenvolvidas não apenas nos serviços de saúde, mas também na esfera militar. Uma das consequências de observar o fator humano por uma outra ótica, dentro do Exército Brasileiro (EB), foi a evolução na gestão de pessoal dentro das Organizações Militares. Para o comandante, em todos os níveis, é importante conhecer o caráter, a natureza e o desempenho de seu subordinado, além de suas limitações, podendo assim realizar uma melhor distribuição de funções, aumentando o grau de satisfação da tropa e visando maximizar o desempenho profissional de cada militar. O objetivo do presente estudo é identificar a relação entre o clima organizacional e o desempenho dos integrantes de Batalhões Logísticos. Foi aplicado um questionário em 60 militares para identificar a relação do clima organizacional e o desempenho desses militares dentro dos diversos Batalhões Logísticos do EB. O resultado do estudo indicou que a carga ou volume de trabalho é um fator determinante da qualidade de vida do militar; o volume de trabalho incompatível com o tempo disponível e a quantidade de mão-de-obra empregada refletem diretamente no nível de satisfação dos militares, entre outros resultados esperados.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Organização Militar, Batalhão Logístico.

ABSTRACT

In the last two decades, the concept of quality of life has stimulated research and its use has grown in practices developed not only in health services, but also in the military sphere. One of the consequences of looking at the human factor from another perspective, within the Brazilian Army, was the evolution in personnel management within Military Organizations. For the commander, at all levels, it is important to know the character, nature and performance of his subordinate, in addition to his limitations, thus being able to perform a better distribution of functions, increasing the degree of satisfaction of the troop and aiming to maximize professional performance of each soldier. The objective of the present study is to identify the relationship between the organizational climate and the performance of the members of Logistics Battalions. A questionnaire was applied to 60 military personnel to identify the relationship between the organizational climate and the performance of these soldiers within the various Logistics Battalions of the Brazilian Army. The result of the study indicated that the workload or volume of work is a determining factor in the military's quality of life; the volume of work incompatible with the time available and the amount of labor employed directly reflect the level of satisfaction of the military, among other expected results.

Keywords: Organizational climate, Military Organization, Logistic Battalion.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
1.1	PROBLEMA.....	07
1.2	OBJETIVOS.....	07
1.2.1	Objetivo Geral	08
1.2.2	Objetivos Específicos	08
1.3	HIPÓTESES.....	08
1.4	JUSTIFICATIVA.....	09
2	REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1	BATALHÃO LOGÍSTICO.....	10
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.1	Pesquisa de Clima Organizacional	13
3	METODOLOGIA	14
3.1	OBJETO FORMAL DE ESTUDO.....	14
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	14
3.3	AMOSTRA.....	15
3.4	PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA	15
3.5	INSTRUMENTOS.....	16
3.6	ANÁLISE DOS DADOS.....	18
4	RESULTADOS	19
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
6	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE A - MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO	39

1. INTRODUÇÃO

Na história mais recente do mundo do trabalho, observa-se que, a partir da reestruturação produtiva e da globalização, houve uma importante modificação na forma de conceber e realizar o trabalho (BAUMGARTEN, 2002). Nas duas últimas décadas, o conceito de qualidade de vida tem incitado pesquisas e cresce a sua utilização nas práticas desenvolvidas não apenas nos serviços de saúde, mas também na esfera militar. Uma das consequências de observar o fator humano por uma outra ótica, dentro do Exército Brasileiro (EB), foi a evolução na gestão de pessoal dentro das Organizações Militares (OM) (DAVID, 2007).

Homens e mulheres, com suas virtudes, fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constituem o elemento propulsor da engrenagem que conduz os exércitos à realização de seus objetivos (BRASIL, 2011).

A sociedade é formada por diversas organizações, onde cada uma delas tem suas características próprias, objetivos distintos e peculiaridades específicas, de acordo com o contexto em que está inserida e como está estruturalmente organizada, desenvolvendo uma cultura organizacional única, tornando-as diferentes umas das outras (MOOR, 2013).

Sendo uma dessas organizações, o EB é uma instituição que zela pela sua imagem e credibilidade com a sociedade brasileira, tendo, portanto, uma preocupação com a eficiência e eficácia das suas ações, já que em diversas situações o seu emprego envolve atividades de risco para o seu pessoal (DUARTE, 2019).

Para o comandante, em todos os níveis, é importante conhecer o caráter, a natureza e o desempenho de seu subordinado, além de suas limitações, podendo assim realizar uma melhor distribuição de funções, aumentando o grau de satisfação da tropa e visando maximizar o desempenho profissional de cada militar (LEITE, 2020).

Nesse contexto, entende-se que o clima organizacional é formado pelo grau de satisfação dos seus membros, sendo composto pela interação entre os níveis individual e organizacional, onde o ambiente exerce influência sobre a motivação. O clima organizacional, portanto, afeta diretamente o comportamento das pessoas que ali trabalham (CUNHA, 2017).

Um ambiente de trabalho inapropriado, com grandes cargas físicas e mentais, ligado às características próprias individuais, pode promover redução dessa capacidade para o trabalho (MARTINEZ, 2009).

Torna-se imprescindível, portanto, que as OM se adaptem às novas realidades e incorporem em seus processos uma análise bem elaborada do Clima Organizacional, para que seja estabelecida uma relação entre o ambiente de trabalho e o desempenho dos militares (LEITE, 2020).

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes do Problema

Para bem cumprir as missões que cabem ao EB, os militares são submetidos a treinamentos físicos e psicológicos intensos e desgastantes, simulando à realidade que pode ser encontrada. Ter a percepção que recebe um salário justo, ter oportunidades iguais dentro da instituição, confiar nos líderes, ter um bom relacionamento com os integrantes da equipe e ter possibilidade de progredir na carreira são alguns exemplos de fatores que podem afetar o desempenho dos militares dentro de suas variadas funções.

1.1.2 Formulação do Problema

Nesse contexto, qual a relação entre o clima organizacional e o desempenho dos militares dos Batalhões Logísticos do Exército Brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a relação entre o clima organizacional e o desempenho dos integrantes dos Batalhões Logísticos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os fatores capazes de medir o bem-estar e a satisfação dos militares;
- b) identificar oportunidades de melhoria na Gestão de Pessoal;
- c) contribuir na melhoria do desempenho da OM;
- d) analisar como os militares percebem a influência do clima organizacional em seu ambiente de trabalho;
- e) verificar se existem militares que possuem um comportamento diferente do esperado, sob a ótica do clima organizacional.

1.3 HIPÓTESES

Hipótese de estudo (H1): A utilização de uma análise bem elaborada do Clima Organizacional como ferramenta para medir o grau de satisfação dos seus militares permite estabelecer uma relação entre o ambiente de trabalho e o desempenho dos militares, contribuindo, dessa forma, para a melhoria no que diz respeito à Gestão de Pessoal de uma Organização Militar do Exército Brasileiro.

Hipótese nula (H0): A utilização do Clima Organizacional como ferramenta para medir o grau de satisfação dos seus militares não possui relação entre o ambiente de trabalho e o desempenho dos militares, não contribuindo, portanto, para a melhoria no que diz respeito à Gestão de Pessoal de uma Organização Militar do Exército Brasileiro.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa mostra-se pertinente por estar inserida, de maneira transversal, no Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023, tendo como eixo principal o Objetivo Estratégico 13 (OEE 13) – Fortalecer a dimensão humana.

Por sua vez, o OEE 13 é subdividido em quatro estratégias, sendo a 13.2 – Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoal, a qual enumera a Ação Estratégica 13.2.2 – Aperfeiçoar a Sistemática de Gestão de Desempenho, o que enquadra o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

Ademais, o estudo justifica-se pela abrangência na literatura e importância do assunto reconhecida. Também poderá servir como fonte de consulta para comandantes, em todos os níveis, que tenham interesse pelo estudo da pesquisa sobre clima organizacional dentro das OM.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.2 BATALHÃO LOGÍSTICO

Uma Grande Unidade (GU) é o módulo básico de emprego da Força Terrestre (F Ter). De acordo com as capacidades operativas requeridas ao cumprimento da missão atribuída, poderão receber, ou terem suprimidos, elementos de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico. As Brigadas de Infantaria e Cavalaria (grandes comandos operativos que reúnem, sob um único comando, unidades e subunidades operativas) são consideradas as GU da F Ter (BRASIL, 2019).

O Batalhão Logístico (B Log) constitui o elemento básico responsável pela execução das tarefas logísticas em benefício das OM da GU à qual pertence. Ele possui uma organização básica para apoiar uma GU e suas estruturas devem possuir a capacidade de se adequar a diversas situações, tendo em vista que ele pode ser empregado de maneira seletiva, utilizando parcialmente os seus meios, ou ainda receber novos recursos, ampliando a sua capacidade de apoio (BRASIL, 2022).

Ele proporciona apoio logístico a todos os elementos da Brigada por meio da realização das funções logísticas engenharia (tratamento de água), manutenção, salvamento, saúde, suprimento e transporte. Para o apoio na função logística recursos humanos, o B Log receberá os meios necessários do Grupamento Logístico (Gpt Log) (BRASIL, 2022).

Atualmente existem 19 Batalhões Logísticos no EB, conforme mostrado na tabela 1.

TABELA 1 - Distribuição dos Batalhões Logísticos

C Mil	OM	Cidade
CMA	1º B Log SI	Boa Vista – RR
	2º B Log SI	São Gabriel da Cachoeira - AM
CMSE	22º B Log L	Barueri – SP
	2º B Log L	Campinas – SP
CMP	16º B Log	Brasília – DF
CMO	28º B Log	Dourados – MS

CMNE	14° B Log	Recife – PE
	25° B Log (Es)	Rio de Janeiro – RJ
CML	20° B Log Pqdt	Rio de Janeiro – RJ
	17° B Log L – Mth	Juiz de Fora – MG
CMN	23° B Log Sl	Marabá – PA
	4° B Log	Santa Maria – RS
	8° B Log	Porto Alegre – RS
	5° B Log	Curitiba – PR
CMS	10° B Log	Alegrete – RS
	15° B Log	Cascavel – PR
	3° B Log	Bagé – RS
	9° B Log	Santiago – RS
	27° B Log	Curitiba – PR

Segundo Lima (2009), as atividades desenvolvidas são basicamente atividades logísticas de emprego militar como transporte de pessoal, distribuição de suprimentos bélicos, manutenção e recuperação de viaturas e armamentos, além de distribuição de água e serviços de consultoria técnica no gerenciamento de manutenção de veículos de emprego militar.

Dependendo da necessidade logística, o Batalhão Logístico pode se organizar de maneira diferente, porém, de forma geral, as suas subunidades componentes são a Companhia de Comando e Apoio (CCAp), a Companhia de Manutenção (Cia Mnt), a Companhia de Suprimento (Cia Sup), a Companhia de Transporte (Cia Trnp) e a Companhia de Saúde (Cia Sau) (BRASIL, 2022).

Além das subunidades, o B Log conta com um Comando e Estado-Maior, composto pelo Comandante do Batalhão, pelo Estado-Maior e pelo Centro de Operações Logísticas (COL), conforme consta na figura 1 (BRASIL, 2022).

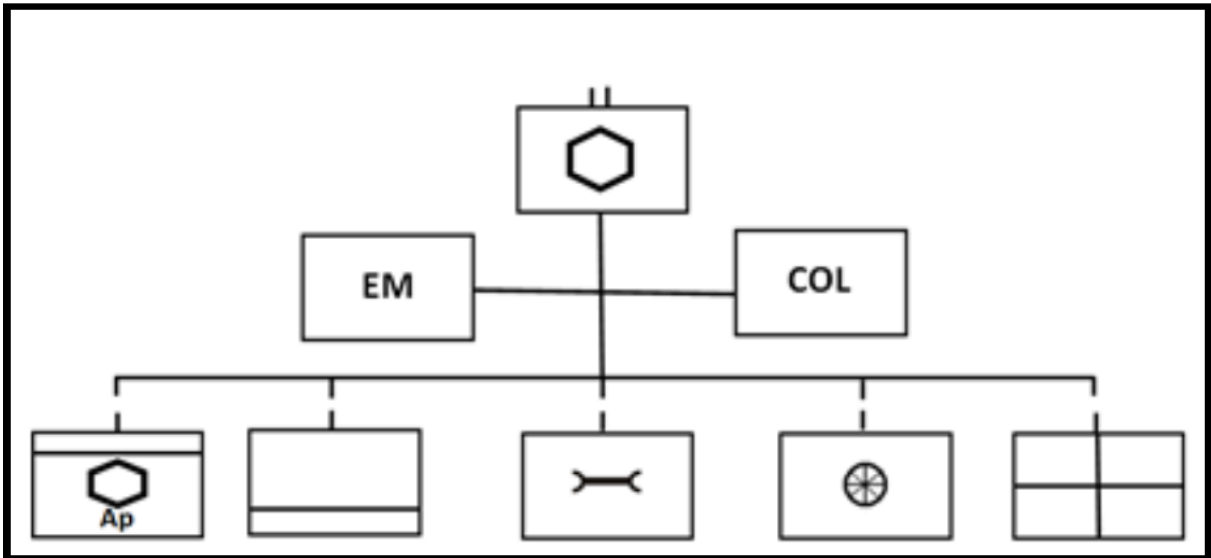


Figura 1 – Organização do B Log.
Fonte: BRASIL (2022, P. 2-7)

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização (CHIAVENATO, 2005).

Para Ribeiro (2009), o clima organizacional pode ser considerado como uma ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e verificar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os membros de uma organização e está diretamente relacionada com a motivação do grupo (CUNHA, 2017).

Ainda que existam vários conceitos de clima organizacional, eles possuem uma interseção ao abordar a satisfação do colaborador e está relacionado com o fator motivacional do trabalhador dentro de uma organização. O conceito utilizado no presente trabalho é aquele trazido por Cunha, pois se adequa ao ambiente encontrado no Exército Brasileiro, principalmente quando aborda a motivação do grupo e a concentração de esforços do responsável pela organização (Comandante da

Organização Militar) para que suas ações produzam uma transformação profunda e duradoura.

Al-Shammari (1992) diferencia o clima organizacional de outros conceitos relacionados à satisfação no trabalho, cultura corporativa e estilo de liderança, concluindo que esses últimos conceitos estão relacionados ao conceito de clima organizacional, mas não são sinônimos. Já Schneider (2016) afirma que o clima organizacional e a cultura se complementam e podem ser mutuamente úteis na prática.

Cabe ressaltar que os conceitos não são um consenso na literatura, ainda que tenham um denominador comum.

2.3.2 Pesquisa de Clima Organizacional

Assim como ocorre com o conceito de clima organizacional, a pesquisa organizacional tem diversas interpretações e métodos diferentes de ser realizada.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão estratégica, pois proporciona aos administradores condições de direcionar suas ações e as estratégias organizacionais (CARNEIRO, 2014).

Para Lucena (2016), 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, a organização pode enfrentar os problemas detectados, corrigindo as questões que afetam o clima e diminuem a produtividade.

Observa-se que a pesquisa não possui um padrão único, podendo variar em função das características do local em que é aplicada. Existem diversos modelos de pesquisas que podem ser aplicadas para o fim que se destina. As pesquisas foram aplicadas inclusive em escolas de pelo menos 8 países, como mostra Thomas (1976), surgindo várias descobertas importantes naquela época.

Para o presente trabalho, a pesquisa de clima organizacional serve de base para o Comandante do 14º Batalhão Logístico obter um diagnóstico do ambiente de trabalho da OM e realizar gestão de pessoal atinente às questões que afetem o moral da tropa, direcionando suas ações em função do resultado da mesma.

3 METODOLOGIA

A fim de confirmar os pressupostos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo, em que a coleta de dados foi realizada nos meses de maio e junho de 2022. Foi aplicado um questionário (Apêndice A), de maneira remota e virtual, composto de 21 questões fechadas, de múltipla escolha, para identificar o clima organizacional dentro dos Batalhões Logísticos. Os objetivos intermediários balizaram a pesquisa para solucionar o problema do presente estudo. O questionário foi aplicado de maneira digital, a diversos militares que servem em Batalhão Logístico.

3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

O objeto formal de estudo é a relação entre o clima organizacional e o desempenho dos integrantes dos diversos Batalhões Logísticos do Exército Brasileiro, no ano de 2022, enumerando as vantagens, caso existam, da aplicação de uma análise bem elaborada do clima organizacional.

Essa pesquisa está inserida no contexto do Plano Estratégico do Exército (2019-2023), o qual pretende aperfeiçoar a sistemática de gestão do desempenho, o que enquadra o objetivo geral do estudo.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que se refere aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória-explicativa, pois tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2017).

Com base nos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser considerada como um levantamento, pois caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer (GIL, 2017).

3.3 AMOSTRA

A amostra da pesquisa é composta por 60 militares voluntários, selecionados aleatoriamente, de todos os postos e graduações, que servem em um dos dezenove Batalhões Logísticos, no ano de 2022. O sexo dos respondentes se divide em 56 homens e 4 mulheres, o que se justifica pela presença recente do público feminino no Exército. Quanto ao tempo de serviço, 4 militares possuem menos de 5 anos, 10 militares possuem de 5 a 10 anos, 40 militares possuem de 10 a 15 anos e 6 militares possuem de 15 a 20 anos. Quanto à idade, 4 militares possuem menos de 25 anos, 8 militares possuem de 25 a 30 anos, 42 militares possuem de 30 a 35 anos, 4 militares possuem de 35 a 40 anos e 2 militares possuem mais de 40 anos. Foi utilizado como critério de amostragem todos os questionários respondidos.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA

Após a definição do tema e delimitação do mesmo, foi realizada uma pesquisa na literatura atual (últimos 15 anos), no intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o assunto, formular um problema, construir uma hipótese e classificar as pesquisas.

As pesquisas foram realizadas no Google Acadêmico, entre os anos de 2007 e 2022, utilizando as seguintes palavras-chave: clima organizacional, organização militar e batalhão logístico. Foram encontrados 1950 resultados, selecionados 11 resultados que estavam condizentes com o assunto em questão e descartados os demais, que não atendiam aos objetivos desta pesquisa.

3.5 INSTRUMENTOS

Para a coleta dos dados, o questionário utilizado no presente estudo foi baseado nos modelos elaborados por Luz (2010), Guimarães (2004) e Bispo (2006) e adaptado de Carneiro (2014), que aplicou em seu estudo no 6º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão. Estes modelos foram escolhidos por serem adequados ao tipo de organização a ser estudada. As respostas para as questões são dadas em uma escala do tipo Likert, um dos modelos mais utilizados e debatidos entre os pesquisadores para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais (JÚNIOR, 2014). Para cada afirmação presente no modelo de questionário (Apêndice A), existem as seguintes possíveis respostas: concordo totalmente; concordo parcialmente; discordo parcialmente; e discordo totalmente. Essa técnica mostra-se bastante útil, pois além de ser predominante na pesquisa de clima organizacional, é o meio mais rápido para a obtenção das informações de interesse. Por último, foi realizada uma autoanálise de desempenho dentro da OM, em que o militar escolhia em uma escala de 1 a 10, em que 1 é o menor desempenho possível e 10 o maior desempenho possível.

O instrumento utilizado avalia 5 dimensões internas, sejam elas na área psicossocial ou organizacional, e 13 fatores, que influenciam no clima organizacional.

Na área psicossocial, que aborda os sentimentos e atitudes dos militares com relação aos colegas de trabalho, ao trabalho e à própria Organização, temos:

- 1) Dimensão interna à organização relacionada às recompensas pelo trabalho:
 - a. salário, que identifica a percepção que os militares têm sobre seus vencimentos;
 - b. oportunidades, que identifica a percepção que os militares têm desse fator oferecido pela OM;
- 2) Dimensão interna à organização relacionada aos grupos:
 - a. liderança, que indica a percepção que os militares têm sobre seus superiores imediatos;

- b. trabalho em equipe, que mostra a percepção que os militares têm sobre o quanto a OM estimula e valoriza o trabalho em equipe;
 - c. relacionamento interpessoal, que identifica a percepção dos militares sobre as relações de cooperação e sentimento de camaradagem no ambiente de trabalho;
- 3) Dimensão interna à organização relacionada com a interação entre militar e OM:
- a. comprometimento, que mostra o sentimento de identificação dos militares com a sua OM;
 - b. reconhecimento, que demonstra a percepção dos militares sobre a OM valorizar o bom desempenho no trabalho;
 - c. comunicação, que identifica a percepção que os militares têm sobre o processo comunicacional interno;
- 4) Dimensão interna à organização relacionada à carreira:
- a. estrutura hierárquica, que identifica a percepção que os militares têm sobre a adequação da estrutura dos cargos e carreiras para a realização dos objetivos;
 - b. possibilidade de progresso profissional, que mostra a percepção que os militares têm sobre as possibilidades de crescimento na carreira;

Na área organizacional, que aborda as condições propiciadas pelas OM para o desempenho do papel ocupacional, à clareza organizacional e padrão de desempenho à recompensa e volume de trabalho, temos:

- 1) Dimensão interna à organização relacionada com a organização:
- a. condições físicas de trabalho, que identifica a percepção que os militares têm sobre o quanto a OM fornece às pessoas recursos, condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
 - b. segurança do trabalho, que identifica a percepção que os militares têm em relação às estratégias de prevenção e controle da OM sobre os riscos de acidentes a que estão sujeitos;
 - c. imagem da organização, que busca identificar a percepção que os militares têm da sua OM em geral.

A tabela 2 mostra como foram dispostas as questões no instrumento de pesquisa utilizado no estudo.

TABELA 2 - Distribuição dos itens pelos fatores de influência do Clima Organizacional

DIMENSÃO	FATOR	ITEM
RECOMPENSAS PELO TRABALHO	SALÁRIO	1
	OPORTUNIDADES	10
GRUPOS	LIDERANÇA	2,3
	TRABALHO EM EQUIPE	4
	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	5,6
INTERAÇÃO ENTRE MILITAR E OM	COMPROMETIMENTO	7, 8, 18
	RECONHECIMENTO	9, 10
	COMUNICAÇÃO	11, 12, 13
CARREIRA	ESTRUTURA HIERÁRQUICA	14
	POSSIBILIDADE DE PROGRESSO PROFISSIONAL	15
ORGANIZAÇÃO	CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO	16, 17
	SEGURANÇA DO TRABALHO	19
	IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO	20

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi analisado se todas as perguntas foram respondidas adequadamente. A verificação da análise faz-se necessária para a formação de uma interpretação do clima (CARNEIRO, 2014). Após isso, os dados foram organizados em gráficos e tabelas com índices percentuais e categorizados de diversas maneiras: gênero, faixa etária, tempo de serviço e nível de escolaridade, além da análise qualitativa das respostas dentro de cada dimensão e fator. Foi comunicado aos participantes que o questionário fazia parte de um estudo acadêmico e lhes foi assegurado o sigilo das respostas, pois não havia a necessidade de se identificar para responder ao questionário.

4 RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os resultados da pesquisa, através do relacionamento dos índices levantados para cada uma das afirmativas, dentro dos treze fatores utilizados no modelo de pesquisa adotado.

Afirmção 1

1. Sinto que sou justamente remunerado pelo trabalho que faço.

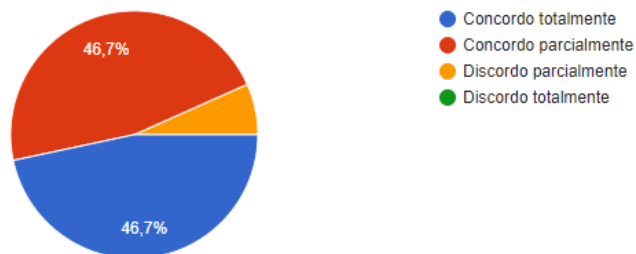


GRÁFICO 1 – Respostas da afirmação 1

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 28 militares concordaram totalmente, 28 militares concordaram parcialmente e 4 militares discordaram parcialmente.

Afirmção 2

2. Meu superior imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.

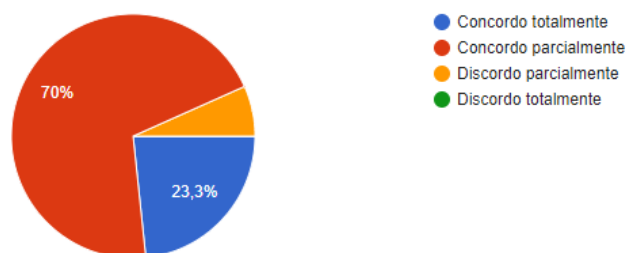


GRÁFICO 2 – Respostas da afirmação 2

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 14 militares concordaram totalmente, 42 militares concordaram parcialmente e 4 militares discordaram parcialmente.

Afirmção 3

3. Eu confio no meu superior imediato.

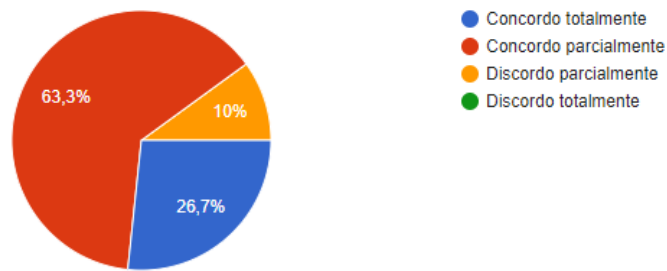


GRÁFICO 3 – Respostas da afirmação 3

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 16 militares concordaram totalmente, 38 militares concordaram parcialmente e 6 militares discordaram parcialmente.

Afirmação 4

4. Minha OM incentiva o trabalho em equipe.

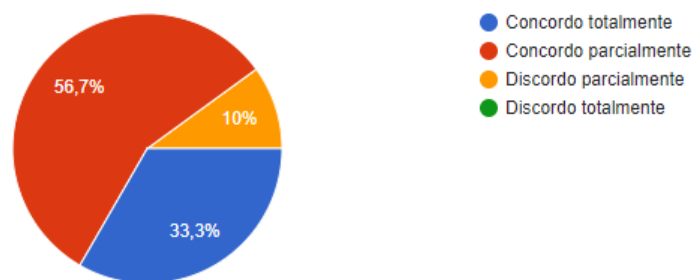


GRÁFICO 4 – Respostas da afirmação 4

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 20 militares concordaram totalmente, 34 militares concordaram parcialmente e 6 militares discordaram parcialmente.

Afirmação 5

5. O clima de trabalho na minha fração é bom.

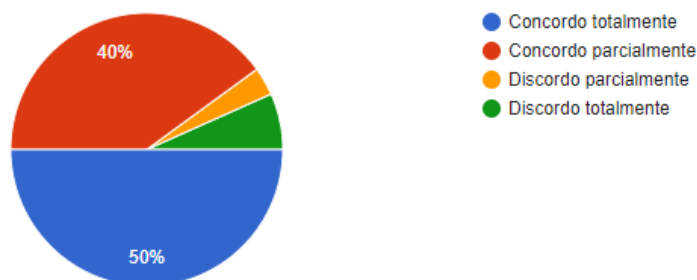


GRÁFICO 5 – Respostas da afirmação 5

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 30 militares concordaram totalmente, 24 militares concordaram parcialmente, 2 militares discordaram parcialmente e 4 militares discordaram totalmente.

Afirmação 6

6. Eu me dou bem com os integrantes da minha OM.

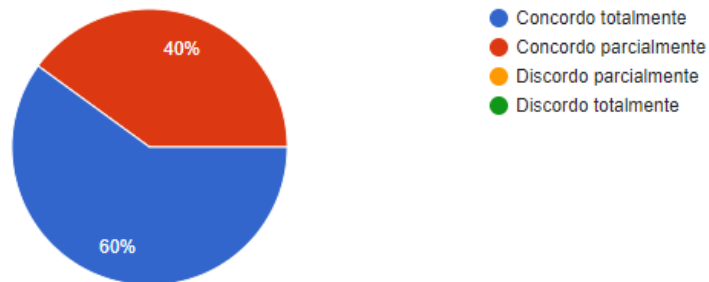


GRÁFICO 6 – Respostas da afirmação 6

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 36 militares concordaram totalmente e 24 militares concordaram parcialmente.

Afirmação 7

7. Sinto orgulho em trabalhar na minha OM.

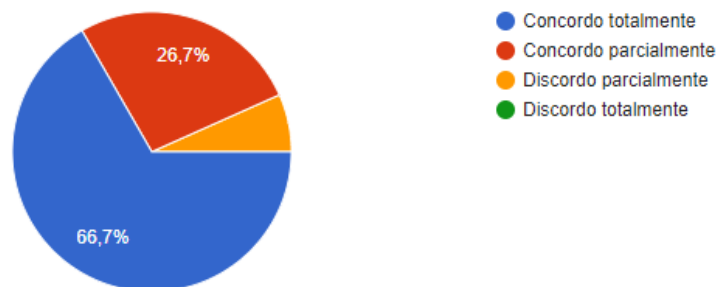


GRÁFICO 7 – Respostas da afirmação 7

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 40 militares concordaram totalmente, 16 militares concordaram parcialmente e 4 militares discordaram parcialmente.

Afirmação 8

8. É minha responsabilidade contribuir para o sucesso desta OM.

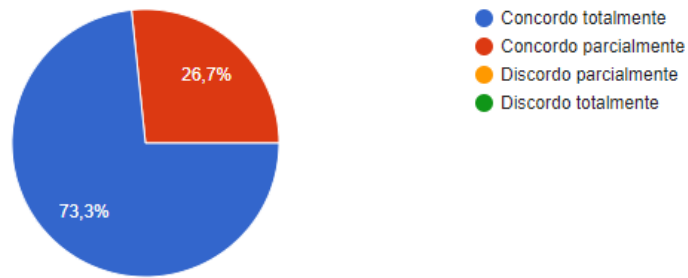


GRÁFICO 8 – Respostas da afirmação 8
Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 44 militares concordaram totalmente e 16 militares concordaram parcialmente.

Afirmação 9

9. A OM reconhece e valoriza o meu trabalho.

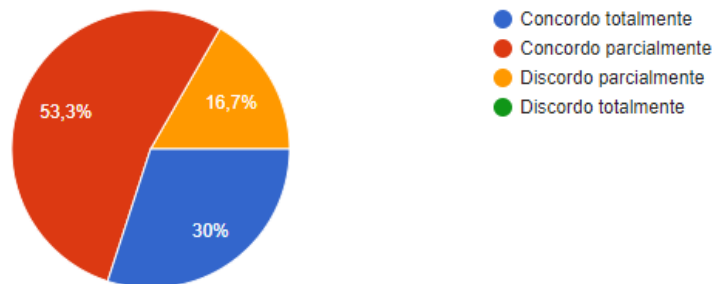


GRÁFICO 9 – Respostas da afirmação 9
Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 18 militares concordaram totalmente, 32 militares concordaram parcialmente e 10 militares discordaram parcialmente.

Afirmação 10

10. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na OM.

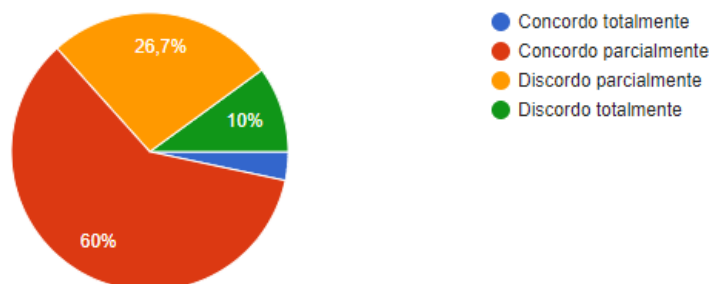


GRÁFICO 10 – Respostas da afirmação 10
Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 2 militares concordaram totalmente, 36 militares concordaram parcialmente, 16 militares discordaram parcialmente e 6 militares discordaram totalmente.

Afirmação 11

11. Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar bem a minha função.

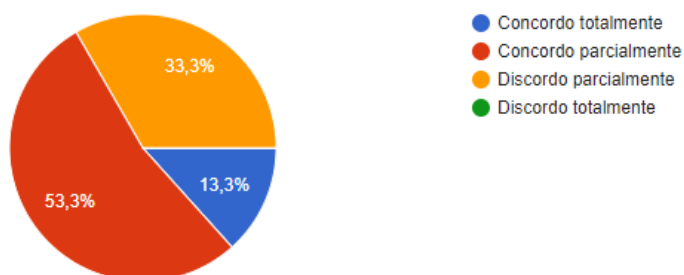


GRÁFICO 11 – Respostas da afirmação 11

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 8 militares concordaram totalmente, 32 militares concordaram parcialmente e 20 militares discordaram parcialmente.

Afirmação 12

12. Na OM as pessoas se sentem à vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias.

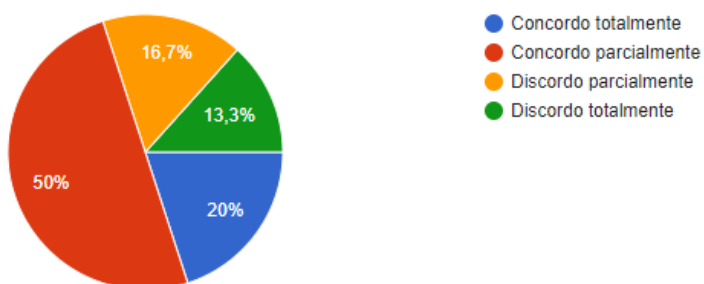


GRÁFICO 12 – Respostas da afirmação 12

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 12 militares concordaram totalmente, 30 militares concordaram parcialmente, 10 militares discordaram parcialmente e 8 militares discordaram totalmente.

Afirmação 13

13. Na OM ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões.

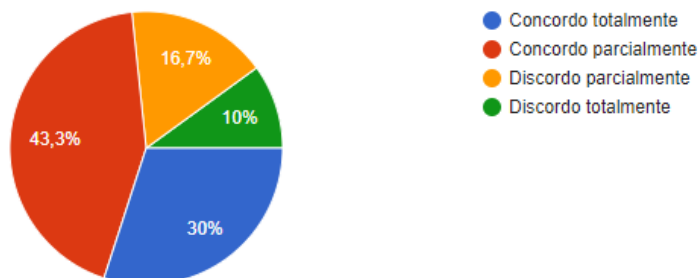


GRÁFICO 13 – Respostas da afirmação 13

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 18 militares concordaram totalmente, 26 militares concordaram parcialmente, 10 militares discordaram parcialmente e 6 militares discordaram totalmente.

Afirmação 14

14. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) a que estou vinculado.

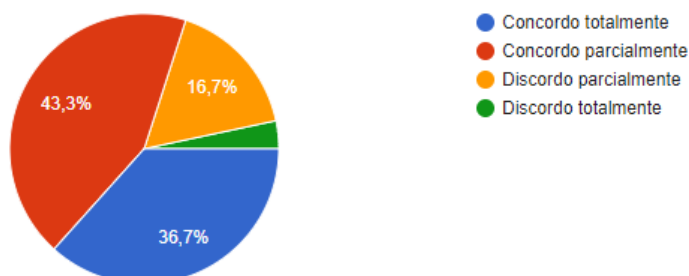


GRÁFICO 14 – Respostas da afirmação 14

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 22 militares concordaram totalmente, 26 militares concordaram parcialmente, 10 militares discordaram parcialmente e 2 militares discordaram totalmente.

Afirmação 15

15. A organização oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.

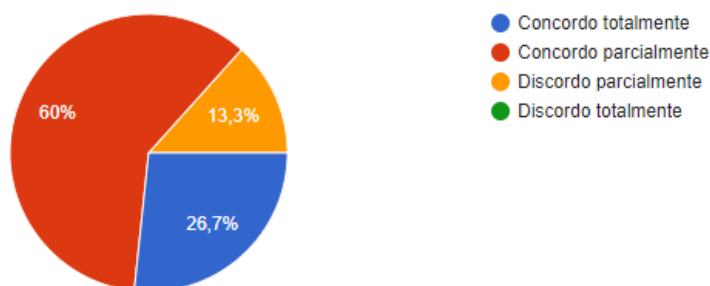


GRÁFICO 15 – Respostas da afirmação 15
Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 16 militares concordaram totalmente, 36 militares concordaram parcialmente e 8 militares discordaram parcialmente.

Afirmação 16

16. Tenho todos os equipamentos e instrumentos necessários para realizar bem a minha função.

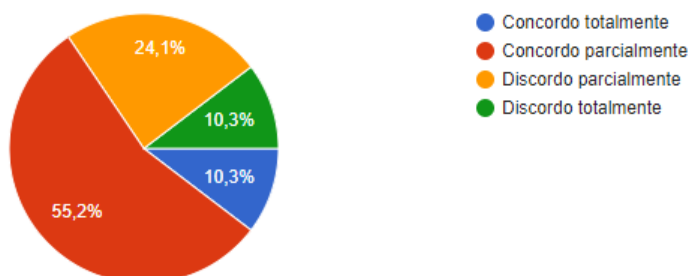


GRÁFICO 16 – Respostas da afirmação 16
Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 6 militares concordaram totalmente, 32 militares concordaram parcialmente, 14 militares discordaram parcialmente e 6 militares discordaram totalmente.

Afirmação 17

17. O efetivo da minha fração é suficiente para a realização das tarefas.

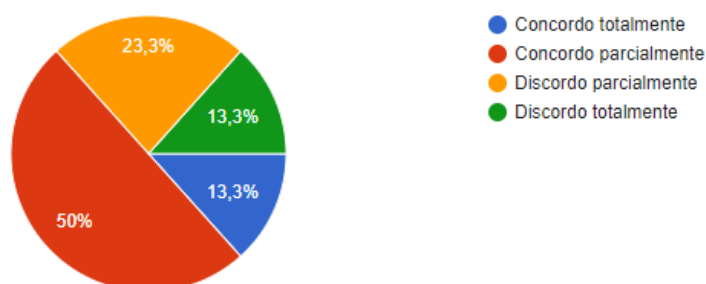


GRÁFICO 17 – Respostas da afirmação 17

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 8 militares concordaram totalmente, 30 militares concordaram parcialmente, 14 militares discordaram parcialmente e 8 militares discordaram totalmente.

Afirmção 18

18. Eu me sinto satisfeito trabalhando nesta OM levando em consideração tudo o que ela me proporciona.

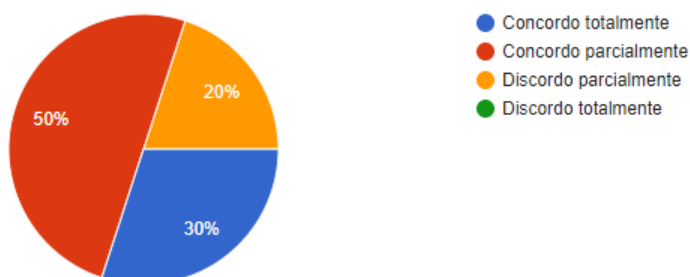


GRÁFICO 18 – Respostas da afirmação 18

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 18 militares concordaram totalmente, 30 militares concordaram parcialmente e 12 militares discordaram parcialmente.

Afirmção 19

19. Esta OM se preocupa com a saúde dos seus integrantes.

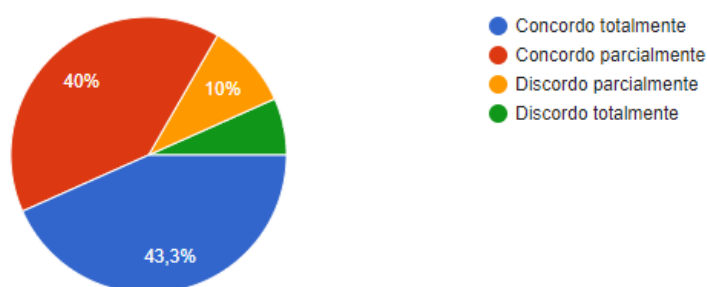


GRÁFICO 19 – Respostas da afirmação 19

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 26 militares concordaram totalmente, 24 militares concordaram parcialmente, 6 militares discordaram parcialmente e 4 militares discordaram totalmente.

Afirmção 20

20. Acredito que o clima organizacional influencia no desempenho dos militares.

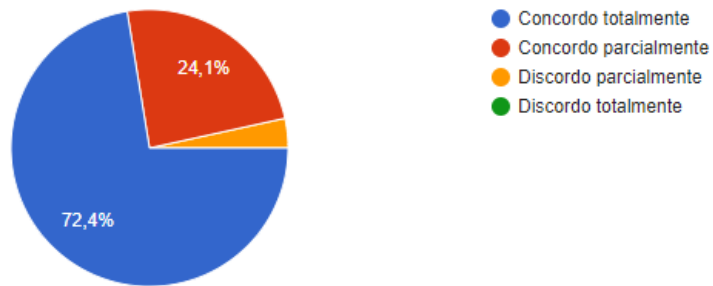


GRÁFICO 20 – Respostas da afirmação 20

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 42 militares concordaram totalmente, 14 militares concordaram parcialmente e 2 militares discordaram parcialmente.

Pergunta 21

21. De 1 a 10, como você considera o desempenho da sua função na OM?

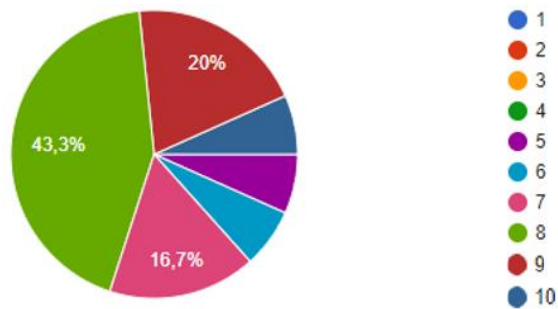


GRÁFICO 21 – Respostas da pergunta 21

Fonte: *Google Forms*

Dos 60 respondentes, 4 militares responderam “5”, 4 militares responderam “6”, 10 militares responderam “7”, 26 militares responderam “8”, 12 militares responderam “9” e 4 militares responderam “10”.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo discutiremos os resultados obtidos com o questionário aplicado. Os resultados da pesquisa apontam que aproximadamente 83% dos integrantes possuem de 5 a 15 anos de serviço e possuem de 25 a 35 anos de idade.

Para a dimensão relacionada às recompensas pelo trabalho, que engloba os fatores salário e oportunidades, observou-se que 93,33% concordam e apenas 6,67% não concordam que são justamente remuneradas pelo trabalho que fazem. Pode-se perceber que o fator salário tem um dos maiores índices de concordância de toda a pesquisa, identificando uma percepção positiva forte que os militares têm em relação aos seus vencimentos. Para o fator oportunidades, 63,33% concordam e 36,67% não concordam que as pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na OM. Pode-se perceber que o fator oportunidades tem um índice razoável de concordância, identificando uma percepção positiva que os militares têm das oportunidades oferecidas pela OM.

Os militares avaliados estão muito satisfeitos com o fator salário e que as oportunidades podem ser vistas como um aspecto que pode ser melhorado dentro de cada OM.

A dimensão relacionada aos grupos, que engloba os fatores liderança, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, tem forte ligação com o clima organizacional e está relacionada com o cumprimento das missões da OM, em que a criação de grupos de trabalho somam os esforços individuais para atingir um objetivo comum. Além disso, o comportamento e as atitudes dos chefes de cada militar, irão contribuir para a construção de uma equipe coesa e forte. A forma de relacionamento de um líder com os seus liderados influencia diretamente no comportamento e atitudes destes. Para o fator liderança, observou-se que 93,33% concordam e apenas 6,67% não concordam que o superior imediato deles sabe lidar com os demais integrantes que trabalham com ele. Em relação ao grau de confiança no superior imediato, 86,67% confiam e 13,33% não confiam no seu superior imediato. Pode-se perceber que o fator liderança tem um dos maiores índices de concordância de toda a pesquisa, identificando uma percepção positiva forte que os militares têm em relação aos seus superiores. Para o fator trabalho em equipe, 90% concordam e 10% não concordam

que a OM deles incentiva o trabalho em equipe. Pode-se perceber que o fator trabalho em equipe tem um alto índice de concordância, identificando que os militares entendem que a OM estimula e valoriza o trabalho em equipe. Para o fator relacionamento interpessoal, observou-se que 90% concordam e 10% discordam que o clima de trabalho de sua fração é bom. Todos os militares afirmaram que se dão bem com os integrantes da OM. Pode-se perceber que o fator relacionamento interpessoal tem um elevado índice de concordância, identificando que os militares têm uma excelente relação de cooperação e sentimento de camaradagem no ambiente de trabalho.

Os militares avaliados possuem uma visão positiva em relação aos seus superiores imediatos, entendem que dentro da OM existe um incentivo para o trabalho em equipe e que eles se dão bem com os demais integrantes da OM e que o clima da fração é bom.

A dimensão relacionada com a interação entre o militar e a OM é dividida em 3 fatores: comprometimento, reconhecimento e comunicação. Ela está relacionada com o quanto os militares estão envolvidos e comprometidos com os objetivos e resultados da OM. Bastos (2000) definiu quatro padrões de comprometimento, que são:

Duplo comprometimento: quando existem níveis altos e semelhantes de comprometimento organizacional e com a profissão;

Duplo descompromisso: Quando há níveis baixos de comprometimento com a organização e com a profissão;

Compromisso unilateral com a organização: Nesse estágio há um comprometimento mais alto com a organização do que com a profissão;

Compromisso unilateral com a profissão: Quando o comprometimento é mais alto com a profissão do que com a organização.

Ainda no contexto da dimensão relacionada com a interação entre o militar e a OM, foi observado se os militares se sentem valorizados como profissionais, tanto pelos seus pares, como pelos seus superiores. O grau de satisfação e motivação dos militares é um fator que tem interferência direta para o clima organizacional da OM. Por fim, expor a missão de forma clara, ter objetivos bem definidos e passar a visão de futuro da OM para seus integrantes, aumentam o grau de satisfação dos militares com o processo de divulgação e canais de comunicação da OM. Além disso, é importante para os integrantes da OM estar bem informados sobre critérios de

promoção, atualidades da instituição, diretriz do Comandante, comportamentos esperados, entre outros fatores.

Para o fator comprometimento, observou-se que 93,33% sentem orgulho e 6,67% não sentem orgulho em trabalhar na OM deles. Todos os militares concordam que é de responsabilidade deles contribuírem para o sucesso da OM e 80% se sentem satisfeitos trabalhando na OM e 20%, não, levando em consideração tudo o que a OM proporciona a ele. Conclui-se que o fator comprometimento tem um índice razoavelmente alto de concordância, o que significa que os militares têm o sentimento de identificação com a OM deles, porém existem pontos que podem ser melhorados neste fator. Para o fator reconhecimento, 83,33% concordam e 16,67% não concordam que a OM reconhece e valoriza o trabalho deles. Para 63,33% dos militares, as pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na OM. Existe uma oportunidade de melhoria para este fator, já que 36,67% não concordam com essa afirmação e acreditam que a OM não valoriza os seus desempenhos no trabalho. Para o fator comunicação, 66,67% concordam e 33,33% não concordam que recebem todas as informações e orientações de que precisam para realizar bem a função deles. Com um dos menores índices de concordância da pesquisa, 70% se sentem à vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias, já outros 30% não concordam com essa afirmação. Em relação ao fato de acreditarem que ocorrem reuniões suficientes para que possam trocar ideias e dar sugestões, 73,33% concordam, enquanto 26,67% discordam dessa afirmação. Pode-se concluir que o fator comunicação tem um dos menores índices de concordância, identificando que os militares têm uma boa percepção sobre o processo de comunicação interno, porém há oportunidades de melhoria, devendo a OM avaliar se as informações estão sendo transmitidas com clareza e se a opinião dos seus integrantes está sendo ouvida e levadas em consideração no processo decisório.

Quanto à dimensão relacionada à carreira, temos os fatores estrutura hierárquica e possibilidade de progresso profissional. Para o fator estrutura hierárquica, 83,33% estão satisfeitos e 16,67% não estão satisfeitos com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) a que estão vinculados. Conclui-se que os militares acreditam que as estruturas dos cargos e carreiras para a realização dos objetivos são adequadas. Para o fator possibilidade de progresso profissional, 86,67% concordam e 13,33% não concordam que a organização oferece oportunidades para

o desenvolvimento e crescimento profissional dos militares. Pode-se observar uma alta aceitação por parte dos militares que eles têm possibilidades de crescimento na carreira.

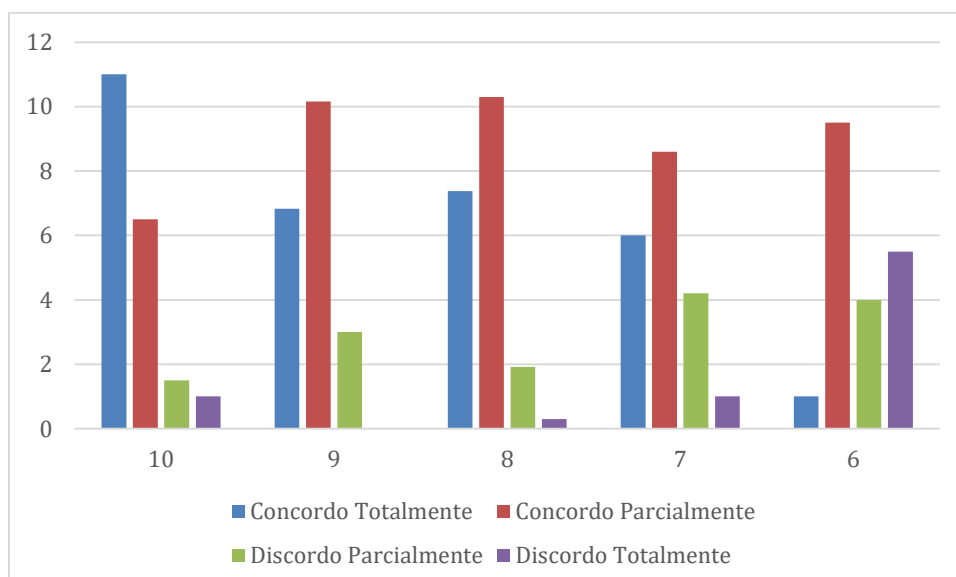
A dimensão relacionada à organização se divide nos fatores condições físicas de trabalho, segurança do trabalho e imagem da organização, e faz menção à qualidade das condições físicas, instalações, equipamentos, segurança, meios disponíveis, entre outros instrumentos necessários para realizar as diversas funções da OM. Vão além de somente interferir na produtividade e motivação do trabalho, como também podem afetar a saúde dos militares. Um ambiente de trabalho adequado e seguro, com boas condições de higiene e limpeza, com ferramentas de trabalho disponíveis, faz com que os militares apresentem melhores desempenhos em suas atividades funcionais. Para o fator condições físicas de trabalho, 63,33% concordam e 33,33% não concordam que possuem todos os equipamentos e instrumentos necessários para realizar bem a sua função. Em relação ao efetivo da fração, 63,33% acham suficiente e 36,67% não acham suficiente para a realização das tarefas. Tendo o fator condições físicas de trabalho como o maior grau de rejeição de toda pesquisa, nos mostra que a OM fornece recursos, condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho, porém tem uma boa margem a ser melhorada. Para o fator segurança do trabalho, 83,33% concordam e 16,67% não concordam que a OM se preocupa com a saúde dos seus integrantes. Existe um elevado grau de concordância com as estratégias de prevenção e controle da OM sobre os riscos de acidentes aos quais estão sujeitos os militares. Para o fator imagem da organização, 93,33% concordam e somente 3,33% não concordam que o clima organizacional influencia no desempenho dos militares. Pode-se concluir que os militares têm uma excelente imagem da OM, no aspecto geral.

Buscando fazer uma correlação entre as respostas encontradas nas 20 afirmações e o grau de desempenho que cada militar acredita fazer jus, encontramos o seguinte resultado: dos 4 militares (6,66%) que assinalaram como grau 10 de desempenho, a média das respostas que concordaram totalmente foi 11; concordaram parcialmente foi 6,5; discordaram parcialmente foi 1,5; e discordaram totalmente foi 1. Dos 12 militares (20%) que assinalaram como grau 9 de desempenho, a média das respostas que concordaram totalmente foi 6,83; concordaram parcialmente foi 10,16; discordaram parcialmente foi 3; e discordaram totalmente foi

0. Dos 26 militares (43,33%) que assinalaram como grau 8 de desempenho, a média das respostas que concordaram totalmente foi 7,38; concordaram parcialmente foi 10,30; discordaram parcialmente foi 1,92; e discordaram totalmente foi 0,30. Dos 10 militares (16,66%) que assinalaram como grau 7 de desempenho, a média das respostas que concordaram totalmente foi 6; concordaram parcialmente foi 8,6; discordaram parcialmente foi 4,2; e discordaram totalmente foi 1. Dos 4 militares (6,66%) que assinalaram como grau 6 de desempenho, a média das respostas que concordaram totalmente foi 1; concordaram parcialmente foi 9,5; discordaram parcialmente foi 4; e discordaram totalmente foi 5,5. Dos 4 militares (6,66%) que assinalaram como grau 5 de desempenho, a média das respostas que concordaram totalmente foi 10; concordaram parcialmente foi 8; discordaram parcialmente foi 1,5; e discordaram totalmente foi 0,5.

Utilizando o critério das notas da autoavaliação para separar a amostra em grupos, podemos perceber que os militares que assinalaram como grau 10 de desempenho tiveram a maior média de respostas como “concordo totalmente”. A maior média de respostas como “concordo parcialmente” ficaram com os militares que se autoavaliaram com nota 9 e 8. Os grupos de autoavaliação com notas 10 e 5 foram os que obtiveram o menor número médio de respostas de “discordo parcialmente”. O grupo de autoavaliação com média 9 não obteve nenhuma resposta com “discordo totalmente”. Observa-se que há uma correlação entre o grau de percepção dos fatores de influência do clima organizacional e as notas de autoavaliação dos militares.

GRÁFICO 22 – Correlação entre notas da autoavaliação e média das respostas



6 CONCLUSÃO

Os Batalhões Logísticos do Exército Brasileiro, inseridos no contexto do sistema logístico militar terrestre, atua em prol das Brigadas, executando as tarefas logísticas. O perfil dos integrantes que o compõem é diferente de quaisquer instituições civis. Para bem cumprir sua missão, é necessário possuir militares capacitados, motivados ao trabalho e buscando sempre o aprimoramento profissional, para encontrar soluções aos problemas militares encontrados.

A preparação para o combate requer sacrifícios diários, seja em tempo de paz ou em tempo de guerra. Se faz necessária uma boa gestão do pessoal, além de uma boa organização das instalações e equipamentos.

Uma maneira eficaz, portanto, de verificar se os meios e as ferramentas que estão sendo utilizadas para a formação e adestramento do pessoal estão adequadas, é a pesquisa de clima organizacional. Ela poderá conduzir as relações com seus integrantes a padrões mais elevados ao propiciar um melhor ambiente de trabalho, com mais qualidade de vida, refletindo na saúde dos mesmos.

A pesquisa de clima organizacional permite a avaliação do clima de uma OM, refletindo a percepção do público interno sobre a sua realidade. No presente trabalho, não foi possível a realização do estudo dentro de uma mesma OM, o que serviria de base para o Cmt OM avaliar aspectos positivos que já vêm sendo realizados e oportunidades de melhoria, que muitas vezes não são de conhecimento do comando da OM. Confirma-se, assim, a hipótese de estudo, que a utilização de uma análise bem elaborada do Clima Organizacional como ferramenta para medir o grau de satisfação dos seus militares permite estabelecer uma relação entre o ambiente de trabalho e o desempenho dos militares, contribuindo, dessa forma, para a melhoria no que diz respeito à Gestão de Pessoal de uma Organização Militar do Exército Brasileiro.

Ainda que realizado em diferentes Organizações Militares, confirmou-se, no presente estudo, a correlação entre o clima organizacional, avaliado por uma pesquisa de clima organizacional, e o desempenho, avaliado de maneira subjetiva por uma autoavaliação. Nota-se que quando bem realizadas, as pesquisas são instrumentos

de grande valia para conhecer os níveis de satisfação, as necessidades e as percepções dos integrantes da OM.

Foram confirmadas, ainda, algumas informações obtidas durante a realização do presente estudo. A carga ou volume de trabalho é um fator determinante da qualidade de vida do militar (LIMA, 2009); o volume de trabalho incompatível com o tempo disponível e a quantidade de mão-de-obra empregada refletem diretamente no nível de satisfação dos militares (CARVALHO, 2018); o aumento da jornada de trabalho, a realização de atividades fora do horário do expediente e a diminuição do efetivo de militares interferem no nível da satisfação dos militares (LIMA, 2009); as condições de trabalho são capazes de interferir de forma decisiva na produtividade e na motivação do militar (CARVALHO, 2018); e a forma de gestão e estilo de chefia influenciam na produtividade e na motivação do militar (LIMA, 2009).

Como resultado da pesquisa, vimos que alguns aspectos agradam os militares, como a relação entre os integrantes da equipe e a remuneração recebida por eles. Já em outros aspectos, tivemos um grau de rejeição considerável, como foi o caso dos equipamentos e instrumentos suficientes para realizar a função e o efetivo da fração ser insuficiente. Devido ao reduzido efetivo da amostra, 60 militares, comparando ao efetivo do Exército como um todo, não pode afirmar que os resultados representam o todo. Diversos outros fatores devem ser levados em consideração, principalmente porque a pesquisa foi realizada em diversas OM do Brasil, constituindo assim a amostra heterogênea, não estando sujeitas às mesmas condições.

Conclui-se, portanto, que a pesquisa atingiu seu objetivo e sugere-se maiores estudos sobre o assunto, dentro do Exército Brasileiro, para que o tema seja mais explorado e esclarecidas as dúvidas ainda existentes.

REFERÊNCIAS

AL-SHAMMARI, M.M. "**Organizational Climate**", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 13 No. 6, pp. 30-32. 1992.

BAUMGARTEN, M. **Reestruturação produtiva e industrial: Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. (2002).

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 20-10: Liderança Militar**. Brasília, DF, 2011.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Batalhão Logístico**. EB60-ME-12.302. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: DECEX, 2020.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Batalhão Logístico**. EB70-MC-10.317. 2. ed. Brasília, DF: COTER, 2022.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Doutrina Militar Terrestre**. EB20-MF-10.102. 2. ed. Brasília, DF: EME, 2019.

DA FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte; SILVA, Anderson Soares. **Controle gerencial através da pesquisa de clima organizacional: o caso de uma organização militar da Marinha do Brasil**. In: Congresso ANPCONT. 2009.

CARNEIRO, Noelson José Ferreira. **Clima Organizacional: estudo de caso no 6º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão**. 2014.

CARVALHO, Sabrina de Oliveira Braga. **A relação entre clima organizacional e o desempenho dos integrantes de uma organização militar**. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVID, L. M. L.; BRUNO-FARIA, M. de F. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército**. *Revista de Administração*, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 431-442, 2007. DOI: 10.1590/S0080-21072007000400004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44455>. Acesso em: 3 maio. 2022.

DE SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

Thomas, A.R. ***The organizational climate of schools***. Int Rev Educ 22, 441–463. 1976.

DUARTE, Luiz Claudio Vetoraci. **A Ética na administração Pública Militar: o desafio para se manter a credibilidade do Exército Brasileiro junto à População Brasileira**. 2019.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida. **O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas**. Ciência & Saúde Coletiva [online]. 2000, v. 5, n. 1 [acessado 10 maio 2022], pp. 33-38. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100004>>. Epub 07 Out 2004. ISSN 1678-4561. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100004>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F.R. **O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional**. Revistada Angrad, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.64-74, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Carlos Eugenio Gomes. **A influência do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho na capacidade laborativa dos militares do Exército Brasileiro**. 2020.

LIMA, João Marcus Fernandes. **Percepção do clima organizacional: o estudo de caso de uma organização militar do Exército Brasileiro**. 2009.

LUCENA, Luciano Batista de. **A importância da pesquisa de clima organizacional nas Organizações Militares**. 2016.

MINUSSI, Sandro Gindri. **Gestão de pessoas no 9º Batalhão logístico e seus resultados**. 2019.

MOOR, Leandro Souza; GASPARETTO, Osmar; STRUCKEL, Antonio Carlos. **UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM SUBGRUPAMENTO DE BOMBEIROS DO PARANÁ**. Caderno de Administração, v. 21, n. 1, p. 33-45, 2013.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral (Org.). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; ERNANI, Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico : Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. ed. Nova Hamburgo: Freevale, 2013. 277 p.

SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G., & MACEY, W. H. **Organizational climate and culture**. In G. J. Boyle, J. G. O'Gorman, & G. J. Fogarty (Eds.), *Work and organisational psychology: Research methodology; Assessment and selection; Organisational change and development; Human resource and performance management; Emerging trends: Innovation/globalisation/technology* (pp. 299–332). Sage Publications, Inc. 2016.

SEARA, Fabio Heitor Lacerda. **O clima organizacional da unidade militar como ferramenta e gestão de desempenho dos militares**. 2018.

APÊNDICE

APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Idade:

Tempo de serviço:

Sexo:

Afirmações:

1. Sinto que sou justamente remunerado pelo trabalho que faço.
2. Meu superior imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.
3. Eu confio no meu superior imediato.
4. Minha OM incentiva o trabalho em equipe.
5. O clima de trabalho na minha fração é bom.
6. Eu me dou bem com os integrantes da minha OM.
7. Sinto orgulho em trabalhar na minha OM.
8. É minha responsabilidade contribuir para o sucesso desta OM.
9. A OM reconhece e valoriza o meu trabalho.
10. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na OM.
11. Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar bem a minha função.
12. Na OM as pessoas se sentem à vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias.
13. Na OM ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões.
14. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) a que estou vinculado.
15. A organização oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.
16. Tenho todos os equipamentos e instrumentos necessários para realizar bem a minha função.
17. O efetivo da minha fração é suficiente para a realização das tarefas.
18. Eu me sinto satisfeito trabalhando nesta OM levando em consideração tudo o que ela me proporciona.
19. Esta OM se preocupa com a saúde dos seus integrantes.
20. Acredito que o clima organizacional influencia no desempenho dos militares.
21. De 1 a 10, como você considera o desempenho da sua função na OM?