

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA CAPACIDADE LABORATIVA DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Carlos Eugenio Gomes Leite¹

Resumo. Este artigo busca, a partir de um trabalho de revisão bibliográfica, analisar a influência do clima organizacional nas organizações militares e da qualidade de vida dos seus integrantes na melhoria da capacidade laborativa. Destaca que indivíduos que trabalham em ambientes satisfatórios vivem mais felizes, tem melhor qualidade de vida, tanto pessoal, quanto profissional e infere que um ambiente de trabalho inapropriado, com grandes cargas físicas e mentais, ligado às características próprias individuais, pode promover redução dessa capacidade para o trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Clima Organizacional. Organizações Militares.

Abstract. This article seeks, based on a literature review, to analyze the influence of the organizational climate on military organizations and the quality of life of its members in improving work capacity. It highlights that individuals who work in satisfactory environments live happier, have a better quality of life, both personal and professional, and infer that an inappropriate work environment, with great physical and mental loads, linked to their own individual characteristics, can promote a reduction in this capacity to the work.

Keywords: Quality of life. Organizational Climate. Military Organizations.

1 Capitão QCO Informática da turma de 2012. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela EsFCEX em 2012. Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela UNIBRATEC em 2007. Bacharel em Administração pela FIR em 2004.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, houve uma mudança no olhar sobre o indivíduo, que passou a ser considerado um ser biopsicossocial, que deve ser observado em suas diversas nuances; o que gerou preocupação cada vez maior com sua qualidade de vida, principalmente sua qualidade de vida no trabalho (PEDROSO; PILATTI, 2010), já que nesse ambiente passamos grande parte do nosso tempo. Daí surge o conceito de qualidade de vida e suas duas ramificações: qualidade de vida relacionada à saúde, área de pesquisa dos profissionais de saúde, e qualidade de vida no trabalho, tema de interesse de diferentes áreas do conhecimento (PEDROSO; PILATTI, 2010)

A boa qualidade de Vida no Trabalho (QVT) permite que os funcionários tenham melhores condições de trabalho e um ambiente que favoreça seu desenvolvimento profissional. Para isso é necessário que as organizações busquem permanentemente o aperfeiçoamento dos processos tecnológicos, estratégicos, operacionais e humanos de uma organização (OLIVEIRA; BARRETO; JOIA, 2017).

A literatura mais atual já estabelece que a ausência de QVT gera atitudes pessoais e comportamentos que interferem na produtividade do indivíduo e do grupo/organização em que está inserido (OLIVEIRA; BARRETO; JOIA, 2017). Houve um aumento da percepção que o desempenho dos recursos humanos nas atividades laborais é diretamente proporcional à sua qualidade de vida (PEDROSO; PILATTI, 2010).

A QVT sofre influências de fatores da vida pessoal (saúde, lazer e estado emocional) e de fatores relacionados às atividades laborais, como relações interpessoais, remuneração, reconhecimento e valorização da atividade exercida; esses fatores formam o que é chamado clima organizacional.

Sabe-se que o clima organizacional é formado pelo grau de satisfação dos membros de uma empresa, sendo composto pela interação entre os níveis individual e organizacional, onde o ambiente exerce influência sobre a motivação. Dessa forma, conclui-se que o clima organizacional afeta diretamente o comportamento das pessoas que ali trabalham (CUNHA; COTRIN, 2017).

Nesse âmbito, o ambiente organizacional revela-se como um aspecto importante na qualidade de vida dos trabalhadores, o que justifica a preocupação

atual das organizações em avaliá-lo (DAVID; BRUNO-FARIA, 2007). 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; LATORRE; FISCHER, 2009).

O conceito de capacidade para o trabalho é uma condição resultante da combinação harmoniosa entre recursos humanos em relação às demandas físicas, mentais e sociais do trabalho, cultura organizacional e ambiente de trabalho (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2009), o que sabemos ser uma combinação bastante difícil de obter em plenitude. É importante que o indivíduo esteja integrado em sua organização, que possua condições físicas íntegras, que se sinta bem psicologicamente e competente na função que exerce para que sua melhor capacidade de trabalho seja alcançada (PEDROSO; PILATTI, 2010).

Pelo exposto, avaliar o clima organizacional e fazê-lo o melhor possível tem sido importante para muitas organizações. Indivíduos que trabalham em ambientes satisfatórios vivem mais felizes, tem melhor qualidade de vida, tanto pessoal, quanto profissional (CUNHA; COTRIN, 2017).

Considerando a importância do Exército Brasileiro e a necessidade que seus integrantes trabalhem da melhor forma possível, nos últimos anos várias pesquisas têm sido realizadas com militares, avaliando clima organizacional e QVT. Essas pesquisas serão objetos desse estudo.

O objetivo desse trabalho é avaliar se atualmente o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho (QVT) nas Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro favorece a melhoria da capacidade laborativa de seus integrantes.

2 METODOLOGIA

O presente estudo apresenta uma Pesquisa Bibliográfica realizada entre junho e julho de 2020, onde foram incluídos trabalhos publicados nos últimos vinte anos, através de uma busca bibliográfica em bases de dados eletrônicas.

Foram pesquisados artigos científicos das bases de dados da Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e National Library of Medicine (PUBMED), na Biblioteca Digital do Exército (BDEX) e na biblioteca virtual Scientific Electronic Library Online (SCIELO).

Pesquisou-se em estudos publicados em português os termos “qualidade de vida no trabalho”, “clima organizacional”, “qualidade de vida dos militares”, “clima organizacional Exército”.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO

A evolução da administração como ciência, conduziu as organizações a adotarem um pensamento mais amplo sobre seu papel perante a sociedade. Os funcionários não podiam mais ser vistos de uma forma mecanicista, mas sim como colaboradores do processo produtivo e criativo (LIMA, 2009).

Por volta da década de 50, surgiu o termo Administração de Pessoal, que teve o seu conceito ampliado nos anos 60, quando as pessoas passaram a serem consideradas recursos fundamentais para o sucesso organizacional. Nos anos 70 surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos e na década de 90 os avanços técnico-científicos impulsionaram uma nova visão administrativa chamada “Administração com Pessoas”, em que os funcionários são tratados como agentes ativos e pró ativos (SEARA, 2018)

Estima-se que o termo QVT surgiu pela primeira vez na década de 30, dentro da literatura médica, associado a trabalhos empíricos que buscavam sua definição e mensuração. No entanto, o termo só passa a ser difundido décadas depois (DUARTE, 2015).

Nos anos 50, em Londres, apareceram os primeiros estudos sobre qualidade de vida. Estas pesquisas foram realizadas num contexto de mudanças na organização do processo de trabalho e ganharam corpo na década de 60, com o aumento da preocupação com os efeitos do trabalho na saúde dos trabalhadores e a busca por tentativas de melhorar o desempenho dos mesmos no trabalho (FERRO, 2012). Após breve pausa, essas pesquisas ressurgiram no Japão no fim da década de 70, na busca pelo melhor controle de qualidade, conseqüente ao surgimento de forte competição nos mercados internacionais (DUARTE, 2015).

Foi aí que a capacidade laborativa do indivíduo passou a ser vista por vários panoramas: saúde física, bem-estar psicossocial, competência individual e condições do trabalho (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2009). A partir dos anos 80, se desenvolveram muitos instrumentos para avaliação de QVT (DUARTE, 2015). As pesquisas de clima organizacional começaram a ser difundidas e aplicadas no Brasil no final dos anos 70 e começo da década de 80, (BISPO, 2006), já os conhecimentos sobre qualidade de vida no trabalho se expandiram na década de 90, quando estudos passaram a surgir em vários estados (FERRO, 2012).

3.2 PECULIARIDADES DA PROFISSÃO MILITAR

Apenas entendendo como é o trabalho do militar e como se apresenta a Cultura Organizacional do Exército é possível compreender de que maneira essa cultura age no Clima Organizacional e como poderá interferir no desempenho dos militares (SEARA, 2018).

O trabalho na Instituição tem características bem particulares em relação ao observado em outras organizações públicas e privadas. O trabalho dos militares exige constantemente abdicar de atividades em família ou lazer, e muitas vezes faz com que o militar e sua família levem uma vida itinerante devido à necessidade de serviço e independente de sua vontade (BANDEIRA, 2018). O Exército tem um conjunto próprio de valores, ética e comportamentos que estão incorporados nos militares, o que particulariza interesses individuais e organizacionais (SEARA, 2018).

A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas (DUARTE, 2015), sendo assim, as chefias e sua forma de gerir têm grande influência no ambiente de trabalho. A literatura disponível sobre História Militar exalta que desde a Antiguidade até os dias atuais, os chefes militares buscam influenciar seus subordinados conduzindo-os ao cumprimento dos objetivos traçados (SEARA, 2018).

O militar, a partir da sua formação e durante toda a sua carreira, convive com características peculiares da sua profissão, que são baseadas em vários regulamentos internos próprios, que os distingue dos demais trabalhadores. A atividade militar exige o comprometimento da própria vida e sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia. O militar deve ter dedicação exclusiva à Força e ter

disponibilidade permanente ao serviço (SILVA, 2012). É comum o militar trabalhar em funções diferentes daquelas para qual teve formação, assim como acumular funções não relacionadas entre si (OLIVEIRA, 2012). Além da formação específica, há necessidade de aperfeiçoamento contínuo. O exercício profissional também requer preparo físico e habilidade no manuseio instrumental (DORNELES; DALMOLIN; MOREIRA, 2017).

Conforme o Guia do SGD, o militar é avaliado com base em oito competências básicas: camaradagem, dedicação, disciplina, iniciativa, integridade, resistência física, responsabilidade e competência técnico-profissional, comuns a todos; em três competências específicas associadas ao seu posto ou graduação e em outras três relacionadas ao seu cargo. O Avaliador pode ainda, se julgar conveniente, incluir, no processo de avaliação, outras competências específicas do SGD: autoaperfeiçoamento, objetividade, comunicação, conhecimento institucional, coragem moral, criatividade, cultura geral, direção e controle, persistência, sociabilidade, discricção, estabilidade emocional, flexibilidade, produtividade, liderança, zelo, postura e apresentação e tato (SEARA, 2018).

Diferentemente de outros funcionários públicos, os militares não têm assegurados alguns direitos trabalhistas, como: remuneração do trabalho noturno superior à do diurno; remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento a do normal; duração do trabalho normal não superior a 8 horas diárias e 44 semanais, podendo haver a compensação de horas (OLIVEIRA, 2012).

Dessa forma, todas essas características e necessidades fazem com que os militares estejam sempre tentando se adaptar às mais diversas situações, o que requer esforços que muitas vezes levam a estresse ocupacional e este é considerado um dos fatores de risco às condições de saúde do profissional, interferindo diretamente na qualidade de vida e em sua capacidade para o trabalho (OLIVEIRA; BARRETO; JOIA, 2017).

3.3 REFERENCIAL TEÓRICO

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. Sendo assim, o responsável pela organização deverá centrar seus esforços

em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho (CUNHA; COTRIN, 2017).

Clima Organizacional é uma ferramenta administrativa, que faz parte do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e verificar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa perante determinadas variáveis. Através da pesquisa de clima organizacional, é possível identificar e atuar sobre variáveis que estejam prejudicando o ambiente de trabalho (LIMA, 2009).

Os bons resultados de uma organização, pública ou privada, estão diretamente ligados à motivação humana para o trabalho e a motivação no trabalho está diretamente relacionada ao clima organizacional. A motivação determina o comportamento dos indivíduos e, sem estes, os demais recursos de uma organização tornam-se inoperantes ou subutilizados (OLIVEIRA, 2012).

A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 2004) e decorre do potencial motivador com que cada pessoa realiza suas obrigações; e resultam em satisfação e motivação no trabalho, para os indivíduos, e melhora da produção, para a organização (DAVID; BRUNO-FARIA, 2007).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma filosofia que considera o bem-estar dos colaboradores dentro das organizações, visando uma forma de organizar as relações de trabalho, procurando manter os funcionários saudáveis, com menos estresse e exaustão, motivados, produtivos e com satisfação no trabalho. (DUARTE 2015).

A QVT tem a ver com a cultura organizacional, cultura esta que pode ser traduzida como: os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que cria uma identificação empresa-trabalhador (CUNHA; COTRIN, 2017).

3.3.1 REVISÃO DOS ESTUDOS

Estudo 1 – Oliveira, Barreto e Joia (2017)

Estudo transversal, realizado no 4º Batalhão de Engenharia e Construção, localizado na cidade de Barreiras/BA, com o objetivo de avaliar a qualidade de vida e capacidade de trabalho em militares. Para isso foram aplicados o Questionário de Qualidade de Vida, elaborado pela World Health Organization Quality of Life Instrument (WHOQOL) - abreviado, e o Índice de Capacidade de Trabalho (ICT) elaborado pelo Instituto de Saúde Ocupacional da Finlândia, ambos já validados no Brasil, e que permitem avaliar a capacidade para o trabalho a partir da percepção do próprio trabalhador. Através deles foram avaliadas às seguintes variáveis: aspecto físico, psicológico, ambiente e relações sociais. As variáveis “físico” “e psicológico” estavam presentes em ambos os questionários, enquanto “relações sociais” e “ambiente” pertencem somente ao instrumento WHOQOL – abreviado.

Participaram da pesquisa 52 militares, de ambos os sexos, com idade entre 18 e 60 anos. A maioria dos entrevistados era do sexo masculino (96,1%), com idade entre 18 a 28 anos (36,5%), casados (63,4%) e com nível de escolaridade superior completo (28,8%). Quando perguntados sobre a avaliação da própria qualidade de vida, 69,2% responderam “boa” e 19,2% responderam “muito boa”. Na questão sobre satisfação com a própria saúde 53,8% disseram-se satisfeitos e 30,7% disseram-se muito satisfeitos. O estudo demonstrou que a QV e a capacidade para o trabalho encontravam-se adequadas entre esses militares. Mesmo com as exigências físicas e mentais que a atividade militar exige, os indivíduos de forma geral afirmaram estar com uma boa capacidade para o trabalho. No estudo foi mencionado que nenhum dos participantes faltou ao seu trabalho por problemas de saúde, consulta médica ou realização de exame antes dos últimos 12 meses. No domínio físico (dor; energia; sono; atividades da vida diária; necessidade de tratamento médico e capacidade de trabalho) todos os quesitos apresentaram um resultado satisfatório. No que concerne às relações sociais (satisfação com as relações pessoais e apoio recebido de amigos) os militares declararam-se satisfeitos. O mesmo ocorreu no componente psicológico (concentração, aparência física, sentimentos negativos e autoestima). Na área do meio ambiente (disponibilidades de informações; ambiente físico; acesso ao serviço de saúde; sentimento de segurança; condição do local onde mora e transporte) esse estudo também mostrou resultados positivos.

Estudo 2 – Sales (2013)

Foram entrevistados 36 militares, entre oficiais, subtenentes e sargentos do 31º Batalhão de Infantaria Motorizado, em Campina Grande – Paraíba, com o objetivo de identificar, na percepção dos militares, o que poderia ser feito para melhorar a qualidade de vida no trabalho (QVT) na organização militar. A pergunta realizada foi: “Em sua opinião o que o 31º Batalhão de Infantaria Motorizado poderá fazer para melhorar a QVT dos militares nesta organização militar?”. A maioria das respostas apontou como prejudicadores da QVT, em ordem decrescente de importância: más condições de trabalho (efetivo do batalhão insuficiente), espaço físico (alojamentos sem estrutura), alimentação inadequada, jornada de trabalho exaustiva (escala de serviço “apertada”) e remuneração insuficiente. Falta de reconhecimento e valorização por parte dos superiores, necessidade de melhorar o relacionamento interpessoal, e necessidade de estratégias para estimular os militares também foram citados. Os militares relataram que as más condições de trabalho, relacionadas principalmente ao número de militares ser insuficiente para suprir a demanda de tarefas, acarretavam desgaste excessivo e deterioração do desempenho. Apesar disso, os militares disseram que se sentiam realizados com o trabalho executado e tinham prazer em exercer suas tarefas. Essa identificação profissional é importante, pois pode resultar numa maior eficiência na qualidade dos serviços prestados.

Estudo 3 – Campos e Souza (2006)

O objetivo desse estudo foi avaliar a QVT percebida por militares integrantes de uma Organização Militar (OM) do Exército Brasileiro (EB) e quais os critérios considerados mais importantes por esses trabalhadores. Nesse estudo foi selecionada uma amostra aleatória de 73 militares do efetivo permanente de uma Organização Militar (OM) da Cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul. Os mesmos foram submetidos a um questionário anônimo, composto por 26 quesitos, a respeito de QVT. A amostra foi segmentada nos seguintes estratos: oficiais, subtenentes e sargentos, e cabos e soldados, de carreira ou temporários. Observou-se que as médias para o segmento de oficiais ficaram, na maioria dos critérios, superiores às médias dos outros segmentos. A variável “Perspectivas de Avanço Salarial” foi a que apresentou piores resultados. A variável “Estabilidade” apresentou

resultado bastante insatisfatório para cabos e soldados. As variáveis “Salubridade”, “Autonomia”, “Desenvolvimento de Capacidades”, “Canais de Comunicação”, “Igualdade” e “Liberdade de Expressão”, tiveram resultados insatisfatórios em todos os segmentos. As variáveis “Informações”, “Crescimento Profissional e Responsabilidade Social” apresentaram resultados bastante insatisfatórios, exceto para o segmento de oficiais. A análise mostrou que a integração social no trabalho foi o fator mais importante para a amostra estudada. A variável “Responsabilidade pelos Produtos” foi a variável que apresentou melhores resultados, provavelmente por consequência dos programas de qualidade realizados pela OM. O estudo mostrou ainda que seriam necessárias ações para elevar o nível da QVT, e que os fatores a serem priorizados para uma melhor QVT seriam: “Integração Social no Trabalho”, “Estabilidade”, “Canais de Comunicação”, “Mudanças Geográficas” e “Autonomia”.

Estudo 4 – Lima (2009)

O estudo teve como objetivo verificar como os colaboradores do 16º Batalhão Logístico (situado na cidade de Brasília – DF) percebem o clima organizacional existente em seu ambiente de trabalho.

A amostra foi definida de maneira aleatória simples por acessibilidade, sendo composta por 200 militares que desempenhavam funções operacionais e administrativas em uma das quatro companhias operacionais do Batalhão. Dos 200 questionários distribuídos, 160 foram respondidos. A ferramenta utilizada para coleta de dados foi um questionário, contendo 50 perguntas fechadas. As questões foram extraídas de instrumentos já validados com base na revisão teórica realizada pelo autor.

Dos militares que participaram da pesquisa, 51,25% eram subtenentes e sargentos, 41,8% eram cabos e soldados e 6,95% eram oficiais. Quanto ao grau de escolaridade, 2,5% declararam possuir curso de pós-graduação, 13,75% declararam possuir nível superior completo, 28,13% declararam possuir nível superior incompleto, 30% declararam possuir ensino médio completo e 25,62% declararam possuir ensino médio incompleto. Os resultados mostraram que o tempo médio de serviço na organização dos participantes das pesquisas foi de cinco anos e um mês, e a média de idade dos participantes foi de vinte e quatro anos e dois meses.

Os resultados mostraram que na percepção da maioria dos militares eles não eram reconhecidos pelo seu trabalho, que não recebiam elogios pelas atividades de qualidade que realizam e que o batalhão não despertava o que há de melhor em seus colaboradores. Na percepção deles os objetivos organizacionais não eram bem definidos e uma seção geralmente não possuía conhecimento do que estava acontecendo na outra.

Os fatores “condições de trabalho” e “carga de trabalho” foram avaliados e, para a maioria, foram considerados insatisfatórios. Na opinião da maioria dos militares, no que diz respeito à realização de suas atividades, o seu local de trabalho não era adequado, tendo condições físicas insatisfatórias, não apresentando as condições de segurança necessárias e os militares não tendo acesso a equipamentos e instrumentos adequados. A avaliação do fator “carga de trabalho” mostrou que os militares não acreditavam que o número de militares que trabalham nas seções fosse o suficiente para o desenvolvimento das atividades.

A análise do fator “comprometimento organizacional” também obteve um índice de avaliação insatisfatório demonstrando que a maioria dos participantes já não se declarava comprometido com os objetivos organizacionais. A maioria dos militares discordou que o batalhão fosse a melhor organização para se trabalhar, sendo que a maioria deles não sentia orgulho de servir no local e considerava que o batalhão não incentiva a iniciativa e responsabilidade individual.

O estilo de chefia foi avaliado como sendo centralizador e autocrático. Na opinião da maioria dos participantes da pesquisa a chefia tomava decisões importantes sem a participação da equipe, não estimulava o sentimento de cooperação, e não possuía a sensibilidade necessária para compreender os fatos que ocorriam com as pessoas. Além disso, as chefias não conseguiam expor suas ideias com clareza, sendo mais importante punir os responsáveis do que solucionar os problemas.

Considerando os aspectos positivos, o fator “trabalho em equipe” e o fator “cultura organizacional” apresentaram os melhores índices de avaliação, demonstrando que havia entre os militares do Batalhão uma identificação com os valores, hábitos, costumes e tradições cultuados pela organização, além de demonstrar que havia um espírito de cooperação e valorização das atividades coletivas, onde o grupo apresentava um papel de maior relevância em relação ao

indivíduo. A maioria considerou que as pessoas eram tratadas com estima e respeito pelos seus colegas de trabalho.

A análise dos resultados demonstrou que em um aspecto geral o clima organizacional predominante no 16º Batalhão Logístico não era satisfatório.

Estudo 5 – Zampier, Stefano, Zampier (2015)

Esse estudo teve como objetivo verificar quais eram os fatores motivacionais que levavam Cabos e Soldados ao engajamento ou reengajamento nas fileiras do Exército. Para tal foi aplicado um questionário contendo 21 questões, sendo que as sete primeiras questões, relacionadas ao perfil, trataram sobre a graduação, estado civil, idade, escolaridade, moradia e renda. Quatro questões trataram sobre qual a percepção dos entrevistados a respeito de seus salários. Todas as outras questões abordaram a relação que eles tinham a respeito do ambiente militar em que conviviam e aos seus superiores hierárquicos. Dos 124 cabos e soldados da Organização Militar pesquisada, foi obtido o número de 104 respondentes. A amostra era composta de 33,65% de cabos e 66,35% de soldados, a maioria entre 19 a 22, 83,65% solteiros.

Na questão referente ao que motivou os militares a se engajarem, a grande maioria, com 46,15%, respondeu que foi o salário oferecido; seguido de oportunidade de crescimento com 18,27%. Além dessa questão, foi ainda perguntado o que leva o militar a permanecer hoje na organização militar, e as respostas que obtiveram os maiores índices mantiveram-se as mesmas, com 26,92% o salário; e 14,42% a oportunidade de crescimento.

Sobre a relação de convívio com o superior hierárquico, 63,5% consideravam satisfatório e 22,12% consideravam muito satisfatório. Dos entrevistados, 65,38% disseram-se satisfeitos em fazer parte da Organização Militar na qual atuavam; 14,42% disseram estar muito satisfeitos. Sobre aspectos negativos, 36,54% afirmaram que raramente obtiveram chances de realizar cursos fora do Exército; e 29,81% responderam que só às vezes tiveram essa oportunidade.

Ficou claro na pesquisa que existia um bom convívio entre superiores e subordinados na organização, e que os militares estavam satisfeitos em fazer parte dessa instituição do Exército. Dados esses que demonstraram um bom clima organizacional, o que trazia benefícios para os ambos os lados. Por último, era de

grande interesse da maioria dos militares entrevistados (67,31%) permanecer na instituição por meio de concursos que possibilitassem a eles serem militares de carreira.

Estudo 6 – Duarte (2015)

O objetivo desse trabalho foi verificar as relações entre as movimentações dos militares e a qualidade de vida destes no trabalho. A pesquisa ocorreu no Comando da 3ª Região Militar, onde trabalham 94 militares, sendo 56 oficiais de carreira. Destes oficiais, 38 possuíam a característica pesquisada. Todos eram do sexo masculino e tinham entre 46 a 60 anos. Foi respondido um questionário quantitativo com 25 itens.

No quesito “compensação justa e adequada”, a maioria dos entrevistados afirmou estar insatisfeita com seu salário. A maioria também ressaltou que o salário não estava de acordo com as suas atribuições. A grande maioria dos entrevistados ressaltou fortemente a falta de alinhamento do salário com o mercado. Com relação às condições de trabalho, a falta da razoabilidade da jornada de trabalho se dá principalmente, ao ver de 61% dos militares, em virtude do número de escalas a que concorriam. O nível de insalubridade, na percepção dos entrevistados, foi considerado alto. Tal fato se relacionava à falta de equipamentos de proteção individuais adequados e à segurança das instalações físicas. Os entrevistados ressaltaram a falta de higiene em alguns setores; antiguidade da fiação do prédio; instalação provisória de ar-condicionados; problemas com gás central; inadequação de plano de prevenção de incêndio. No quesito do “uso ou desenvolvimento de capacidades”, 56% dos entrevistados discordaram totalmente da possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização, em virtude da cultura organizacional peculiar e extremamente enraizada do Exército. Muitos militares comentaram que a organização precisa se modernizar e se inteirar de novos padrões de gestão, para, então, manter seus integrantes, para que não optem por outras carreiras. A maioria dos entrevistados afirmou que não foram aproveitados seus cursos e suas habilidades nas funções desempenhadas no Comando. Dentro desse contexto, 57% dos respondentes discordaram totalmente da possibilidade de expor sugestões e opiniões sobre o trabalho para seus superiores e, 41% afirmaram não receber informações satisfatórias sobre o processo

de trabalho. Visualizando as questões relativas às “oportunidades de crescimento e segurança”, um percentual alto dos entrevistados, cerca de 55%, ressaltou que servir no Comando da 3ª RM não representava status à carreira militar, pois o local é conhecido nacionalmente pela falta de visibilidade e pela pesada carga de trabalho. Outro fator de forte reclamação dos entrevistados foi a pouca oferta de cursos e treinamentos, sendo apenas algumas seções mais sensíveis privilegiadas. Um fator agregador no Exército é a camaradagem. A integração social na organização com relação aos subordinados foi avaliada pelos entrevistados num equilíbrio satisfatório, sem maiores problemas de relacionamento. Já quanto ao relacionamento com os pares, houve uma maioria positiva, com o percentual de 40%. Havia uma notável hierarquia, que era intencionalmente respeitada e bastante apreciada nas castas. Na integração com a chefia, um percentual de 30% dos entrevistados discordou totalmente que a integração com a chefia acontecesse de forma satisfatória. Apesar de 31% dos entrevistados concluírem que o Exército não era como imaginavam ao ingressar, 36% deles mostraram-se orgulhosos da imagem do Exército brasileiro e 42% sentiam-se orgulhosos da responsabilidade social do EB perante a sociedade. Apesar das dificuldades encontradas, o sentimento por ser militar era unanimidade entre os entrevistados, sendo que 40% dos pesquisados tinham a certeza de estar servindo à Pátria da melhor maneira possível.

Estudo 7 – Oliveira (2012)

Estudo feito para identificar como estava o clima organizacional entre os integrantes da área administrativa do 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado – Regimento Mallet, localizado em Santa Maria – RS.

A população da pesquisa foram os 75 (setenta e cinco) militares da administração do quartel. A amostra pesquisada foi constituída por 53 desses militares. O perfil dos entrevistados mostra que possuíam de 25 a 30 anos de idade, 98,11% eram homens, em sua maioria casada, e com tempo de serviço de 5 a 10 anos. A soma do percentual entre o grupo com escolaridade superior incompleto e superior completo chegou a 60,37%.

A pesquisa de campo foi feita com a aplicação de questionários semiestruturados, com perguntas e afirmativas fechadas, tendo como base os fatores de influência presentes no artigo de Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006). Os

entrevistados não foram identificados. As variáveis contempladas nas afirmativas diziam respeito ao ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, vida profissional, convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, vida social e situação financeira.

Na análise dos resultados foi visto que a busca individual pelo conhecimento mostrou-se mais importante que a preocupação dos colegas com o andamento do serviço. Esta situação denota que existe certa individualidade na preocupação coletiva com a execução das tarefas, o que não configura a situação ideal, já que todos devem trabalhar pelos mesmos objetivos. Foi percebida também a necessidade de melhorias nos processos de comunicação da instituição, principalmente entre chefes e subordinados.

No quesito “reconhecimento e recompensa” obteve-se um resultado considerado crítico, com destaque negativo para os salários. Também em relação aos “padrões de desempenho” o resultado foi considerado crítico, com destaque negativo para a afirmativa sobre como o militar percebe a preocupação da organização com o nível motivacional dos funcionários. No que concerne às “condições de trabalho e estrutura” os resultados foram críticos para as questões que envolvem critérios de lotação de servidores, instalações e recursos materiais, e, principalmente, escala de serviço. Os resultados em relação à variável “liderança” indicavam que havia muito espaço para melhorias.

Em relação à “oportunidade de crescimento profissional” os resultados apresentados foram todos negativos, com destaque para os critérios de promoção. Na esfera da responsabilidade os servidores mostraram o sentimento de estar atuando de forma positiva na sociedade e mesmo não estando satisfeitos com vários assuntos, pretendiam continuar trabalhando na instituição.

Positivamente, nas questões sobre “Calor Humano, Apoio, Relacionamento Interpessoal e Espírito de Equipe” foi verificado que havia um bom relacionamento interpessoal na organização. Porém, enquanto uma boa parcela dos profissionais se relacionava com todos, outra parcela se relacionava apenas com pessoas do mesmo círculo.

De uma forma geral, as variáveis internas da instituição apresentaram uma ampla faixa de variação, sendo o pior resultado representado pelo grupo das “oportunidades de crescimento”.

Por outro lado, as variáveis externas apresentaram melhores resultados. O convívio familiar trouxe os melhores índices da pesquisa. A vida social também mostrou resultados positivos. O lazer teve resultado melhor que a média, porém com possibilidades de melhoria. Já a saúde esteve um pouco abaixo do ideal.

Negativos foram os resultados referentes à situação financeira, mostrando descontentamento em relação à situação financeira vivida pelos servidores. O mesmo ocorreu com a Política, estando os servidores preocupados com a situação política vigente na ocasião.

De uma maneira geral, o clima organizacional apresentou uma variação significativa entre os resultados dos grupos de variáveis que compõem este clima, sejam elas internas ou externas, revelando a necessidade da aplicação diferenciada de medidas para cada dimensão de variável. O valor atribuído ao clima organizacional foi considerado acima da nota média da escala, porém com várias oportunidades de melhorias, já que as variáveis internas da instituição apresentaram um resultado inferior.

Estudo 8 – Carvalho (2018)

Este trabalho visou identificar a relação entre clima organizacional e o desempenho dos integrantes de uma organização militar, neste caso o 2º Batalhão Ferroviário – Batalhão Mauá, Unidade da Arma de Engenharia do Exército Brasileiro. O objetivo deste estudo foi verificar como os integrantes do 2º Batalhão Ferroviário percebiam e eram influenciados pelo clima organizacional existente em seu ambiente de trabalho.

A mostra era constituída de 86,60% de militares do sexo masculino, 61% com 36 anos ou mais, 76,29% casados, 61,86% praças, 70,10% militares de carreira. O nível de escolaridade da maioria era ensino médio (42,27%).

O escopo do estudo foi balizado pelos dados obtidos no universo de Oficiais, Subtenentes e Sargentos, considerando os militares temporários e de carreira, aplicando-se um questionário, para que fosse respondido de maneira individual, não identificada e voluntária. Dos 178 militares da unidade, apenas 123 encontravam-se

apresentados na OM no período de aplicação da pesquisa. Deste total, 97 militares foram voluntários para responder a pesquisa.

No que se refere ao questionário, foi utilizado um instrumento de pesquisa desenvolvido por LUZ (2005), e adaptado para este trabalho, composto por 45 questões, utilizando uma escala com 5 opções de respostas que avaliavam 8 fatores de influência no clima organizacional.

Quanto ao fator “organização do trabalho”, não houve um consenso quanto ao número de militares empregados nas atividades ser o suficiente. O item demonstra que havia uma distribuição de pessoal inadequada ou, ainda, que não havia efetivo suficiente para o desempenho das atividades de todas as Seções/Subunidades. No total houve 68% de satisfação para esse item.

No fator “clareza e comunicação organizacional”, a avaliação revelou que na percepção dos militares da OM os objetivos organizacionais estavam bem definidos, que havia definição de prioridades em suas Seções/Subunidades e que recebiam orientações claras e precisas. Porém 41,24% dos participantes não tinham conhecimento do trabalho realizado pelas outras Seções/Subunidades. A satisfação geral nesse fator foi de 82%.

Em relação ao fator “comprometimento organizacional”, 71,34% dos militares concordaram totalmente com as variáveis consideradas, mostrando que consideravam que seus trabalhos contribuíam para o sucesso da organização e entendiam seus papéis para o alcance dos objetivos organizacionais, estando 91% dos participantes satisfeitos.

Sobre o fator “condições de trabalho”, os militares consideraram o 2º Batalhão Ferroviário um bom lugar para se trabalhar, que possuíam as condições físicas e materiais para desenvolver seus trabalhos e, principalmente, que o clima de trabalho, tanto nas Seções/Subunidades quanto na OM como um todo era considerado positivo. Nesse caso 85% dos participantes da pesquisa declararam que estavam satisfeitos com as condições de trabalho do Batalhão.

No fator “cultura organizacional”, os resultados demonstraram que a maioria dos participantes acreditava que os trabalhos realizados eram relevantes para o batalhão, que eram estimulados ao autoaperfeiçoamento e que a organização investia no seu pessoal, havendo também uma comunicação adequada entre o Comando e seus subordinados, e, principalmente, que as normas e regulamentos

eram respeitados no âmbito de suas Seções/Subunidades. Nesse ponto 76% dos participantes estavam satisfeitos.

Para o fator “gestão e estilo de chefia”, os militares consideraram serem tratados com respeito, independente de seus postos ou graduações, percebendo seus superiores hierárquicos receptivos a sugestões e mudanças, e seus chefes eram motivados com o trabalho e sensíveis com os problemas pessoais de seus subordinados. Neste quesito 85% encontravam-se satisfeitos.

Quanto ao fator “satisfação pessoal e reconhecimento”, 82% estavam satisfeitos, e os resultados mostraram que, os militares respondentes sentiam-se, em sua maioria, satisfeitos e reconhecidos pelos trabalhos que realizavam, que consideram seu potencial profissional adequadamente aproveitado, e, principalmente, consideravam-se respeitados pelos seus superiores hierárquicos.

No fator “relacionamento interpessoal e trabalho em equipe”, constatou-se que havia cooperação entre os integrantes das Seções/Subunidades, que os militares se tratavam com estima e apreço e que o trabalho em equipe era estimulado pelas chefias. A satisfação geral foi de 90% com o fator relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

De uma maneira geral, a pesquisa demonstrou que os militares participantes da amostra possuíam um alto índice de satisfação geral quanto aos fatores de análise do clima organizacional. Logo, se conclui que o Clima Organizacional da OM era saudável, o ambiente era salutar e propício ao desenvolvimento dos trabalhos realizados pelos seus integrantes. Entretanto, a carga de trabalho foi identificada como um item de possível insatisfação e por isso merecendo atenção do Comando.

4 DISCUSSÃO

Após a análise dos trabalhos acima, notou-se que algumas questões ainda necessitam de atenção no que concerne ao clima organizacional nas organizações militares. Percebeu-se também que existe uma variação nos resultados obtidos, o que evidencia a heterogeneidade das medidas empregadas em cada organização militar.

Nos estudos em que a qualidade de vida ou o clima organizacional tiveram resultados insatisfatórios, observou-se uma recorrência dos mesmos problemas. As

questões críticas mais citadas foram: condições de trabalho; jornada de trabalho exaustiva; remuneração inadequada/desproporcional; ausência de estratégias para motivar e desenvolver competências; e dificuldade nos processos de comunicação, este geralmente ligado ao estilo de chefia. A falta de reconhecimento pelos trabalhos realizados e a pouca possibilidade de oportunidade de crescimento também foram questões relevantes.

Remuneração – A avaliação deste item tem por objetivo verificar se o salário oferecido está de acordo com as atividades prestadas pelo funcionário à organização (LIMA, 2009).

Neste quesito, busca-se medir a situação financeira dos servidores da instituição. Pois sabendo que a tranquilidade financeira está relacionada diretamente com a qualidade de vida, e esta por sua vez influencia a capacidade produtiva, logo a questão da remuneração torna-se de suma importância (OLIVEIRA, 2012).

O dinheiro permite a satisfação das necessidades do trabalhador (fisiológicas, de segurança, sociais), garantindo melhora da autoestima e autorrealização, o que em última instância é capaz de motivar o desempenho de suas atividades laborais, o companheirismo e dedicação à organização (CHIAVENATO, 2004).

Condições de Trabalho – Avalia a percepção dos trabalhadores em relação à estrutura que lhes é dada para a realização das tarefas (LIMA, 2009).

Assim, observando as condições de trabalho e estrutura, busca-se medir a percepção dos servidores sobre a jornada de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e efetivo empregado (OLIVEIRA, 2012). As condições de trabalho são capazes de interferir de forma decisiva na produtividade e motivação para o trabalho. (LIMA, 2009).

Neste quesito busca-se analisar a jornada de trabalho e ambiente de trabalho, visando entender se os mesmos podem oferecer riscos à saúde física e/ou mental do trabalhador (CARVALHO, 2018). Situações como falta de luminosidade ideal, falta de equipamentos de proteção individual, segurança para execução das atividades, excesso de ruído, falta de higiene nas instalações, alimentação inadequada, interferem diretamente na qualidade de vida no trabalho e na vida saúde dos indivíduos (LIMA, 2009).

Carga de Trabalho – Avalia o grau e quantidade de tarefas e responsabilidades dadas aos funcionários de uma organização. Também são avaliadas as contrapartidas e compensações oferecidas quando o desempenho é satisfatório (LIMA, 2009).

O excesso de serviços, geralmente para serem cumpridos em prazos curtos, além de causar estresse e desgaste no trabalhador, pode causar dificuldade de relacionamento entre os funcionários e entre líderes e comandados (SEARA, 2018). Indivíduos que estejam sobrecarregados por excesso de tarefas ou uma carga horária excessiva podem vir a apresentar problemas de saúde, em virtude do desgaste físico e psicológico. Dessa forma a carga de trabalho pode ser um fator determinante da sua qualidade de vida e da qualidade de vida no trabalho (LIMA, 2009).

Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho – Avalia a forma que uma organização expõe sua missão, visão de futuro, objetivos, diretrizes, estratégias e padrão de desempenho (LIMA, 2009). Este fator analisa o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; e traduz a satisfação ou não quanto à forma e os canais de comunicação utilizados (LUZ, 2005).

A clareza organizacional é essencial em um ambiente de trabalho, pois as pessoas necessitam serem bem informadas sobre os processos da organização, padrão de qualidade, meta a ser atingida, avaliação de desempenho, critérios para promoção e concessão de benefícios, atitudes e comportamentos esperados por parte dos colaboradores (LIMA, 2009).

Os padrões de desempenho servem para analisar como a organização caminha para alcançar suas metas e seus objetivos, assim como avaliar como os seus processos e atividades se ajustam para isso (OLIVEIRA, 2012).

A clareza organizacional só é possível se houver uma comunicação eficiente entre as partes, cabendo à chefia divulgar aos diversos setores os objetivos e estratégias organizacionais (LIMA, 2009). A comunicação precisa ser efetiva numa organização, pois ela é fundamental, tanto nas atividades diárias quanto nas situações de mudança. Além de aperfeiçoar os processos de produção, uma boa comunicação no ambiente de trabalho contribui para o estabelecimento de melhores relacionamentos (OLIVEIRA, 2012).

Dentro nesse contexto, vale ressaltar a importância do *feedback*, que é fornecer a uma pessoa ou grupo informações sobre como sua atuação está sendo percebida; sendo este um processo eficaz para ajudar o indivíduo ou grupo a melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos (OLIVEIRA, 2005).

No campo militar, observa-se que o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) permite a realização de *feedback* quanto ao resultado da avaliação feita por um chefe militar (SEARA, 2018).

Estilo da Chefia – Avalia a maneira predominante de ação da chefia no relacionamento com a equipe. O estilo de chefia adotado por uma organização geralmente é um reflexo da cultura organizacional daquele local (LIMA, 2009).

Este fator revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores, considerando aspectos como a qualidade da supervisão exercida, capacidade técnica, humana e administrativa, tratamento justo, realizações de *feedbacks*; e também a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões (LUZ, 2005).

Os Comandantes militares devem estar presentes, sempre que possível, nas atividades da sua unidade, buscando conhecer os perfis de seus subordinados, entender o que os motiva, contribuindo assim para a melhoria do Clima Organizacional e melhorar, conseqüentemente, o desempenho de seus subordinados (SEARA, 2018).

Reconhecimento – Avalia quanto o funcionário se sente reconhecido e valorizado como profissional e como pessoa, pela chefia e demais colegas. Nesse contexto estão incluídos os benefícios que as organizações fornecem aos funcionários, como planos de saúde, auxílio-alimentação, incentivos ao aperfeiçoamento, horários flexíveis e premiações pelo bom desempenho (LIMA, 2009).

Para alguns trabalhadores o reconhecimento de seu bom trabalho traz um sentimento de pertencimento e satisfação que são determinantes para o exercício de suas atividades. Quando esses trabalhadores, entusiasmados e comprometidos, se dedicam da melhor forma possível às suas atividades, mas não recebem o reconhecimento que julgam adequados por parte de seus superiores, pares e

subordinados, pode ocorrer um declínio na sua motivação e até na sua produtividade (BANDEIRA, 2018).

Quando os interesses dos servidores e da organização estão alinhados e ajustados com um programa de reconhecimento e recompensas o processo de gestão de pessoas é facilitado. Por isso é importante a recompensação justa dos serviços prestados, com benefícios monetários ou não (OLIVEIRA, 2012).

Oportunidade de Crescimento Profissional – Avalia o quanto o profissional tem oportunidade de se capacitar e crescer dentro da organização. Os administradores devem ter em mente que o profissional, antes mesmo de iniciar o trabalho numa determinada instituição, tem expectativas de como será o seu trabalho e quais oportunidades de crescimento terá naquele ambiente. Portanto as oportunidades de desenvolvimento profissional são essenciais para que as organizações consigam reter seus servidores. Sendo assim, cabe à instituição orientar, incentivar e proporcionar aos servidores cursos, palestras e seminários, como forma de qualificá-los e aprimorá-los (OLIVEIRA, 2012).

Após o detalhamento dos pontos que foram vistos como insatisfatórios, na maioria dos estudos analisados, também é importante caracterizar os quesitos que apresentaram bons resultados. O relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe na maioria dos estudos utilizados nesse artigo foram avaliados como satisfatórios, assim como o comprometimento organizacional.

Relacionamento interpessoal e Trabalho em Equipe – Avalia o grau de cooperação, à soma de esforços, e o bom relacionamento entre os funcionários para atingir objetivos (LIMA, 2009). Este fator analisa a qualidade das relações interpessoais dos funcionários entre si, entre os funcionários e suas chefias e entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2005).

Por ser um quesito que abrange a individualidade de cada ser humano e suas características próprias, o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho tende a ser complexo, e envolve fatores como autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação (SEARA, 2018).

Nesse contexto, o surgimento de conflitos é praticamente inevitável, mas estes precisam ser compreendidos e administrados de modo eficaz, para evitar o surgimento de problemas para a organização (CHIAVENATO, 2004). Assim é

importante que comandantes em todos os níveis entendam como se processam os relacionamentos entre seus comandados e trabalhem para reduzir os fatores impeditivos do relacionamento e fazer crescer, no seu Clima Organizacional, os fatores de atração. (SEARA, 2018)

Fatores impeditivos do bom relacionamento no trabalho, como fofoca, inveja, crítica, falta de espírito de equipe, falsidade, desrespeito, egoísmo, indisciplina, pessimismo, intolerância, desequilíbrio emocional e desmotivação (OLIVEIRA, 2005), podem ser mais difíceis de serem encontrados no meio militar, pois estão previstos no Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) e são passíveis de serem tratados como transgressões disciplinares. (SEARA, 2018).

Comprometimento Organizacional – Avalia o comprometimento, grau de confiança, a percepção de identificação e envolvimento dos servidores com o trabalho (LIMA, 2009). Esse conceito, que influencia diretamente as motivações do indivíduo, se relaciona a variáveis centrais nas organizações, tendo importância na eficiência e eficácia dos indivíduos (CARVALHO, 2018). O fortalecimento do compromisso do servidor para com a organização é um fator que eleva a qualidade dos serviços por eles desenvolvidos (OLIVEIRA, 2012).

5 SOLUÇÕES PROPOSTAS

Em 2003 foi lançado o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) como reflexo da preocupação crescente da Instituição com a qualidade. Através do PEG-EB, as OM passariam a realizar autoavaliações anuais. Por consequência, o desenvolvimento de vários Projetos de Inovações e Melhorias foi necessário para que as OM atendessem aos requisitos dos critérios de avaliação. Dentre essas necessidades, surgiu a de se medir a QVT percebida pelos militares e implementar a melhoria contínua a partir da análise dos resultados (CAMPOS SOUZA, 2006)

Em 2015, o Exército criou Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), visando focar nas pessoas, melhorando, conseqüentemente, o desempenho das tarefas; e na própria Força, subsidiando os diversos processos de recursos humanos do Exército. Nesse contexto os militares são avaliados por vários critérios, tais como,

o desempenho nas suas funções, o tratamento pessoal com superiores, pares e subordinados e até mesmo sua conduta civil (BANDEIRA, 2018). Entretanto, apesar de existir o acompanhamento do desempenho dos militares pela instituição, essa avaliação não leva em consideração o Clima Organizacional em que o mesmo está inserido. (SEARA, 2018).

Essas medidas sugerem que é do interesse do Exército avaliar não só a instituição, mas também o desempenho individual de cada integrante e, conforme foi exposto nesse trabalho, a melhor forma de incrementar esse desempenho, e mantê-lo sempre em bons níveis, é mantendo uma boa QVT e um bom clima organizacional.

No seu trabalho de conclusão de curso da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Seara (2018) visou à conscientização dos Comandantes de Unidade sobre a importância de se buscar um Clima Organizacional favorável ao trabalho, de modo a influenciar positivamente o desempenho de seus militares. A pesquisa apresentou resultados favoráveis à seleção proposta de fatores constituintes do Clima Organizacional, sendo eles a motivação, a liderança, as relações interpessoais e a capacidade de gerenciar conflitos.

Ademais, o resultado dessa pesquisa mostra que há concordância entre os participantes, todos oficiais superiores do Exército, com a inserção de uma escala de Clima Organizacional no SGD, semelhante ao que já acontece com o perfil do avaliador. Segundo o autor “essa escala poderia valorizar o conceito de um militar que trabalha muito bem em um ambiente de trabalho considerado ruim. Também poderia depreciar o conceito de um militar que possui desempenho inferior, num local de trabalho com Clima Organizacional positivo, porque se considera que o militar teria plenas condições de possuir um desempenho melhor” (SEARA, 2018).

O **Quadro 1** traz exemplos de ações possíveis de serem executadas numa OM para a melhoria do clima organizacional (OLIVEIRA, 2012).

Quadro 1: quadro de ações propostas

Resumo das ações propostas	
Variáveis internas	
Conformismo	- Incentivar uma maior integração entre os militares, valendo-se de datas e eventos comemorativos; - Organizar campeonatos desportivos entre os

	<p>integrantes das seções;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover cursos e palestras do interesse dos militares.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção, por parte da instituição, de canais de comunicação mais eficientes que os atuais, como sistemas de videoconferência ou troca de imagem e som baseados na Intranet; - Ministrando ou participando de eventos ou cursos voltados ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à liderança/comunicação.
Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um levantamento dos interesses e necessidades dos servidores, quanto ao tipo de reconhecimento que desejam, a fim de propor benefícios que contemplem suas reais necessidades; - Organizar um programa de identificação e reconhecimento de todo serviço considerado exemplar e torná-lo público dentro da instituição.
Padrões	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer na mente dos militares o conceito de que a boa imagem da instituição vai depender da ótima qualidade dos serviços prestados junto aos cidadãos que se incorporam todos os anos para prestar o serviço militar obrigatório; - Incentivar o servidor a buscar o aperfeiçoamento constante dos serviços prestados.
Condições de Trabalho e Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e sugerir ao escalão superior, critérios de lotação e permuta para a movimentação dos militares entre as diversas organizações do Exército. - Manter um programa de manutenção que garanta o suprimento dos equipamentos considerados essenciais ao desenvolvimento das atividades administrativas e, na falta destes, manter pressão constante junto aos superiores para que estes equipamentos sejam supridos.
Oportunidade de Crescimento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - A instituição deve orientar, incentivar e proporcionar aos militares que estão em funções de chefia cursos, palestras e seminários específicos sobre gestão organizacional e de pessoas; - Discutir e sugerir ao escalão superior a criação de um plano de carreira que contemple os pré-requisitos, gratificações e vantagens das funções de direção e chefia
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Ministrando ou patrocinando eventos ou cursos voltados ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à liderança, tendo como público-alvo os servidores que ocupam cargos de direção ou coordenação; - Manter um canal de comunicação aberto e receptivo às ideias, sugestões e críticas dos servidores; - Ter em mente, de forma clara, as qualidades e limitações dos membros das equipes; - Manter as equipes conscientes das atividades que a

	instituição vem desenvolvendo e quais os objetivos que ela espera atingir; - Manter-se próximo dos servidores e estar presente no desenrolar das tarefas.
Variáveis externas	
Situação Financeira	- Toda organização pode contribuir com a educação financeira de seus funcionários, ou seja, ensinar-lhes a trabalhar com seu dinheiro.
Saúde	- A instituição deve incentivar os servidores a praticarem atividades desportivas, promover campeonatos e buscar convênios com academias, clubes ou grupos de atividades do gênero.
Lazer	- A instituição deve incentivar os servidores a realizar atividades recreativas e de lazer em seus tempos livres, como forma de alívio para as tensões do dia a dia; - Os incentivos podem ser dados pelo e-mail do servidor na instituição, jornal de circulação interna, murais, etc.

Fonte: OLIVEIRA (2012)

Bandeira (2018) também propôs um plano de ação baseado em pesquisa quantitativa, envolvendo corpo docente e discente, realizada com trinta militares da Escola de Sargentos de Logística do Exército (Es S Log).

Fatores Motivacionais	Fatores de Evasão	Oportunidades de Melhoria e Inovação
Missões no Exterior	Escala de Serviço	Propor um dia de folga, após serviço de 24 horas
Possibilidade de realização de cursos e especializações	Salário em relação a outras carreiras públicas	Palestras sobre educação financeira
Promoções por merecimento	Falta de Capacitação	Incentivar execução de cursos dentro e fora da Força
Valores militares (civismo, patriotismo, camaradagem)	Trabalho fora da função	Alocar os militares em função adequadamente e na medida do possível de acordo com suas aptidões
Conhecer outras cidades	Frustração com a carreira	Recompensar pelo trabalho realizado

Fonte: BANDEIRA (2018)

Após o seu estudo realizado numa OM da Paraíba, SALES (2013) também propôs sugestões de melhorias, baseadas nas principais queixas dos militares

daquele local: adequação da estrutura, com melhoria dos alojamentos (incluindo climatização adequada), instalação de armários, reformas nos banheiros, cuidados com a limpeza; cuidados com a alimentação, buscando ser mais saudável e balanceada. No que concerne à relação entre superiores e subordinados, sugeriu que a melhora no reconhecimento dos serviços prestados e o tratamento justo seria uma forma eficaz de melhorar o clima organizacional.

A questão da remuneração foi sensível em quase todos os estudos, entretanto medidas de melhoria nesse sentido precisam vir do Governo Federal. Diferentemente do mundo empresarial/privado, os Comandantes não têm autonomia, mesmo nos escalões superiores, para motivar seus militares pelo dinheiro (SEARA, 2018), portanto cabe a eles avaliar outras estratégias para incentivá-los.

Não tendo completo controle sobre algumas questões, principalmente as do âmbito financeiro, as chefias devem tentar encontrar outras soluções para motivar os militares, como: ações para melhorias do convívio social; estreitamento dos laços entre superiores e subordinados, mesmo que mantendo a hierarquia como base; oferecer, sempre que possível, oportunidades de capacitação; encontrar formas de recompensar, ainda que não financeiramente, os militares que se destaquem na realização de suas atividades (BANDEIRA, 2018).

Como visto no referencial teórico desse artigo, uma das formas de motivar os funcionários e, dessa forma, melhorar o clima organizacional, é estimulando o desenvolvimento de suas habilidades. Esse também foi um quesito visto como insatisfatório em alguns estudos. Na tentativa de evitar a perda de capital humano que essa falta de incentivo pode causar, o Exército vem oferecendo cursos em parceria com empresas públicas e privadas, em diversas áreas, buscando, além de capacitar seus quadros, proporcionar aos militares maneiras de melhorarem a sua rotina de trabalho com os novos conhecimentos adquiridos (BANDEIRA, 2018).

6 CONCLUSÃO

A literatura atual, conforme demonstrado no referencial teórico desse artigo, traz bastante evidência sobre a relação da qualidade de vida no trabalho (QVT) e clima organizacional com a melhora do desempenho e capacidade laborativa dos

funcionários de uma instituição. Dessa forma, encontrar a melhor maneira de desenvolver um bom clima organizacional e uma boa QVT tornou-se um objetivo para as organizações públicas e privadas, no sentido de melhorar a saúde dos trabalhadores e também sua produtividade.

Ao revisarmos estudos sobre qualidade de vida no trabalho e clima organizacional nas organizações militares do Exército Brasileiro, encontramos uma grande diversidade de resultados, que variaram de extremo descontentamento com o clima organizacional à excelente avaliação da QVT por parte dos militares.

Apesar das diferenças encontradas, algumas “queixas” foram recorrentes na maioria dos estudos, são elas: remuneração inadequada/desproporcional; más condições de trabalho; jornada de trabalho exaustiva; ausência de estratégias para motivar e desenvolver competências; e dificuldade nos processos de comunicação. Também, geralmente, não foram satisfatórias as avaliações dos quesitos “reconhecimento pelos trabalhos realizados” e “possibilidade de oportunidade de crescimento”. Ressalta-se que vários desses quesitos estão ligados ao estilo de chefia/liderança, sendo este item também avaliado como insatisfatório, direta ou indiretamente, em vários estudos.

Dentro das variáveis organizacionais, salário e gestão têm grande destaque. O gestor representa a empresa e seu estilo de gestão pode influenciar positivamente ou negativamente o clima organizacional, assumindo um papel fundamental sobre sua equipe de trabalho (LUZ, 2005). Além da remuneração, os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a segurança no ambiente laboral são fatores associados à motivação dos colaboradores em uma organização (CARVALHO, 2018).

Dessa forma, tendo o estudo evidenciado níveis de insatisfação em variáveis tão importantes, podemos observar que o clima organizacional hoje, na maioria das organizações militares pesquisadas, não favorece a qualidade de vida no trabalho, e conseqüentemente, não propicia a melhoria da capacidade laborativa de seus integrantes.

Entretanto é difícil extrapolar esse resultado para todas as OM do Exército Brasileiro, justamente por termos encontrado resultados positivos em algumas unidades. Observa-se também que os estudos encontrados utilizaram instrumentos diferentes de avaliação e alguns aplicaram questionários não validados, o que impede uma padronização e comparação eficiente dos dados.

Considerando que se trata de uma Instituição única, Exército Brasileiro, chama à atenção a diferença entre o clima organizacional entre diferentes unidades. Essas diferenças podem estar relacionadas a algumas peculiaridades da OM, como quantidade de missões que recebe para executar, efetivo da unidade e estilo de gestão do comandante; assim como características e aspirações individuais do próprio militar, como perspectivas salariais, objetivos profissionais, engajamento com as ideias da organização.

Por ser um tema tão complexo faz-se necessário que medidas sejam tomadas nas diferentes esferas do Comando. Algumas medidas necessitam do aval dos escalões superiores, por serem dependentes de liberação de verbas, publicação de portarias, movimentação e contratação de pessoal. Outras ficarão a cargo do próprio Comandante/Chefe da OM. Nesse sentido ressalta-se que a liderança militar é um fator crucial na condução de homens ao cumprimento do dever, e cabe ao Comandante da OM utilizar tal atributo nas diversas ocasiões em que for necessário, aumentando suas possibilidades em manter seu Clima Organizacional favorável (SEARA 2018).

Faz-se importante, assim, que se encontre uma forma eficaz de avaliar a QVT e o clima organizacional dentro do Exército Brasileiro, e que essa avaliação seja aplicada amplamente para permitir chegar às conclusões necessárias para um diagnóstico da qualidade de vida dos militares e do clima organizacional em suas unidades. É ainda necessário que a pesquisa do clima organizacional e da QVT seja feita periodicamente, pois são situações dinâmicas e que podem ter seus *status* modificados, quando novas demandas e padrões surgem.

Entendendo a importância desse tema o Comando Militar do Sul (CMS), ao elaborar o Planejamento Estratégico Organizacional para os anos 2020 a 2023, definiu como um dos seus objetivos estratégicos “Reforçar o Desenvolvimento Humano”. O objetivo é proporcionar aos seus integrantes um bom ambiente de trabalho, melhorando assim sua qualidade de vida familiar e profissional. Uma das primeiras medidas adotadas para este fim está sendo a aplicação de uma pesquisa sobre o clima organizacional em suas unidades. Dessa forma ter-se-á uma avaliação única, seguindo os mesmos critérios de aplicação e avaliação, sendo aplicada em todas as organizações militares desse comando, o que permitirá, quando os resultados desta pesquisa estiverem disponíveis, um diagnóstico mais preciso do clima organizacional nas OM do CMS.

Portanto, com base nos dados da literatura que foram apresentados neste artigo e nas novas estratégias que estão sendo adotadas pelo Exército Brasileiro referentes a este aspecto da gestão de seu pessoal, evidencia-se que a busca pela QVT e por um bom clima organizacional é um processo importante, que deve ser contínuo e que depende de todos os envolvidos na instituição, abrangendo todos os níveis hierárquicos.

7 REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, R. J. **A utilização da Gestão de Pessoas no Exército Brasileiro como forma de motivar os militares em suas atribuições**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – UFF/ICHS, Belford Roxo, 2018.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção. v.16, n. 2, p. 258-273, EESC – USP, São Paulo, maio/ago. 2006.
- CAMPOS, L. C. A.; SOUZA, A. M. **A qualidade de vida no trabalho e o Exército: onde melhorar?** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 26, Fortaleza, 2006.
- CARVALHO, S. O. B. **A relação entre clima organizacional e o desempenho dos integrantes de uma organização militar**. Escola de Formação Complementar do Exército/ Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CUNHA, R. A.; COTRIN, C. A. **A Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional**. Psicologado, [S.l.]. (2017). Disponível em <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-no-desempenho-profissional> . Acesso em 2 Jul 2020.
- DAVID, L. M. L.; BRUNO-FARIA, M. F. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército**. R.Adm., São Paulo, v. 42, n. 4, p. 431-442, out./nov./dez. 2007.
- DORNELES, A. J. A.; DALMOLIN, G. L.; MOREIRA, M. G. S. **Saúde do trabalho militar: uma visão integrativa**. Revista Enfermagem Contemporânea, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 73-80, abr. 2017.
- DUARTE, P. M. **O processo de movimentação e relação com a QVT: um estudo de caso do Comando da 3ª Região Militar**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- FERRO, F. F. **Instrumentos para medir a qualidade de vida e a ESF: uma revisão de literatura**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família) – Universidade Federal de Minas Gerais, Brumadinho, 2012.
- LIMA, J. M. F. **Percepção do Clima Organizacional: Estudo de caso em uma Organização Militar do Exército Brasileiro** / Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARTINEZ, M. C.; LATORRE, M. R. D. O; FISCHER, F. M. **Validade e confiabilidade da versão brasileira do Índice de Capacidade para o Trabalho**. Rev Saúde Pública, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 525-532, 2009.

OLIVEIRA, C. S.; BARRETO, N. R. B.; JOIA, L. C. **Qualidade de vida e capacidade de trabalho em militares alocados em um Batalhão de Engenharia e Construção (BEC)**. Revista das Ciências da Saúde do Oeste Baiano, Higia, v. 2, n. 1, p. 20- 33, 2017.

OLIVEIRA, G. C. **Pesquisa sobre o clima organizacional entre os militares da administração do 3º GACAP – Regimento Mallet**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santa Maria, 2012.

OLIVEIRA, M. A. **Relação de Trabalho e Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: UFRRJ / CEP – EB, 2005.

PEDROSO, B.; PILATTI, L.A. **Avaliação de indicadores da área de saúde: a qualidade de vida e suas variantes**. Revista eletrônica FATIC/FACIC, v. 01, n. 01, p. 01-09, jan./jun. 2010.

SALES, A. B. **Qualidade de vida no trabalho: estudo na percepção dos militares do Exército, do 31º Batalhão de Infantaria Motorizado, em Campina Grande – PB**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, 2013.

SEARA, F. H. L. **O clima organizacional da unidade militar como ferramenta e gestão de desempenho dos militares**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

SILVA, C. T. A. **Análise da relação entre estresse ocupacional, sinais e sintomatologias de DTM e atividade eletromiográfica dos músculos mastigatórios em militares da 5ª CSM de Ribeirão Preto – SP**. 97 p. 2012. Dissertação (Mestrado em Dentística) – Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

ZAMPIER, J.; STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A. **Fatores Motivacionais X Engajamento: Organização Militar do Interior do Paraná**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 16, n. 2, p. 145-155, Paraná, 2015.