

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AYANE MAYARA CAVALCANTI DA SILVA
JOSÉ MANOEL PEREIRA NETO
WASHINGTON DE SOUZA ARAÚJO PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E
LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE**

RECIFE/2021

AYANE MAYARA CAVALCANTI DA SILVA
JOSÉ MANOEL PEREIRA NETO
WASHINGTON DE SOUZA ARAÚJO PEREIRA

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor(a) Orientador(a): BRIAN VICTOR LIMA DA SILVA

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586i Silva, Ayane Mayara Cavalcanti da
A influência do clima organizacional e liderança na
produtividade. / Ayane Mayara Cavalcanti da Silva, José Manoel Pereira
Neto, Washington de Souza Araújo Pereira. - Recife: O Autor, 2021.
31 p.

Orientador(a): Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Liderança. 2. Gestão pessoal. 3. Satisfação. I. Pereira Neto, José
Manoel. II. Pereira, Washington de Souza Araújo. III. Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus.

Ao nosso orientador Brian Victor Lima da Silva.

Aos nossos familiares, amigos e colegas.

A palavra convence, o exemplo arrasta
(Autor Desconhecido)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
3	RESULTADOS	12
3.1	Sobre Liderança	12
3.1.1	Tipos de Liderança	14
3.1.2	Liderança Militar	16
3.1.3	Atribuições do líder militar	16
3.2	Liderança Militar e Clima Organizacional	18
3.2.1	A propósito de clima organizacional	20
3.2.2	O clima organizacional nas estruturas militares	21
3.3	Dados e Discussão	22
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE A – ROTEIRO	32

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA NA PRODUTIVIDADE

AYANE MAYARA CAVALCANTI DA SILVA

JOSÉ MANOEL PEREIRA NETO

WASHINGTON DE SOUZA PEREIRA

BRIAN VICTOR LIMA DA SILVA¹

Resumo: Este trabalho analisa o emprego da gestão pessoal do líder no aperfeiçoamento da satisfação dos seus subordinados. O mesmo assunto é abordado na atualidade tanto no ambiente acadêmico e empresarial, como pode ser aplicado na Organização Militar para aumentar a qualidade de vida e produtividade dos seus efeitos. O objetivo é explicar como um líder militar pode realizar a gestão pessoal de pessoas e melhorar a satisfação dos subordinados em sua unidade. Para isso, a pesquisa busca, inicialmente, apresentar conceitos ligados a liderança militar, qualidade de vida na força e gestão pessoal, os quais fornecem referencial teórico para compreender os conhecimentos expostos no referente estudo. Além disso, explicita as formas de liderança militar direta e indireta, e descreve os principais atributos da área afetiva e sua prática. Neste contexto, as competências afetivas tornam-se essenciais para que o líder exerça boa liderança sobre seus liderados. Esta pesquisa, ainda, apresenta noções sobre gestão pessoal, englobando as principais concepções sobre a satisfação, que predominam e influenciam as equipes militares, capacitando o líder a gerenciar as pessoas. Portanto, a gestão pessoal gera efeitos diretos sobre a satisfação dos efetivos de uma Organização Militar. Por fim, o estudo verifica que o líder pode desenvolver, exercitar e praticar certas habilidades e atributos ligados à liderança e satisfação dos subordinados, que o capacitarão a gerir melhor as relações de seus liderados e, assim, melhorar a qualidade de vida na Organização Militar.

Palavras-chave: Liderança. Gestão Pessoal. Satisfação.

Abstract: This work analyzes the use of the leader's personal management to improve the satisfaction of his subordinates. The same subject is currently addressed both in the academic and business environment, as it can be Applied in the Military Organization to increase the quality of life and productivity of its effects. The objective is to explain how a military leader can perform the personal management of people and improve the satisfaction of subordinates in his unit. For this, the research seeks, initially, to presente concepts related to military leadership, quality of life in the force and personal management, which provide a theoretical framework to understand the knowledge exposed in the respective study. Furthermore, it explains the forms of direct and indirect military leadership, and describes the main attributes of the affective area and its practice. In this contexto, affective skills become essential for the leader to exercise good leadership over his followers. This research also presentsnotions about

¹ Professor da UNIBRA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento. E-mail para contato: mr.brianlima@gmail.com.

personal management, encompassing the main conceptions about satisfaction, which predominate and influence military teams, enabling the leader to manage people. Therefore, personal management generates direct effects on the satisfaction of the troops of a Military Organization. Finally, the study verifies that the leader can develop, exercise and practice certain skills and attributes related to leadership and subordinate satisfaction, which will enable him to better manage the relationships of his subordinates and, thus, improve the quality of life in the Military Organization.

Keywords: leadership, personal management, satisfaction

1 INTRODUÇÃO

Com o Comportamento Organizacional é impossível não alcançar a corporação por inteiro, já que ele a atrai influenciando e pautando as ações e objetivos das pessoas enquanto desenvolvem suas funções no local de trabalho. Toda empresa traz consigo grande responsabilidade no que diz respeito à gestão de pessoas, pois é necessário que existam formas corretas de lidar com as diversas personalidades que trabalham diariamente em equipe.

A importância do conhecimento, entendimento e aplicação do comportamento organizacional é útil e necessário para a maneira em que ocorre a manutenção e melhoria de gestão de pessoas. Os líderes acabam tendo uma espécie de delimitação dos seus afazeres, o que é positivo para todos, já que desta forma, passa a identificar, prevenir e evitar problemas dele ou dos outros colaboradores em geral, além de ter mais criatividade para a criação de métodos e metas estratégicas, obtendo resultados positivos.

É evidente que existam as lacunas empresariais, as quais merecem destaque de importância. Sendo elas importantes, é necessário que haja soluções compatíveis. As soluções servem para descobrir novos talentos e capacidades, de forma que sejam aproveitados e mantidos; aumentar a produtividade; evitar a rotatividade excessiva de colaboradores, ou seja, o turnover; engajar; e compatibilidade de desejo dos stakeholders. Porém, estas soluções somente são encontradas com o estudo e avaliação do Comportamento Organizacional.

As empresas precisam das pessoas. É impossível avançar sem os colaboradores, desta forma as habilidades interpessoais se tornam cada vez mais necessárias e indispensáveis. Essas habilidades são fatores da execução de

estratégias e construções de tradições e culturas das organizações; são elas que moldam o trabalho em equipe. Este artigo tratará das relações humanas como ferramentas indispensáveis para resultados positivos alcançados a partir do Comportamento Organizacional, informando como identificá-lo e analisá-lo.

Saber analisar o Comportamento Organizacional resulta em entender como a empresa está estruturada e como se mantém, mas observando-a num contexto geral, ou seja, analisa as equipes; colaboradores individualmente; e a liderança, para assim chegar a conclusão do quais impactos esses elementos causam e utilizá-lo como item competitivo, já que os recursos humanos são extremamente importantes para as empresas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

As empresas possuem diversidades de integrantes de diferentes grupos sociais. Ao chegarem nas corporações, se deparam com suas diferenças e precisam saber adequá-las nos seus horários de trabalho, de forma que se ajudem. O perfeito clima organizacional só é alcançado a partir do respeito das características individuais de cada integrante.

Neste sentido, Oliveira (2013), afirma que o advento da globalização tornou as organizações mais competitivas. Para se alcançar êxito neste cenário tão complexo, se faz necessário que seus devidos líderes sejam dotados de capacidades, habilidades e atitudes que, se traduzam no aumento da satisfação de seus liderados.

Spector (2002) entende que a satisfação do indivíduo em sua atividade laboral é fator determinante para o sucesso das corporações as quais pertencem, pois naturalmente quem está insatisfeito com seu trabalho tem pior rendimento, afetando negativamente a produtividade da organização. Da mesma forma que, Robbins (2010) afirma que a motivação é o primeiro passo para o sucesso de uma entidade coletiva e este estímulo dar-se-á por meio de uma gestão competente de pessoas.

Nos climas organizacionais militares, tendo em vista às características específicas de hierarquia e disciplina convenientes à profissão, há a necessidade de se encontrar um estado favorável de equilíbrio. Os aspectos da gestão afetiva correspondem atualidade ao presente trabalho, que se embasa sobre a seguinte questão de pesquisa, como a relação satisfação ao que se refere à clima organizacional se dá entre superior e subordinado?

Como forma de ajudar a responder o problema estabelece-se como objetivo geral, explicitar as estratégias de um líder militar para realizar a gestão afetiva de seus

liderados. Logo, seguem-se os objetivos específicos: (i) apresentar os principais conceitos referentes à liderança militar e satisfação dos subordinados; (ii) descrever as formas de liderança, competências do líder militar; (iii) identificar os padrões dos líderes com maior desempenho de satisfação. Além disso, levanta-se a hipótese de que o líder é capaz de realizar a gestão da satisfação de seus subordinados e aprimorar sua qualidade de vida na força, por meio da prática de competências da área afetiva.

Em se tratando de metodologia, essa pesquisa é qualitativa, bibliográfica e documental. À vista disso, o foco é o entendimento subjetivo, sendo privilegiadas análises de documentos e informações, de forma que as circunstâncias foram analisadas por meio de seu significado contextual. Quanto à metodologia bibliográfica, baseou-se pela fundamentação teórico-metodológica de investigação sobre liderança, manuais, artigos e redes eletrônicas de acesso livre. Já a pesquisa documental embasou-se, via digital, pela busca de manuais e artigos sobre liderança empresarial e militar bem como gestão de pessoal.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento do presente estudo foi empregada uma pesquisa de caráter qualitativo. Para Freire (2010), essa abordagem consegue trazer à tona características claras e bem delineadas de uma população ou fenômeno. Além disso, a pesquisa é qualitativa, tendo o foco de compreender o fenômeno de liderança a partir da subjetividade dos participantes da pesquisa (GIL, 2008). Portanto, essa escolha se justifica como forma de conseguir proporcionar aos pesquisadores o conhecimento do que há disponível na literatura científica, através da pesquisa bibliográfica quanto pela segunda fase, com a busca em visualizar as visões dos subordinados sobre suas lideranças.

Nesta primeira fase de pesquisa, a parte bibliográfica, buscou-se levantar a literatura científica disponível referente às lentes teóricas sobre liderança e clima organizacional. Esse processo de busca foi feito através das bases de dados Google Acadêmico e *SciELO*. Coletados os principais estudos, foi desenvolvido um apanhado de pontos pertinentes aos tópicos teóricos e eles subsidiaram o desenvolvimento da segunda parte da pesquisa, referente ao campo.

Neste segundo momento, foi desenvolvido um questionário composto por seis perguntas. Todas elas centraram-se na relação subordinado e superior. As mesmas

foram embasadas nas pesquisas anteriores, apoiando a importância da relação entre superior e subordinado na construção de um clima organizacional harmonioso.

Nesse sentido, os participantes da pesquisa foram pessoas que fizessem parte de uma organização militar, estando em uma das categorias, aluno a oficial R2, cabo ou soldado. No instrumento de pesquisa buscou-se contemplar pontos como, a relação subordinado e líder, oportunidades de melhoria, reconhecimento e dificuldades vivenciadas no trabalho. As questões contempladas no questionário encontram-se disponíveis no apêndice A. Para o processo de coleta, o questionário foi disponibilizado através do *Google Forms*.

Foram coletadas vinte e cinco respostas, os perfis transitavam entre alunos a oficial R2, cabos e soldados. Especificamente, dezessete soldados, seis cabos e dois alunos a oficial R2. As respostas foram tratadas através do processo de análise do conteúdo, seguindo os pressupostos de Bardin (2011). Nessa etapa, buscou-se por analisar os pontos que mais se repetiam nos discursos dos participantes e tudo isso foi disposto em categorias estabelecidas com base nos resultados obtidos na pesquisa bibliográfica.

3 RESULTADOS

Como resultado da pesquisa bibliográfica foi possível visualizar um panorama geral de como se apresenta a vasta conceituação de liderança e clima organizacional. Portanto, neste capítulo, inicialmente, há a preocupação de explicitar tais achados, os quais são pontuados por meio das seguintes seções e subseções: liderança – tipos de liderança, lideranças militares e atribuições do líder militar e clima organizacional – de maneira geral e no contexto militar. Após isso são discutidos os dados que emergiram na segunda fase da pesquisa, no campo.

3.1 Sobre Liderança

Diversos são os esforços dos pesquisadores em compreender a temática da liderança. O mesmo ocorre com a sua definição, Rego (1997) aponta a miríade de conceitos os quais os pesquisadores buscam apresentar. Portanto, liderança se apresenta como um assunto vasto e complexo, cabendo pontuar que nas várias

definições existe a presença de alguns elementos em comum, cabendo destaque aos: influência, grupo e objetivo (BRYMAN, 2004).

Quando se fala em liderança, um dos primeiros pontos aos quais as pessoas lembram é o contexto organizacional (político, militar, empresarial, religioso e outros). Também se aborda o termo como uma característica e qualidade que algumas pessoas possuem, o que lhes confere certo poder e destaque sobre as demais. Portanto, se faz pertinente apresentar algumas das conceituações que a palavra liderança vem sendo abordada.

Para Bass (1990), liderança é “a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros”. Já Yukl (1998) a considera como

um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização.

Através desses recortes é possível perceber que o fenômeno da liderança se apresenta com a existência de um indivíduo o qual lhe são apresentadas atividades, decisões e atribuições que o mesmo necessita intermediar e nortear os demais. Outro ponto que se faz importante considerar é a questão da influência, competências e confiança. A relação líder e liderado necessita desses aspectos, pois é necessário haver adesão, ou seja, os liderados precisam reconhecer o líder como líder e a partir disso, permiti-lo nortear as situações e decisões apresentadas.

Para Ogbeidi (2012), a liderança é a capacidade de um indivíduo dirigir, direcionar e organizar um grupo para alcançar um objetivo em comum. Assim, se faz pertinente também apontar a problemática da boa e da má liderança. Um bom líder exerce grande influência na organização a qual está inserido. A boa ou má liderança depende das consequências do processo, embora essas consequências possam ser avaliadas variavelmente de pessoa para pessoa. Implica valores, criatividade, autoconfiança, ética, coragem, carisma, etc. (POPA, 2012). Liderança pode ser também definida como a função de desenvolvimento de uma visão estratégica, juntamente com características capazes de produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão (OGBEIDI, 2012).

Numa perspectiva organizacional, liderar é um processo usado para motivar e influenciar outros a aumentar a produtividade, de modo a satisfazer os objetivos das organizações (SCHERMERHORN *et al.*, 1999). Hersey *et al.* (2001) já defendem que a liderança influencia o comportamento individual em função dos objetivos pessoais e organizacionais, constituindo assim, o poder e a influência, sendo os principais e mais importantes fatores da liderança (YUKL, 1998).

Dos líderes de qualquer organização se espera que consigam efetuar tarefas, com recursos limitados, ao máximo nível, a fim de manter a vantagem competitiva e sustentabilidade da rentabilidade da organização (RAIZ; HAIDER, 2010). Assim, a liderança é importante, pois os líderes têm visão, dedicação, integridade, criatividade e estão abertos para novas abordagens e pessoas (POPA, 2012), com isso são responsáveis por resolver desafios dos stakeholders, clientes, investidores, organização e funcionários. A liderança começa com bons resultados, o que leva os clientes a comprarem mais, aos investidores terem mais confiança no futuro, os funcionários são mais produtivos, e a organização tem fortes condições para funcionar de forma perfeita (ULRICH, 2015).

Apesar de todas as definições encontradas na literatura, encontra-se o consenso acerca da influência que é exercida por um líder sobre os seus subordinados, a capacidade que estes têm de motivar e habilitar os outros a contribuírem para o sucesso organizacional (PINA-CUNHA *et al.*, 2003). A partir das considerações apontadas aqui, tendo em vista de ser um tema bastante estudado. Não existe um padrão definido claramente sobre o conceito de liderança. Como de costume, é que os líderes esboçam uma enorme capacidade de influência sobre o clima organizacional e não permaneçam líderes eficazes sem colaboradores eficazes, com tudo é necessário a interação entre eles, com isso a capacidade que os líderes estimularem os seus colaboradores, auxiliando para um grau sublime da satisfação no trabalho e a criação de um ambiente benéfico aos trabalhadores, conduzindo para o melhor desempenho dos mesmos em seguimento da organização.

3.1.1 Tipos de Liderança

Diversos são os tipos de liderança e diversas são as características de cada um deles. Entre as tipologias as quais serão aqui apresentadas, tem-se a liderança

direta objetiva. Para Sousa Terceiro (2012), ela ocorre nas situações em que a líder influencia diretamente seu liderado. Esse tipo é muito apresentado no contexto militar.

[...] ela ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. (2) O líder, nesse caso, estará na linha de frente, interagindo frequentemente com o grupo. (3) Por intermédio da liderança direta, laços de confiança sólidos e duradouros são estabelecidos com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados. [...] (5) Nos dias atuais, normalmente exercem a liderança direta aqueles comandantes que têm oportunidade de interagir diariamente com os subordinados, observando e sendo observados de perto. [...] (7) Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais (BRASIL, 2011, p.2).

Há também a liderança indireta, a qual também é encontrada na doutrina militar terrestre brasileira, cabendo ressaltar pontos como, a liderança enquanto um processo de cadeia, ela se apresenta como uma espécie de cascata. Diversos são os líderes envolvidos em todo o processo, e do maior para o menor há um poder de influência. Ou seja, os líderes de níveis mais baixos aceitam as ideias e decisões dos que se encontram no topo da pirâmide e transmitem tais decisões aos seus subordinados (BRASIL, 2011).

Os estilos de liderança demonstram o comportamento do líder em relação aos seus subordinados (HITT; MILLER, 2007). O tipo de liderança tem alguns fatores implícitos como: a prática dos elementos, a quantidade do grupo e as atribuições de cada um. Ainda pode-se variar por um grupo de características referentes ao líder, de forma que por exemplo a confiança nos subordinados. A liderança pode ser dividida em diversos tipos, conforme a postura que o líder decide utilizar e na forma como manifesta o seu poder de liderança. Reconhece-se assim o tipo autocrático ou autoritário, o tipo democrático e o tipo liberal.

O líder autoritário demonstrar aos subordinados todas as obrigações que têm de executar e em que forma serão cumpridos sem qualquer interferência por parte dos mesmos. Com este tipo, ocasiona um clima desagradável de tensão e frustração, encurtando a autonomia e liberdade de ação dos subordinados, o que resulta na falta de iniciativa, criatividade e à invalidez nas relações entre os elementos do grupo. Este tipo de liderança pode levar ao respeito e obediência dos liderados, mas não se apresenta como eficaz, pois é uma forma extrema de liderança em que o líder exerce extremo poder sobre a equipa o que oferece poucas oportunidades de dizer o que

eles pensam, não os envolvendo ativamente no desenvolvimento da atividade (POPA, 2012).

Já os líderes democráticos conduzem e auxiliam os seus subordinados. Estes detêm autonomia e liberdade de ação e são chamados a partilhar em algumas decisões, ainda que predomine a voz do líder (POPA, 2012). Este tipo gera o bom relacionamento e ritmo de trabalho, fortalecendo as relações de amizade entre os elementos do grupo, o que leva ao aperfeiçoamento das tarefas desenvolvidas.

O tipo liberal é também conhecido pelo tipo laissez-faire e caracteriza-se pelo líder não intervir com o trabalho dos subordinados, dando-lhes total liberdade para as decisões grupais ou individuais. O líder só se envolve quando os seus subordinados o solicitam. Com este tipo exibir-se falta de organização e coordenação e, com isso, acarreta problemas como, falta de respeito entre os elementos do grupo, uma vez que o líder não desempenha as suas obrigações e nem ordena regras sobre sua autoridade, o mesmo começa a ser desrespeitado e deixa de haver limitação dos níveis hierárquicos. Cada estilo de liderança tem um impacto diferente no desempenho organizacional, sendo que alguns ajudam as organizações a evoluírem e a conseguir o sucesso, outros apenas impedem o seu desenvolvimento sendo fonte de insatisfação e motivação (POPA, 2012).

3.1.2 Liderança Militar

Atualmente, o Exército Brasileiro (EB) reconhece que o êxito da Força Terrestre (F Ter) depende do eficiente desempenho de seu pessoal. Com isso, a instituição enfatiza a importância dos relacionamentos entre líderes e liderados, como também o nível de profissionalismo e do desenvolvimento do clima organizacional de suas unidades (SEWELL, 2010).

Segundo Espanha (2018), quanto melhor for a coesão das equipes que compõem a unidade, melhor será o seu desempenho. Assim, o chefe militar deve mostrar confiança e efervescência constante com o subordinado, executando efetiva liderança sobre o indivíduo ou grupo que comanda. Esta liderança pode ser enquadrada em diversas formas ou processos de execução.

3.1.3 Atribuições do líder militar

Dentro do detalhamento de qualidades que diferenciam um líder, Benevides (2018) afirma que um bom gestor de pessoas precisa apresentar certas competências que favorecerão o exercício da liderança. No ambiente militar, a competência de conhecimento e consciência da natureza humana oferecem ao líder ferramentas para planejar os motivos pelos quais as pessoas se comportam. Bem como o ampara a perceber quais são as causas e interesses do liderado. Desde modo, essa competência lhe permite identificar a maneira mais adequada para o exercício da influência sobre seus comandados e a elaborar uma estratégia que os levem ao melhor cumprimento da missão (BENEVIDES, 2018).

Outra competência listada é a afetiva. Segundo Brasil (2011), ela pode ser de duas formas: pessoal, quando está relacionada com características do líder no âmbito individual; e interpessoal, a qual necessita interação com outras pessoas para ser externada. Neste sentido, cabe destacar a interpessoal. Ela é a que promove maior interação entre o líder e o subordinado, sendo composta pelos seguintes atributos: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato (BRASIL, 2011).

A comunicabilidade é a competência na qual o líder militar utiliza as linguagens verbal e não verbal, a fim de manifestar-se corretamente e ser eficientemente compreendido (LEVINSON, 1992). A camaradagem, por sua vez, trata da habilidade para relacionar-se de forma amistosa e cooperativa com os superiores hierárquicos, companheiros do mesmo nível e subordinados no ambiente de trabalho. É a sensibilidade para perceber e buscar o bem-estar dos camaradas (HECKSHER; GRASSI; BARROS, 2013). A cooperação compreende a aplicação de contribuir, naturalmente, para o trabalho do indivíduo ou do grupo. Ela é de fundamental importância para o líder militar, tendo em vista a importância do trabalho em equipe para o êxito da missão (HECKSHER; GRASSI; BARROS, 2013).

Já a direção centra-se no talento de consentir o controle, ocasionar ilustre as ideias, ajudar a marcar os problemas e dirigir o grupo para a ação correta. Essas ações buscam solucionar as dificuldades, cumprindo a missão de conduzir pessoas rumo a um objetivo (BRASIL, 2011). Por outro lado, a empatia resulta em um formato do conhecimento emocional, dá qual o líder militar desenvolve a aptidão de compreender o próximo. Assim sendo, essa competência envolve o entendimento de

sentimentos, opiniões, preocupações, interesses e bem-estar dos companheiros, sendo, portanto, uma expressão da IE (GARNER, 2010).

Também há a persuasão que resulta na habilidade de relatar argumentos capazes de imbuir em ações ou opiniões de um grupo. Para tê-la, o líder necessita de se utilizar de métodos como modelo, recomendação, sapiência, convencimento e dar sentido às tarefas. Além disso, a persuasão também pode ser alcançada através de meios coercitivos, podendo transitar entre uma simples advertência à severas punições (BRASIL, 2011).

Como último atributo, o tato é identificado como a capacidade de lidar com as pessoas sem ferir suscetibilidades. Consiste na capacidade de corrigir um indivíduo sem ofendê-lo, conhecendo a dinâmica dos relacionamentos interpessoais, de modo a comunicar-se com outros militares de maneira mais eficiente possível (HECKSHER; GRASSI; BARROS, 2013).

Em suma, cabe ao líder militar “empenhar-se em incorporar à sua personalidade o máximo possível dessas competências, o que certamente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo como Líder” (BRASIL, 2011, p. 5-1).

3.2 Liderança Militar e Clima Organizacional

De acordo com Luz (1995), o clima organizacional é o ambiente de trabalho. Dessa forma, a convicção clima organizacional, geralmente acordado como sinônimo de atmosfera de trabalho, meio ambiente, ambiente de trabalho, cultura, atmosfera psicológica, esse conceito tem-se tornado cada vez mais importante para expor os discernimentos das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Para Coda (1993), na Administração, Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Oliveira (1995, p. 47) afirma que:

O clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e das relações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.

Vários autores ressaltam que existem inúmeras técnicas de levantamento desse estado instantâneo do Clima Organizacional. Sua explanação é relacionada na menção de decisões, valores, crenças, opiniões, sentimentos, atitudes e/ou comportamentos de seus integrantes.

Luz (1995) corrobora a concepção de Oliveira (1995) com relação ao estado momentâneo, oscilante do clima organizacional, enfatizado que, o clima organizacional se apresenta como um reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que compõem a organização. Souza (1983) afirma que, a palavra clima apresenta entendimento comum, ou seja, sinônimo de atmosfera, porém a investigação e análise científica não é tão fácil.

Os vários autores abordam diferenças na definição do termo e também no arranjo dos fatores que compõem o Clima Organizacional. Além do mais, não há abono na identificação das variáveis organizacionais criadoras e defensoras do clima. Sbragia (1983) diz que os elementos organizacionais interagem produzindo o Clima Organizacional.

De acordo com Maximiano (2004, p. 212), “o produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores”.

Sbragia (1983) enfatiza que o clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões. Segundo Chiavenato (2004), o conceito de motivação está ao nível individual e conduz ao de Clima Organizacional, no nível da organização. Assim, o dinamismo poderá ser aumentado formando-se um clima que contente às necessidades dos membros da organização e, com isso, centralize seus comportamentos estimulados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em outro contexto, Chiavenato (2004) ressalta que os indivíduos estão em constante ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer as suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Para ele, todo indivíduo deseja pertencer a um grupo social de estima, e de autorrealização. Chiavenato (2004) ainda destaca que é importante para as pessoas com autoridade hierárquica compreenderem a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas. De acordo com Chiavenato (2004, p. 74):

O Clima Organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre seus membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, de interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização.

3.2.1 *A propósito de clima organizacional*

Nos estudos de comportamento organizacional, o clima organizacional é um dos pontos que mais recebem destaque e atenção por parte dos pesquisadores da área. Tal termo para Menezes *et al.* (2010), diz respeito ao conjunto de valores e princípios compartilhados na organização. Ou seja, o clima organizacional ecoa o estado de ânimo, satisfação e motivação dos indivíduos que compõem a instituição (ROCHA SOBRINHO; PORTO, 2012).

Neste sentido, ao se tratar de clima organizacional, emergem diversos pontos correlatos, como qualidade de vida, satisfação no trabalho e motivação. Isso porque, por exemplo, a falta de qualidade de vida dentro da organização é externalizada através da rotatividade de pessoal, baixa produtividade, conflitos interpessoais e outros (GRAMMS; LOTZ, 2017). É nesse ponto que reside a importância do clima organizacional se encontrar equilibrado, retendo os colaboradores na empresa.

Segundo Ismail, Malone e Van Geest (2013), a gestão de pessoas tem sido cada vez mais trabalhada com atenção pelas empresas, pois ter uma equipe de funcionários satisfeitos, felizes e motivados pode trazer benefícios ao empreendedor, que terá melhores resultados. Adepto a isso, Correa (2012) afirmam que a alta rotatividade de funcionários é inaceitável numa empresa, indicando a insatisfação das pessoas com as condições de trabalho. Dessa maneira, uma firma que não enxerga as reais necessidades de seus funcionários pode não estar alinhada a nova era das relações de trabalho, resultando com isso na evasão de seu capital humano para outras organizações, sendo equivalente a um vazamento de informações da empresa.

De acordo com Machado, Santos e Pinto (2009), administrar uma equipe com qualidade diferencia qualquer organização dos seus concorrentes. Escolhendo as pessoas certas para executar cada função, a tentativa torna-se mais produtiva e

eficaz, obtendo melhorias capazes de favorecer os negócios positivamente. Assim, uma ótima gestão de pessoas é fundamental para o sucesso organizacional.

No entanto, voltando às atenções para as organizações militares, Costa Neto (2009) prega que existem condições que podem influenciar a evasão dos militares, tais como, pouco tempo com familiares, as escalas de serviço, meios inadequados de trabalho, equipamentos e materiais com tecnologia defasada, relacionamento interpessoal, dedicação exclusiva e por fim o salário. Tais fatores se assemelham ao que diz respeito às variáveis externas citadas por Chiavenato (2004), podendo relacioná-las aos principais motivos de evasão existentes na Força como, por exemplo, melhores benefícios e condições de trabalho em outros ambientes.

3.2.2 O clima organizacional nas estruturas militares

Segundo o Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, “denominam-se Organizações Militares as organizações do exército que possuem denominação oficial, quadro de organização e quadro de cargos previstos, próprios” (BRASIL, 2006). O art. 17 do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (Portaria Nº 816, de 19 de dezembro de 2003) pontua:

Art. 17. As Organizações Militares estruturadas para exercer administração própria, possuindo competência para realizar atos e fatos de gestão de bens da União e de terceiros e às quais foi concedida autonomia ou semiautonomia administrativa, são denominadas, também, unidades administrativas (BRASIL, 2003).

As organizações militares do Exército Brasileiro são constituídas de forma a facilitar o comando das atividades operacionais quanto as atividades administrativas, comuns as demais organizações da administração pública federal. As mesmas fazem parte da estrutura organizacional da Instituição Exército, detendo importante papel para o cumprimento do rumo constitucional e das atribuições subsidiárias previstas na legislação em vigor.

Segundo a Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003, o Comando do Exército está estruturado em sete categorias a saber: Órgãos de Assessoramento Superior, Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército, Órgão de Direção Geral, Órgãos de Direção Setorial, Órgãos de Apoio, Força Terrestre, os Comandos Militares de Área e entidades vinculadas.

Reconhece-se como Comando Militar de Área o mais alto escalão de enquadramento das Organizações Militares, dentro de uma área de responsabilidade concebida pelo Comandante do Exército, podendo abranger Regiões Militares, Divisões de Exército, Brigadas, Artilharia Divisionária, Grupamento de Engenharia, Grupamento Logístico, Comando de Aviação do Exército e outros tipos de Organizações Militares. Segundo o modelo ambiental proposto por Almeida (2013), o ambiente organizacional pode ser subdividido em quatro subcategorias, sendo: macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno.

O ambiente interno de alguma organização é constituído pelos elementos internos que a compõem, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional, instalações físicas, entre outras. Ele é a referência para todos os outros elementos da estrutura de gestão de pessoas, provendo disciplina e prontidão para a gestão de pessoas. Para que se possa realizar a análise do ambiente interno, é preciso compreender e diagnosticar as forças e fraquezas, capacidades e competências da Organizações Militares. Observa-se que não foram elencadas as oportunidades e as ameaças, pois elas fazem parte do ambiente externo.

Os valores são citações conhecidas e institucionalizadas; os deveres militares são os que exalam de um conjunto de conexões morais e jurídicos que ligam o militar à Pátria e à Instituição; a ética é o conjunto de regras ou padrões que conduzem o militar a agir de abono com o sentimento do dever, a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe. Esses conceitos são aplicados a todas as Organizações Militares do Exército Brasileiro.

Um valor obstinado no militar brasileiro, sendo distintivo os do Exército Brasileiro, é o Patriotismo, que pode ser caracterizado como amar à Pátria, a História, os Símbolos Nacionais, as Tradições e a Nação, aprimorando o propósito de defender seus interesses essenciais com o sacrifício da própria vida. Outra característica que merece distinção é o sentimento do cumprimento do dever que os militares detêm. Suas vidas são listadas no rigoroso cumprimento a legislação e a regulamentação a que vivenciam, com autoridade, dignidade, determinação e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas definições que tomar.

3.3 Dados e Discussão

De maneira inicial buscou-se compreender a percepção dos participantes da pesquisa sobre como percebiam suas relações com seus superiores. Portanto, foi questionado se os subordinados consideravam a interação como agradável ou não. Neste sentido, as respostas transitaram entre, “sim, pois mesmo sendo superiores me respeitam como qualquer pessoa” (respondente 5), “no geral é um clima ameno” (respondente 1). Já o respondente 6 pontua a existência de outros superiores na organização militar como não tão agradáveis, o que é explícito no recorte “tem alguns que eu não acho legal”. Na mesma mão, o respondente 8 aponta para o problema da inexperiência. “Não com todos, devido a cada um pensar maneira diferente, muitos deles, mesmo com idade mais avançada, não tem tanta experiência ou maneira de como tratar-se seu subordinado.”

A partir do recorte explicitado acima pode-se perceber que a falta de tato do líder depende muito de qual tipo de liderança o mesmo impõe, cabendo ressaltar que no contexto militar muito se tem a liderança autoritária, o que pode inibir e tensionar o liderado (POPA, 2012).

Sim. De longe a hierarquia e disciplina militar parecem uma coisa estranha ou rígida demais, mas na verdade ela não é nada diferente do que exista no mundo civil, quando se fala do mundo profissional. Pois, quando algo é mandado ou pedido e não é feito, no mundo civil ou militar existem consequências. E hoje como militar vejo ainda melhor uma diferença, no mundo militar somos muito bem ensinados a tratar nossos companheiros com lealdade isso envolve obviamente nossos líderes, e os líderes seus subordinados com presteza (respondente 14).

Ainda no ponto da liderança autoritária, o discurso citado acima traz à tona que o papel disciplinar do líder não se diferencia muito de outro contexto de trabalho, mas noções de respeito e lealdade se apresentam de maneira mais forte para os membros do grupo. Já na outra mão, o respondente 18 aponta o clima na organização como negativo, e novamente a questão da autoridade se apresenta, “não, nossos superiores usam muito poder de grandeza sobre os subordinados”. Portanto, percebe-se que a visão dos participantes se apresenta de maneira dupla, positiva ou negativamente. Porém, todos reconhecem a liderança autoritária como ponto marcante.

Como foi questionado sobre a percepção de agradável ou não, também buscou-se contemplar sobre possíveis oportunidades de melhoria que os participantes da pesquisa consideram. Isso porque o clima organizacional se apresenta como o reflexo dos ânimos dos participantes da organização (LUZ, 1995). Portanto, são apontadas algumas considerações, como a necessidade de ouvir (respondente 19),

empatia (respondente 21), “seria dialogar e compreender mais o próximo” (respondente 23), “podem melhorar na questão da humildade para reconhecer seus erros” (respondente 3). Aqui percebe-se pontos que seriam traços do traço de liderança democrática (POPA, 2012). Essas considerações trazem à tona a necessidade de líderes neste contexto possuírem a competência voltada a entender os sentimentos, opiniões, preocupações, interesses e buscar auxiliar no bem-estar dos companheiros (GARNER, 2010).

Outro ponto contemplado na etapa de pesquisa de campo foi visualizar também sobre os padrões de comportamento esperados pelos participantes da pesquisa para com seus líderes. Percebe-se aqui, atributos como “humildade e camaradagem” (respondente 3), “ser mais amigável, assim vamos ter uma boa imagem do superior e assim começar a respeitá-los com mais força de vontade” (respondente 7), “empatia, educação, esses aspectos não ferem a moral de quem está liderando, e sim, melhora a relação e a resposta com mais qualidade de seu subordinado” (respondente 9). Nesses recortes percebe-se a necessidade de algumas das competências listadas nas atribuições de um líder militar, cabendo ressaltar a afetiva (BRASIL, 2011).

Outra competência apontada é a comunicabilidade (LEVISON, 1992) e a cooperação (HECKSHER; GRASSI; BARROS, 2013). Isso fica explícito no discurso do respondente 12 “quando o superior não só manda e vira as costas, quando o mesmo até ajuda, como também entende o lado do subordinado”. Com isso, se torna visível que a comunicação de maneira efetiva envolve a real busca do líder compreender também o lado do seu subordinado e também buscar ajuda-lo, sempre que possível, principalmente porque um dos principais pontos de uma organização é o alcance dos objetivos de maneira conjunta.

Além desses pontos, um dos respondentes traz à tona um item de grande importância, “dar o exemplo para seus subordinados” (respondente 22). Essa consideração pontua o líder em seu traço pessoal, ser o exemplo a ser seguido. O subordinado necessita de alguém a quem ele possa se espelhar e conseqüentemente admirar. O que é algo de grandeza dentro do contexto militar, posto que, os membros dessa entidade se apresentam como pilares para a sociedade (BRASIL, 2011).

Como o clima organizacional quando bem equilibrado exerce grande influência na retenção de colaboradores e manutenção do bem-estar organizacional (CHIAVENATO, 2004). Buscou-se vislumbrar também acerca da percepção dos

participantes sobre pontos a serem melhorados em suas jornadas de trabalho cotidianas. Dessa forma, cabem trazer aqui algumas das considerações:

Começando pela alimentação, deveriam todos comer em um só refeitório, alimentasse com a mesma comida e da mesma forma que o superior. Benefícios salariais, como gratificação de representação igual para todos e auxílio disponibilidade. Também tem a situação das confraternizações, onde está todo mundo que é efetivo (carreira) e os temporários excluídos. O exército deveria pagar hora extra, e ao sair do serviço ter o direito de ir para casa (respondente 24).

Somente neste recorte se faz notória a compreensão de diversos problemas que implicam no clima organizacional. Cabendo-se destacar pontos como, planos de cargos e carreiras, benefícios financeiros e a necessidade de maior igualdade entre os membros da organização. Outro participante, o respondente 25 aborda que o reconhecimento de seu trabalho vem dele mesmo, “gosto do que faço, isso não precisa ser reconhecido por ninguém além de mim mesmo”. Essa fala traz a reflexão sobre o papel do líder. Embora o papel dele seja também de auxiliar na motivação do subordinado, o próprio, neste recorte toma tal responsabilidade para si.

Por último, como ao líder confere o poder de delegar e guiar as atividades, objetivou-se também visualizar as dificuldades enfrentadas pelos subordinados ao que se tange das atribuições propostas pelos líderes. Neste sentido, a maioria pontuou a não existência de dificuldades. Porém, alguns fizeram considerações.

Não tem muita dificuldade, o problema é que às vezes o superior demanda uma situação que você sabe que não está correta, ou, você sabe uma forma melhor de executar, porém, eles só querem do jeito deles e não dão oportunidades para que o subordinado opine para uma melhoria da função (respondente 24).

No recorte acima, se torna possível visualizar uma dificuldade já pontuada anteriormente, a capacidade de ouvir e levar em consideração as opiniões dos subordinados. Esse ponto, novamente reflete a necessidade da comunicação e equidade mesmo diante da diferença de patentes. Ouvir o colaborador é algo imprescindível para um clima organizacional agradável, o mesmo ocorre neste contexto (CHIAVENATO, 2004). Além disso, tem-se o estresse dos líderes, “alguns são muito alterados sem motivo” (respondente 20). Esse ponto reflete ao conceito de clima organizacional, posto que o mesmo se refere ao ânimo dos participantes da organização (OLIVEIRA, 1995). Ademais, tem-se a sobrecarga e acúmulo de funções,

explícito em “alguns fogem de suas funções, fazendo com que seus subordinados se sobrecarreguem” (respondente 10).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o processo de pesquisa, visualizou-se que a liderança no contexto de uma organização militar apresenta falhas e pontos positivos como toda e qualquer organização. Diante disso, o objetivo geral do presente estudo foi explicitar as estratégias de um líder militar para realizar a gestão afetiva de seus liderados. Finalmente, percebe-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, demonstrando que a liderança militar em suma, se utiliza de uma estratégia autoritária, baseando-se na hierarquia como fonte de poder.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa tinha como primeiro interesse, apresentar os principais conceitos referentes à liderança militar e satisfação dos subordinados. Para isso, contou-se com o suporte da literatura trazendo as principais visões sobre liderança e aspectos voltados ao clima organizacional, que diz respeito à motivação e outros atributos, tais como a satisfação no trabalho. Neste sentido, cabe destaque apontar que, questões voltadas aos benefícios financeiros, comunicação efetiva e equidade são pontos necessários ao líder se atentar, implicando em um melhor clima organizacional.

O segundo objetivo específico foi descrever as formas de liderança e competências do líder militar. Este objetivo também se fez possível, primeiro, através da pesquisa bibliográfica foram explorados os tipos de liderança, e na etapa em campo se fez notória a liderança militar na prática, cabendo ressaltar o principal tipo presente, a autoridade como base. Também cabe ressaltar que para os participantes da pesquisa, traços de uma liderança democrática se demonstram como uma oportunidade de melhoria.

Já o terceiro objetivo específico centrou-se em identificar os padrões dos líderes com maior desempenho na satisfação. Novamente, os respondentes muito mais focaram nos pontos negativos, as oportunidades de melhoria. Nesse sentido, são principais pontos a destacar, necessidade de melhor comunicação, empatia, distribuição equitativa de tarefas e maior respeito ao subordinado.

O trabalho de pesquisa se iniciou com a assumpção de que a relação subordinado e superior no contexto militar apresenta influência no clima

organizacional. Para identificar como se dá essa interação foi desempenhada uma pesquisa descritiva com alunos, cabos e soldados de uma organização militar.

Com base nisso, o problema de pesquisa foi respondido, o qual era: como a relação satisfação ao que se refere à clima organizacional se dá entre superior e subordinado? Este questionamento foi resolvido ao se constatar que a relação se apresenta na necessidade de melhor compreender as necessidades dos subordinados e considerar de maneira mais forte as atribuições do líder militar, tanto diante de sua responsabilidade na instituição quanto ao papel pessoal do líder. Além disso, para que se fizesse possível a resolução de tal questionamento, foi empreendida uma pesquisa bibliográfica, que subsidiou o desenvolvimento do instrumento de pesquisa e as análises posteriores.

Finalmente, o presente estudo assim como tantos outros também apresenta limitações, as quais também podem servir como suporte para o desenvolvimento de novas pesquisas. Primeiro, o estudo só compreendeu o lado do subordinado. Outra limitação centra-se na impossibilidade de fazer generalizações, dada a natureza qualitativa do estudo. Além disso, os questionários não conseguem acessar tão bem as subjetividades como a prática de entrevistas. Portanto, como sugestões de pesquisas futuras, cabe destaque: o empreendimento de uma pesquisa quantitativa, buscando visualizar o fenômeno da liderança militar em todo o país. Também se sugere o desenvolvimento de pesquisa abordando o lado do líder, percebendo as dificuldades percebidas por eles como forma de alcançar a melhor liderança possível, ou um estudo comparativo entre as percepções do líder e do liderado. Além disso, uma outra proposição de pesquisa seria a realização da mesma pesquisa com outro método, entrevistas semiestruturadas.

O presente estudo veio a contribuir à literatura voltada a liderança e também pode ser compartilhado com líderes da área, elucidando alguns dos pontos que exercem influência sobre a relação líder e liderado. Portanto, o presente estudo tanto expande o conhecimento científico como traz à tona implicações práticas e se utilizado, pode fazer possível a emergência de *insights* sobre como melhor o líder pode gerir seu grupo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. Liderança Organizacional. In: DIAS, A. L.; VARELA, M.; COSTA, J. L. **Excelência Organizacional**. Editora Bnomics, Lisboa, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectation**. New York: Free Press, 1990.

BENEVIDES, G. C. L. M. **A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional**. 2018. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Liderança Militar**. 2. Ed. Brasília: Gráfica do Exército, 2011. Acesso em: 28 out. 2021.

_____. Exército Brasileiro. **Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1). Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, dez. 2003. Acesso em: 28 out. 2021.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Gratificadas do Comando do Exército do Ministério da Defesa, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D9203.htm> . Acesso em: 28 out. 2021.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2004. v.3.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto. **Motivação e Qualidade: a busca da qualidade através das pessoas**. São Paulo (SP): Atlas, 1993.

CORREA, Cristiane. **Vicente Falcone: o que importa é o resultado**. São Paulo: Sextante/GMT, 2012.

COSTA NETO, Newton de Almeida. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de Jovens Oficiais nos tempos atuais**: principais motivos e possíveis ações da Marinha do Brasil para minimizar a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha nos tempos atuais. 2009. 123f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

ESPANHA. Publicação de Referência PR-00. **Liderança Militar**. Exército terrestre, Comando de Treinamento e Doutrina, Diretoria de Pesquisa, Doutrina, Orgânicos e Materiais, mar. 2018.

FREIRE, M. M. **A pesquisa qualitativa sob múltiplos olhares**: estabelecendo interlocuções em Linguística Aplicada. E-Book, Publicação do GPeAHF/CNPq, Grupo de Pesquisa sobre a Abordagem Hermenêutico-Fenomenológica, 2010.

GARNER, H.C. Empatia: a habilidade de um verdadeiro líder. **Military Review – Brazilian: Revista Profissional do Exército dos EUA**. Kansas, n. 2. p. 40-49, mar./abr. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2017.

HECKSHER; GRASSI; BARROS, P. **Caderno de Instrução**: Desenvolvimento do Sentimento Altruísta e do Caráter Militar do Cadete. Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, RJ, 2013. Disponível em:
http://www.doutrinadahumanidade.com/artigos/caderno_de_instrucao_da_aman.htm
Acesso em: 25 out. 2021.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. E. **Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources**. 8 ed., PrenticeHall, Inc., Upper Saddle River, 2001.

HITT, M. A.; MILLER, C. C. **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**. Ed. LTC, 2007.

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; VAN GEEST, Y. **Organizações Exponenciais**: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM, 2013.

LEVINSON, H. **Specific criticism and vague criticism**: "Feedback to Subordinates". Instituto Levinson. Waltham, MA. 1992.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; SANTOS, Ananias Francisco dos; PINTO, Valdir Miranda. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de hofstede**: aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário. São Paulo: FEA-USP, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo:Atlas. 2004.

MENEZES, I. G.; GOMES, P.; CRISTINA, A. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em revista**. Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: <http://pepsil.bvsalvd.org/scielo.pnp?script=scii_arttex&pid=S1677-116820100001000118Ing=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 nov. 2021.

OGBEIDI, M.M. Political Leadership and Corruption in Nigeria since 1960: A Socio-Economic Analysis. **Journal of Nigeria Studies**, v. 1, p. 1-25, 2012.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, V. L. S. Internacionalização de empresa. In: OLIVEIRA, V. L. S. **O perfil do negociador no mundo globalizado**. Universidade Estadual de Santa Cruz, 36-45p. 2013.

PINA-CUNHA, M. *et al.* Liderança. In: PINA-CUNHA, M. *et al.* **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Editora RH, 2ª Edição, Lisboa, 2003.

POPA, B. M. **The relationship between leadership effectiveness and organizational performance**. Romani, 2012.

RAIZ, A.; HAIDER, M. H. **Role of Transformational and Transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction**. Business Economic Horizontal, 2010.

REGO, A. **Liderança nas Organizações**: teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1997.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 316 p.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J. B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a06.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2021.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHERMERHORN, J. R. J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999

SEWELL, G. F. A inteligência emocional e o modelo de requisitos de liderança do Exército. **Military Review-Brazilian**, Kansas, n.2, p. 50-55, mar./abr. 2010.

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, 18 (3): 68-71, jul./set., 1983.

SOUSA TERCEIRO, J. B. **A Liderança do oficial de Estado-Maior das Grandes Unidades do Exército Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

ULRICH, D. **The market value of leadership**. HR Magazine, 2015.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 539 p.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO

TÓPICO	QUESTÃO
A – GRADUAÇÃO	<input type="checkbox"/> Aluno <input type="checkbox"/> Cabo <input type="checkbox"/> Soldado
B – QUESTÕES ABERTAS	1- Você acha agradável sua relação com seus superiores? Justifique. 2- Se não, indique oportunidades de melhorias. 3- Qual a contribuição do superior com o subordinado para aumentar a produtividade e melhorias do ambiente de trabalho? 4- Indique melhorias para valorizar sua função no desempenho do dia a dia da sua jornada de trabalho. 5- Sente que o trabalho que faz para organização é reconhecido, sim ou não? Justifique sua resposta. 6- Quais dificuldades são enfrentadas pelos subordinados em relação às demandas dos superiores?