

INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA MOTIVAÇÃO DOS OFICIAIS DA FAB¹

THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS ON MOTIVATION OF BRAZILIAN AIR FORCE OFFICERS

Lais Silva Pessôa França²
Pedro Tadeu Bertto*

RESUMO

No contexto atual do mundo, percebe-se, cada vez mais, a exigência de líderes que possuam habilidades para guiar indivíduos em direção a um objetivo compartilhado, capacitando-os a contribuir para a sociedade em que estão inseridos. Na Força Aérea Brasileira (FAB), mais especificamente entre os Oficiais, esse processo é acentuado, visto que esses militares apresentam um papel importante na liderança de seus subordinados. A capacidade de liderança é um atributo fundamental no âmbito militar, uma vez que é preciso conduzir equipes para cumprir missões em condições favoráveis ou não, comuns no cotidiano militar. O objetivo deste trabalho foi analisar a influência e a relevância das relações interpessoais como uma das ferramentas da gestão de pessoas que podem ser utilizadas visando melhores níveis de motivação e aumento da produtividade no trabalho, tendo como foco os Oficiais da FAB. Este propósito foi alcançado por meio de revisão bibliográfica, pesquisando em estudos anteriores experiências acumuladas que puderam ilustrar e elucidar os conceitos relacionados às relações interpessoais, à motivação e à produtividade, bem como a ligação entre eles. Ademais, foi efetuada a análise de uma pesquisa de percepções com o intuito de examinar as conexões entre a revisão bibliográfica e o contexto dos militares, com o mesmo propósito. Os resultados demonstram que a utilização dos vínculos sociais contribuem, de fato, para o estímulo dos militares e a eficiência do serviço. Dessa forma, pode ser propiciado, à FAB, servidores mais motivados e um melhor atendimento à população brasileira em prol da missão.

Palavras-chave: gestão de pessoas; relacionamentos interpessoais; motivação; liderança.

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

* Prof. Dr Bacharel em Administração. Mestre em Administração e Doutor em Engenharia da Produção. Academia da Força Aérea. E-mail: tadeu.bertto@gmail.com.

ABSTRACT

In the current context of the world, there is an increasing demand for leaders who possess skills to guide individuals towards a shared objective, empowering them to contribute to the society they are part of. In the Brazilian Air Force (FAB), particularly among the Officers, this process is accentuated as these military personnel play an important role in leading their subordinates. Leadership ability is a fundamental attribute in the military sphere, as it is necessary to lead teams to fulfill missions under favorable or unfavorable conditions, which are common in military daily life. The aim of this study was to analyze the influence and relevance of interpersonal relationships as one of the tools of people management that can be used to achieve higher levels of motivation and increased productivity at work, focusing on FAB Officers. This purpose was achieved through a literature review, examining previous studies and accumulated experiences that could illustrate and elucidate the concepts related to interpersonal relationships, motivation, and productivity, as well as their interconnections. Additionally, a perception survey was conducted to examine the connections between the literature review and the military context, with the same purpose. The results demonstrate that the utilization of social bonds does indeed contribute to the stimulation of military personnel and the efficiency of their service. Thus, it can provide the FAB with more motivated personnel and better service to the Brazilian population in pursuit of their mission.

Keywords: people management; interpersonal relationships; motivation; leadership.

INTRODUÇÃO

Modernamente, a gestão de setores e de pessoas exige do administrador, cada vez mais, conhecimentos e práticas inovadoras para poder lidar da melhor forma possível com sua equipe, buscando mantê-la motivada e, assim, gerar melhores resultados para as organizações. As pessoas, neste contexto, assumem o protagonismo e passam a ser reconhecidas como recursos inteligentes e, portanto, capazes de levar as organizações ao alcance de seus objetivos e, assim, ao sucesso.

A exemplo do ocorre em outras organizações, nas organizações militares, o mesmo desafio se impõe, sobretudo, aos Oficiais dos mais diferentes quadros e especialidades, no exercício de sua liderança. Na Força Aérea Brasileira - FAB, não difere, pois os Oficiais precisam saber lidar, simultaneamente, com pessoas de diferentes níveis, tais como subordinados, superiores, pares e com a tropa. E, mesmo com as particularidades de cada militar que compõe sua equipe de trabalho, deve cumprir a missão e desenvolver um bom clima organizacional, sobretudo, em tempos de paz. Uma forma de se fazer isso é investir na melhoria e na manutenção da qualidade das relações humanas no trabalho e no aprimoramento dos mecanismos da gestão de pessoas.

A gestão de pessoas, segundo Dutra (2002), caracteriza-se como um conjunto de políticas e

práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao mesmo tempo. O autor concorda que as pessoas podem desempenhar um papel fundamental na estratégia de uma organização, sendo uma das fontes essenciais para alcançar produtividade. Dessa forma, percebe-se que a gestão de pessoas utilizada a fim de aprimorar os colaboradores torna-se indispensável para as organizações.

Segundo Oliveira (1996), a gestão de pessoas busca argumentos e compreensão sobre o desempenho do trabalho humano por meio das relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, motivação, desempenho e clima organizacional. Portanto, o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, a liderança exercida, a motivação e o desempenho estão interligados e influenciam e afetam a gestão de pessoas envolvida na organização.

Segundo Lima (2007), o sucesso das organizações depende do investimento na gestão dos indivíduos que nelas trabalham, pois apenas por meio do desenvolvimento e reconhecimento das pessoas, as instituições conseguirão oferecer oportunidades de crescimento pessoal, permitindo que se tornem agentes de inovação e promotores do avanço na esfera organizacional. Dessa forma, percebe-se que o sucesso de qualquer organização é determinado pela contribuição e produtividade das pessoas envolvidas em seu processo.

Diante disso, o seguinte questionamento norteia a realização deste artigo: as relações interpessoais de boa qualidade podem influenciar na motivação e produtividade dos Oficiais da FAB? Dessa forma, este artigo tem como tema a importância das relações interpessoais visando melhores níveis de motivação e aumento da produtividade no trabalho. Esta pesquisa visa explorar hipóteses sobre a importância do relacionamento interpessoal dos Oficiais da FAB com seus superiores, pares e subordinados, portanto, com uma abordagem qualitativa e baseada em procedimentos bibliográficos e documentais.

Nesse contexto, a pesquisa sobre o tema se justifica na medida em que tal abordagem poderá contribuir na melhoria das relações interpessoais e assim, proporcionar à FAB e à sociedade brasileira um serviço mais produtivo, eficiente e eficaz em prol da defesa nacional.

O propósito deste artigo, ou seja, seu objetivo geral é analisar a influência e a relevância das relações interpessoais na motivação para o trabalho, tendo como foco os Oficiais da Aeronáutica. Para isso, os seguintes objetivos específicos são definidos: identificar as relações interpessoais no ambiente de trabalho; levantar a relevância da motivação para o trabalho; associar as relações interpessoais com a motivação e a liderança no ambiente de trabalho e demonstrar documentos e regulamentos da FAB que regem a cultura organizacional e a liderança na Instituição.

No tópico a seguir, será apresentado o referencial teórico, tratando-se dos temas de gestão de pessoas, motivação, clima organizacional, produtividade, liderança e relacionamentos interpessoais, sendo estes utilizados para fundamentar a pesquisa. A seguir, será tratado sobre o método utilizado para análise e discussão dos resultados apresentados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Como forma de atender ao problema de pesquisa, neste tópico serão abordados conceitos e teorias acerca dos principais termos que envolvem este trabalho, inerentes à gestão de pessoas, tais como: motivação, produtividade, clima organizacional, liderança e relacionamentos interpessoais. Autores como Chiavenato (2003), Gil (2014), Carvalho (2009), entre outros, serão utilizados como referências na organização do artigo, bem como trabalhos científicos já realizados sobre o tema. Complementando, o referencial teórico consistirá, também, na análise documental dos dispositivos que regem a formação na FAB e tratam da relação de liderança esperada dos seus militares por parte da Instituição.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

As modernas organizações, cada vez mais, estão convencidas da importância da existência, em seus quadros, de pessoas motivadas, capacitadas e adaptáveis às situações diversas. Diante disso, faz-se essencial que as organizações busquem criar um ambiente favorável para o relacionamento interpessoal entre os seus colaboradores. Melo et al. (2012), afirma que um dos maiores investimentos de uma organização é realizado em pessoas, cujo desempenho é oriundo de suas motivações. Dessa forma, uma gestão de pessoas adequada em prol da motivação do colaborador torna-se relevante para as organizações.

Freitas (2012) comenta que a gestão de pessoas vem se tornando e sendo reconhecida cada vez mais estratégica e necessária, ou seja, a gestão de pessoas vem tornando-se um importante instrumento capaz de agregar valor à organização, e trazer resultados positivos. Dutra (2002) afirma que as pessoas são uma das principais fontes no que diz respeito ao alcance da competitividade e produtividade de uma organização. Diante disso, para o autor, entende-se a relevância de manter as pessoas motivadas a fim de superarem as expectativas dos seus gestores.

Além disso, segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas entende a relação entre as pessoas e as organizações como interdependente, pois os indivíduos passam boa parte de suas vidas

trabalhando em organizações, bem como as organizações dependem das pessoas para funcionar e alcançar o sucesso. Para o autor, este alinhamento entre interesses organizacionais e individuais é, também, um dos principais objetivos da moderna gestão de pessoas.

No contexto das organizações militares, tal realidade não difere das organizações empresariais, uma vez que seus integrantes tenham uma carreira estimada entre 30 a 35 anos nas Forças Armadas, segundo a Lei n.º 13.954 (BRASIL, 2019) e, durante toda sua ocupação, contribuem para que as missões de suas unidades sejam cumpridas a contento. E, portanto, deverão encontrar condições de trabalho que lhes permitam alcançar os objetivos individuais.

1.2 MOTIVAÇÃO

Segundo Gil (2014), muitas teorias sobre a motivação se baseiam no princípio de que, a partir dos ânimos adequados, os indivíduos se dispõem a trabalhar de forma mais motivada. Dessa forma, percebe-se que o conhecimento acerca da motivação no ambiente de trabalho e a aplicação de métodos para fortalecê-la, torna-se relevante para uma melhoria da produtividade e da qualidade de vida no trabalho.

Bandeira (2018), afirma que a utilização de ferramentas de Gestão de Pessoas alinhadas aos fatores motivacionais presentes na atividade militar gera melhoria no nível de satisfação, bem como aumento da produtividade nas diversas operações desempenhadas.

A motivação estimula os funcionários de uma organização a exercerem suas funções do modo como é esperado pelos seus superiores e definidos pela visão e pela missão de cada instituição. Para Chiavenato (2009, p. 121), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma [...] ao perguntar o motivo por que ele atua daquela forma está se entrando na questão da motivação”.

Lopes (2003) cita que um dos maiores desafios de um administrador é manter as pessoas motivadas, decididas, confiantes e comprometidas a alcançarem os objetivos propostos de forma bem sucedida por meio do seu trabalho na organização. Dessa forma, pode-se inferir que a motivação seria, então, a disposição de um indivíduo ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais, agindo e satisfazendo suas necessidades. Além disso, segundo o autor, alguns fatores motivadores podem ser utilizados para o servidor tornar-se mais produtivo em sua área de atuação, de modo que concentre os estímulos e ânimos em prol da realização do trabalho da melhor forma possível.

Chiavenato (2003) cita, também, que a motivação está relacionada ao comportamento do indivíduo mediante aos objetivos que podem satisfazer as suas necessidades. Em outras palavras, a motivação seria o impulso para concretizar o esforço em prol do alcance de objetivos individuais e organizacionais.

Por sua vez, Gil (2014) afirma que empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados. Dessa forma, encontrar medidas que possam influenciar positivamente a motivação dos militares subordinados, possibilita enfatizar o estímulo deles a realizarem tal empenho a fim de atingir os propósitos das organizações militares.

Os ambientes de trabalho são, frequentemente, considerados estressantes e cansativos. Com isso, manter os funcionários motivados para realizarem suas tarefas em um ambiente sadio e agradável é imprescindível para as organizações, sendo necessário o investimento na criação e manutenção do chamado clima organizacional. No ambiente militar, além do serviço diário, os militares também concorrem a escalas de serviço extras e missões fora da rotina, o que demanda considerável esforço, nem sempre reconhecido pela liderança. Por isso, faz-se relevante que os militares da FAB consigam liderar seus subordinados da melhor forma possível a fim de mantê-los motivados.

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

A Lei n.º 6.880 (BRASIL, 1980), que dispõe o Estatuto dos Militares, prevê a necessidade de conduta moral e profissional irrepreensíveis. No Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016), afirma-se que os valores são princípios que guiam os comportamentos e decisões de uma organização. Além disso, o mesmo documento determina que a propagação desses valores devem estar em concordância com o que prevê no MCA 909-1 (BRASIL, 2022). Esse manual trata do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV), o qual consiste em um conjunto de ações e diretrizes que orientam as atividades a serem desenvolvidas em todos os setores das organizações militares do Comando da Aeronáutica (COMAER).

Para Chiavenato (1994, p. 50), “[...] clima organizacional é o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização e favorece a satisfação das pessoas, produzindo elevação do moral interno”. Segundo o autor, o resultado desejado é um ambiente de trabalho agradável e produtivo, visando sempre à eficácia dos processos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2005), as percepções das pessoas em relação ao clima organizacional geram expectativas de recompensas, satisfações e evitar frustrações, quando essas expectativas são positivas, elas tendem a impulsionar a motivação das pessoas. Nesse sentido, manter os subordinados motivados para haver um melhor clima organizacional na Organização Militar e, conseqüentemente, a missão seja cumprida, se mostra como um aspecto positivo para a Força Aérea Brasileira e, também, para o Brasil, tendo em vista a relevância da FAB na defesa da soberania nacional, devido à influência no comportamento citada por Chiavenato (2003).

Segundo Luz (2005), o clima organizacional é um reflexo da cultura da organização, incluindo tanto seus aspectos positivos quanto negativos, como os conflitos existentes. Na FAB, a cultura organizacional e os valores da organização, aspectos que influenciam o clima organizacional, são claramente definidos por manuais e regulamentos existentes. Segundo o Manual de Liderança da FAB, MCA 2-1 (BRASIL, 2016), é função do líder coordenar o gerenciamento e a evolução da cultura. Dessa forma, o auxílio do líder no alinhamento entre os valores pessoais dos subordinados com os valores organizacionais facilita a motivação individual.

O MCA 2-1 (BRASIL, 2016) estabelece que as atitudes dos líderes devem estar alinhadas com os objetivos, valores e a missão da instituição, de modo a influenciar os seus subordinados a tornarem-se mais comprometidos com o serviço e ratificar a motivação profissional.

1.4 PRODUTIVIDADE

Segundo Martins e Laugeni (2014), o termo “produtividade” refere-se à capacidade de produzir, visando a melhoria dos métodos de trabalho. Além disso, cita também que diversas organizações se preocupam em melhorar o bem-estar dos seus colaboradores, com a finalidade de atingir o retorno com base na produtividade. Desse modo, a produtividade oriunda da reação da motivação dos militares pode proporcionar melhores resultados nas realizações dos serviços.

Carvalho e Serafim (1995) definem a produtividade do trabalho como um processo continuado que visa alcançar o máximo da capacidade do colaborador com o mínimo de tempo e esforço, a partir da motivação dele. Além disso, citam, também, os fatores que contribuem para um aumento da produtividade no trabalho: quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão-de-obra empregada, gestão de trabalho e nível de motivação do empregado. Dessa forma, pode-se perceber uma relação existente entre motivação e produtividade, esta sendo um fator resultante daquela.

Bleinroth (2015) também elenca fatores que contribuem para o aumento da produtividade no trabalho, dentre eles, encontram-se: recursos humanos, metodologia de trabalho e estrutura organizacional da empresa. O primeiro fator, também ligado à gestão de pessoas, relaciona-se diretamente com a motivação, clima organizacional e relacionamento interpessoal, definições estudadas neste trabalho.

Segundo Carvalho (2009), o termo “produtividade” é compreendido como aprimoramento da eficiência do trabalho. Complementa que a produtividade só pode ser aumentada a partir de uma mudança na mentalidade de todos os que participam do processo. Em concordância com Chiavenato (2014), que cita que a produtividade no ambiente de trabalho resulta da motivação do funcionário naquele local.

Segundo Macedo (2019), a produtividade, além de estar relacionada a metodologias e recursos, associa-se também ao ambiente relacional e motivador gerado no ambiente de trabalho. Fazendo com que, dessa forma, a boa gestão de pessoas seja a chave para o aumento da produtividade. Portanto, percebe-se que a gestão de pessoas utilizada nas organizações influencia os resultados e os objetivos alcançados por elas, tendo em vista que é um fator contribuinte para a produtividade no trabalho.

1.5 LIDERANÇA

Chiavenato (2003, p. 122) faz a seguinte afirmação sobre liderança: “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”. A partir dessa afirmação, percebe-se o papel que um Oficial ou líder militar pode exercer em seus subordinados a fim de que as missões sejam cumpridas com êxito.

O Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016), tem por objetivo estabelecer os fundamentos teóricos e as respectivas práticas que sistematizam a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira. Tal documento define liderança como um processo que surge na interação humana e se faz presente no relacionamento entre o líder e seus liderados, de modo que um afeta o outro, enfatizando um evento interativo e bidirecional. Percebe-se dessa forma, que a liderança é um processo social. Nesse caso a liderança é um atributo inerente ao Oficial da FAB e está ligada aos relacionamentos interpessoais, na qual a compreensão dessa relação líder-liderado pode ser melhor compreendida a partir do que diz o seguinte trecho extraído do MCA 2-1 (BRASIL, 2016):

Bons líderes envolvem-se nas carreiras dos subordinados. Enquanto as pessoas tendem a obedecer a comandos e ordens, elas respondem mais rapidamente e geralmente empregam um esforço extra para os líderes que genuinamente se importam com elas. A liderança pode ser observada no grau de eficiência, produtividade, moral e motivação demonstrada pelos subordinados. Envolver o líder é, portanto, o ingrediente fundamental para maximizar a performance do trabalhador e, por extensão, o sucesso da missão (BRASIL, 2016, p.45)

Ainda segundo o MCA 2-1 (BRASIL, 2016), a Liderança Militar pode ser definida como o processo de influenciar, motivar e direcionar os subordinados para a realização da missão a ser cumprida, quer seja em tempo de paz ou de conflitos. Dessa forma, pode-se perceber a responsabilidade do Oficial a fim de instigar seus subordinados em prol do objetivo final.

Martinelli (2012) afirma que os líderes são os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Logo, a atribuição dos líderes militares, tendo em vista a relevância de sua atuação para a sociedade, faz-se extremamente importante a fim de que o bem coletivo alcance êxito. Hunter (2004) afirma que a gestão de pessoas, olhando pela perspectiva da liderança, pode ser considerada a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter.

O comprometimento da liderança com os seus subordinados promove, portanto, uma relação mais coesa. Juntamente aos alinhamentos dos valores da FAB e dos militares, tal situação proporciona maior influência na motivação e direcionamento dos subordinados em busca do cumprimento da missão, independentemente da situação. Portanto, o contexto de uma liderança eficaz, depende, fundamentalmente, do relacionamento interpessoal entre os envolvidos neste ambiente.

1.6 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A realização do trabalho se torna mais efetiva com base na interação entre as pessoas. A confiança criada com base nesse relacionamento proporciona a possibilidade do compartilhamento de ideias e soluções que influenciam positivamente para tomadas de decisões. Segundo Carvalho (2009, p. 108), “o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”. Nesse sentido, a cooperação emerge como resultado da possibilidade de compartilhar ideias e soluções que podem impulsionar o processo de tomada de decisão. Essa colaboração positiva entre os indivíduos têm um impacto significativo no ambiente de

trabalho, criando um clima favorável e estimulante.

Uma organização é composta por um grupo de pessoas distintas, mas que compartilham de mesmos interesses coletivos. Diante disso, é enfatizado por Rodrigues (2001, p. 127) que “a organização é uma rede de relações construídas por indivíduos com ideias, necessidades e sentimentos que estão constantemente presentes nas interações sociais, influenciando como os indivíduos percebem e vivenciam a realidade”.

Chiavenato (2009) afirma que os relacionamentos interpessoais (camaradagem e coleguismo) constituem uma das expectativas das pessoas perante às organizações, assim como o comprometimento e a dedicação fazem parte das expectativas da organização em relação às pessoas. À luz do autor, enquanto a organização espera, dentre outros aspectos, foco, comprometimento e dedicação, as pessoas esperam da organização, também, camaradagem e coleguismo.

As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais (esforços) na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades sejam maiores do que os custos, e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores. (CHIAVENATO, 2009, p. 83).

Conforme mencionado por Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma dimensão do sistema de administração participativa que envolve as interações humanas responsáveis por promover o trabalho em equipe, estabelecer confiança e incentivar a participação das pessoas. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Segundo Moscovici (1985, p. 27), “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Diante dessa visão, pode-se entender as relações interpessoais como um aspecto importante para atingir as condições impostas entre líder e liderado nas organizações militares.

Uma das competências exigidas pelo Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA), previsto no documento MCA 36-8 (BRASIL, 2021), do Oficial Intendente, Aviador e de Infantaria, é o cultivo do espírito de equipe e da melhoria contínua, além de aspectos ligados à liderança.

Diante do exposto, unido às responsabilidades de um Oficial, pode-se inferir que as relações

interpessoais advindas da liderança do superior por meio do espírito de corpo são uma forma de motivação dos subordinados, bem como uma exigência da FAB. Essa relação é envolvida por diversas atividades e fatores estressantes como a escassez do tempo para realização dessas tarefas, a participação em formaturas e serviços de escala, nos quais as relações entre líder e liderado tornam-se ponto-chave para a boa execução das missões.

Na sequência, os métodos de análise adotados na realização da pesquisa passam a ser apresentados.

2 MÉTODO DO ESTUDO

Para realização deste artigo foi realizada pesquisa descritiva, com uma abordagem qualitativa, classificando-se como bibliográfica e documental. Procedeu-se, inicialmente, a uma revisão bibliográfica por intermédio de análises de obras de autores da área de gestão de pessoas, clima organizacional, relações interpessoais, motivação, produtividade e liderança.

Além disso, foram analisados, também, artigos científicos, dissertações, teses e outros trabalhos já realizados que tratam do tema, com o intuito de levantar dados que sustentem a pesquisa. Complementarmente, foi feita uma revisão documental de portarias da FAB que tratam sobre o assunto em questão, a fim de relacionar o tema ao ambiente militar.

A seguir, é apresentada a Tabela 01, que expõe o tipo da pesquisa.

Tabela 1 – Tipo de pesquisa do objeto de estudo

Tipo de pesquisa	
Abordagem	Qualitativa
Natureza	Aplicada
Objetivo	Exploratória e descritiva
Procedimentos	Bibliográfica

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Foi feita, também, uma pesquisa de campo, com abordagem de natureza qualitativa. Logo, foi realizada, uma coleta de dados relacionada às percepções dos Oficiais da AFA, por meio do formulário do *Google Forms*. Essa pesquisa objetivou coletar informações sobre as percepções dos Oficiais da Academia da Força Aérea (AFA) acerca do objeto de estudo, bem como obter

informações sobre a realidade de convívio no ambiente de trabalho dos mesmos. Sendo que, esta pluralidade de metodologias aplicadas, é com o intuito de analisar e correlacionar as respostas obtidas com a revisão bibliográfica realizada. Ao final, visa chegar a uma conclusão acerca da conexão entre os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho militar e a motivação dos militares.

A pesquisa foi composta por 13 (treze) questões de múltipla escolha e 1 (uma) pergunta de resposta aberta para que os participantes pudessem se manifestar livremente. Os questionamentos buscaram investigar a percepção dos participantes acerca da influência do clima organizacional e das relações interpessoais em relação à motivação, à produtividade e ao cumprimento de ordens, prazos e serviços. A técnica de respostas utilizada nas perguntas de múltipla escolha foi a escala Likert, que visa medir o nível de concordância ou discordância dos indivíduos com determinadas afirmações. O prazo de respostas consistiu entre os dias 1º a 6 de maio de 2023, nos quais os militares puderam responder o questionário.

A pesquisa foi encaminhada via e-mail corporativo da FAB (Zimbra) para 282 respondentes da Guarnição de Aeronáutica de Pirassununga, compreendendo os setores do Corpo de Cadetes da Aeronáutica, Fazenda da Aeronáutica, Prefeitura de Aeronáutica de Pirassununga, Divisão de Ensino da AFA e Divisão Administrativa da AFA. Foram obtidas 66 (sessenta e seis) respostas. Ao responder às perguntas, os participantes voluntários concordaram em permitir que suas informações fossem utilizadas para análise e para a realização deste estudo. Todas as informações compartilhadas foram tratadas como confidenciais e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

A pesquisa de percepções foi formulada e desenvolvida após a realização do trabalho bibliográfico e documental. Dessa forma, foram correlacionadas as respostas da pesquisa realizada com os conceitos e estudos já analisados na revisão bibliográfica a fim de obter informações e estabelecer considerações sobre o clima organizacional, os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, a motivação dos militares, a produtividade dos militares e o cumprimento de ordens.

Para analisar as respostas obtidas por meio da pesquisa de percepções, foram utilizados gráficos, a fim de facilitar a compreensão delas. Segundo Bussab e Morettin (2017), os métodos gráficos estão sendo cada vez mais utilizados devido ao seu poder visual atrativo. Segundo os autores, comumente, é mais simples para indivíduos compreenderem a informação transmitida por um gráfico em comparação com dados apresentados em tabelas ou resumos numéricos. Conforme os autores, um dos fins para os quais os gráficos são utilizados é a confirmação (ou não) de

determinadas expectativas acerca de dados. Dentre os vários tipos de gráficos utilizados para representar variáveis qualitativas, Bussab e Morettin (2017) destacam-se o gráfico em barras e o de composição de setores “pizza”.

Dentre os modelos destacados para representar as variáveis qualitativas, foi escolhido o de composição de setores, em forma de “pizza”, representando a composição em porcentagem de partes de um todo para ser utilizado na análise dos dados. Essa representação é composta por um círculo de raio arbitrário que representa o total, o qual é dividido em setores que correspondem às partes de maneira proporcional à porcentagem.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico tem a finalidade de apresentar a pesquisa das percepções realizada e demonstrar a relação entre os resultados obtidos e a revisão bibliográfica.

Na primeira questão, foi solicitado aos participantes da pesquisa que informassem seu grau hierárquico. Dessa forma, apenas as respostas daqueles que marcaram a opção “Oficial” foram computadas para que os dados do interesse da pesquisa fossem atingidos. Essas respostas, conforme o Gráfico 1, contabilizaram 86,4% dos respondentes.

Informe o grau hierárquico do(a) Senhor(a)

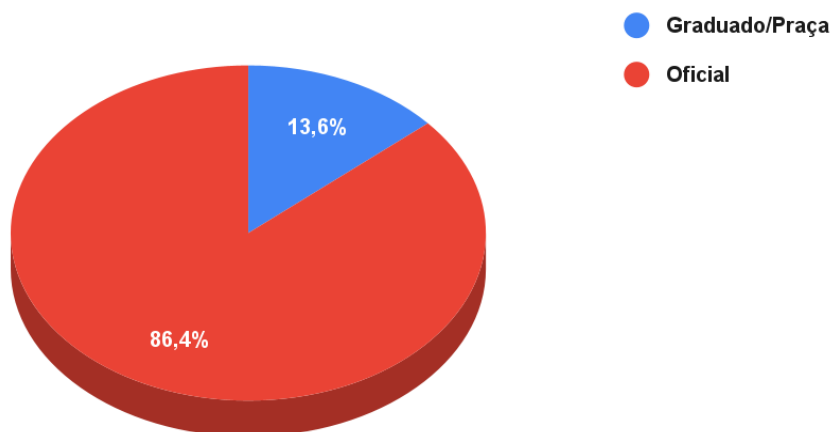


Gráfico 1 Grau hierárquico do militar respondente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em seguida, no Gráfico 2, foram levantadas as percepções dos Oficiais sobre a relevância do

clima organizacional no ambiente de trabalho. Pode-se observar que apenas 3,6% dos participantes julgaram que tal aspecto seja ocasionalmente pertinente. Dessa forma, observa-se que a qualidade do ambiente organizacional vivenciado pelo militar é percebida como muito relevante por 73,2% dos militares. E, como citado anteriormente, consoante Chiavenato (2003), o comportamento do indivíduo é influenciado pelo referido aspecto, favorecendo a satisfação das pessoas e elevando o moral da tropa. Além disso, sendo esse clima organizacional voltado para os valores organizacionais, a influência existente facilita o alinhamento entre os valores profissionais e pessoais, conforme prevê o MCA 2-1 (BRASIL, 2016).

Como o(a) Senhor(a) julga a relevância do clima organizacional do trabalho entre superiores, pares e subordinados?

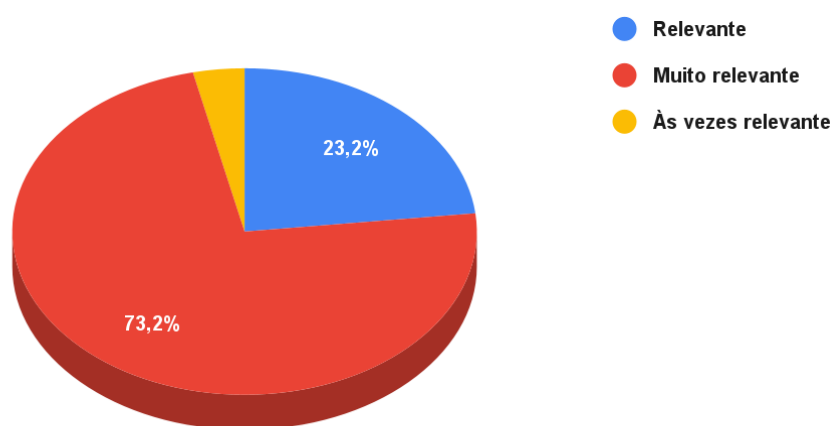


Gráfico 2 Relevância do clima organizacional entre superiores, pares e subordinados

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No gráfico 3, foram levantadas as percepções sobre a relevância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Pode-se observar que apenas 1,7% dos participantes julgaram que tal aspecto seja ocasionalmente pertinente. Já 28,1% consideraram o aspecto relevante, enquanto 70,2% julgaram muito relevante. Dessa forma, segundo Chiavenato (2009) e Carvalho (2009), a expectativa dos colaboradores perante às organizações possibilita um ambiente com maior confiança e respeito.

Como o(a) Senhor(a) julga a relevância das relações interpessoais no ambiente de trabalho entre superiores, pares e subordinados?

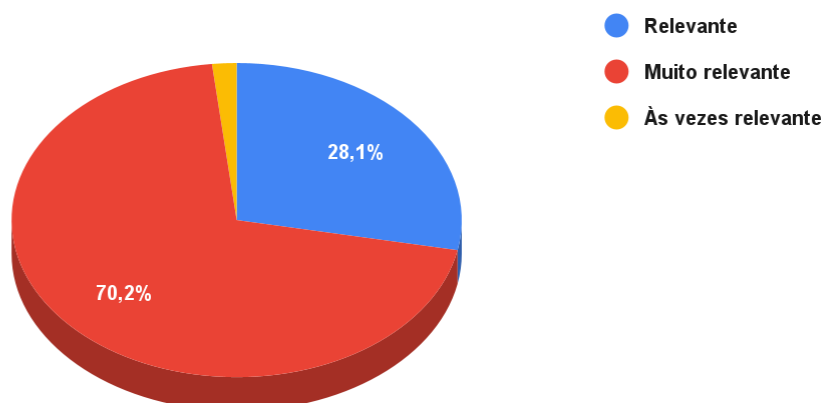


Gráfico 3 Relevância das relações interpessoais

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, no Gráfico 4, foi proposta aos militares uma autoavaliação acerca do próprio relacionamento interpessoal com os demais militares no ambiente de trabalho, a fim de que houvesse uma breve reflexão acerca do tema. Dentre as respostas, 49,1% dos respondentes afirmaram ter uma ótima relação com os demais militares do seu ambiente de trabalho. Já 43,9% dos participantes indicam ter uma boa relação, e 7% dos militares percebem essa relação apenas como regular. Dessa forma, pode-se perceber que esse relevante aspecto foi refletido pelos respondentes.

Considerando a realidade de seu ambiente de trabalho, como o(a) Senhor(a) avalia a própria relação interpessoal com os demais militares de seu ambiente de trabalho?

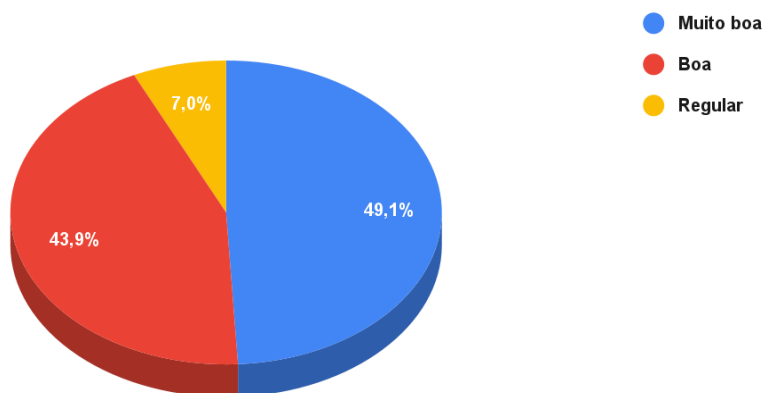


Gráfico 4 Autoavaliação da relação interpessoal

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, nas outras 10 questões objetivas, foram levantadas concordâncias ou discordâncias dos participantes em relação a algumas afirmações realizadas. No Gráfico 5, percebe-se que 75,4% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que as relações interpessoais no ambiente de trabalho influenciam a motivação do militar, enquanto 24,6% dos militares concordam parcialmente. Dessa forma, a interação entre as pessoas é vista como um aspecto importante, seja em sua totalidade ou parcialidade, para atingir o impulso e concretizar o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, consoante Chiavenato (2003) e Moscovici (1985).

As relações interpessoais no ambiente de trabalho influenciam a motivação do militar.

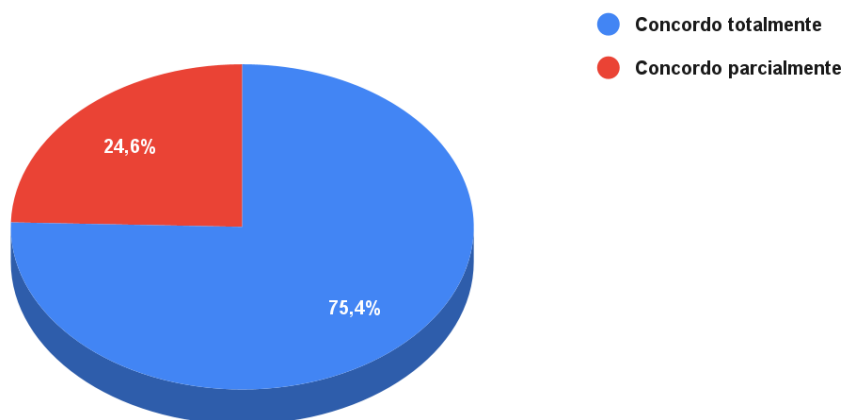


Gráfico 5 Influência das relações interpessoais na motivação

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Gráfico 6, ao serem questionados acerca da concordância de que de boas relações interpessoais influenciam na compreensão e no cumprimento de ordens e prazos, aponta-se que 50,9% dos Oficiais percebem uma total influência positiva do primeiro aspecto em relação ao segundo, 40,4% dos participantes concordam parcialmente com a afirmativa. Enquanto isso, 3,4% dos respondentes são indiferentes, e 5,3% dos militares discordam parcialmente. Pode-se perceber, então, que a maioria dos Oficiais concorda com Carvalho (2009) no que diz respeito à relação entre o líder e o liderado ser um dos fatores que influenciam na cooperação da equipe.

Militares com boas relações interpessoais no ambiente de trabalho conseguem compreender e cumprir melhor as ordens e os prazos determinados.

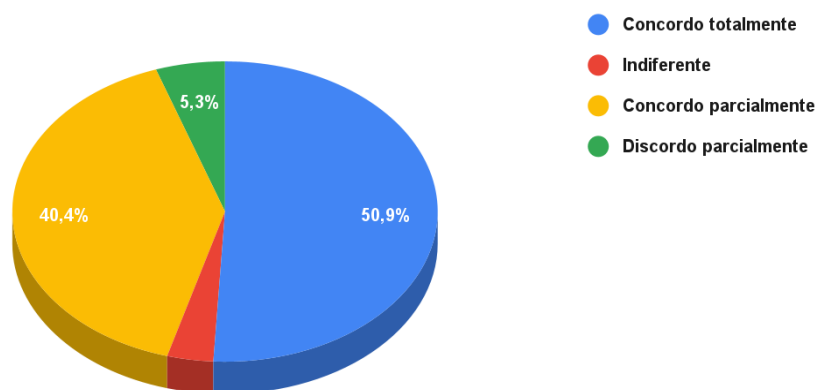


Gráfico 6 Boas relações interpessoais e cumprimento de ordens

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir dos dados relativos à conexão entre o ambiente de trabalho e o nível de motivação dos militares, no Gráfico 7, percebe-se que apenas 1,8% dos respondentes enxergam indiferença em meio a esses aspectos, enquanto 61,4% dos militares observam totalmente a conexão. Dessa forma, percebe-se a coerência da realidade dos militares com o conceito de Chiavenato (1994) para clima organizacional, sendo este uma característica que favorece a satisfação e elevação do moral dos colaboradores.

O clima organizacional do ambiente de trabalho influencia na motivação individual para o cumprimento do serviço.

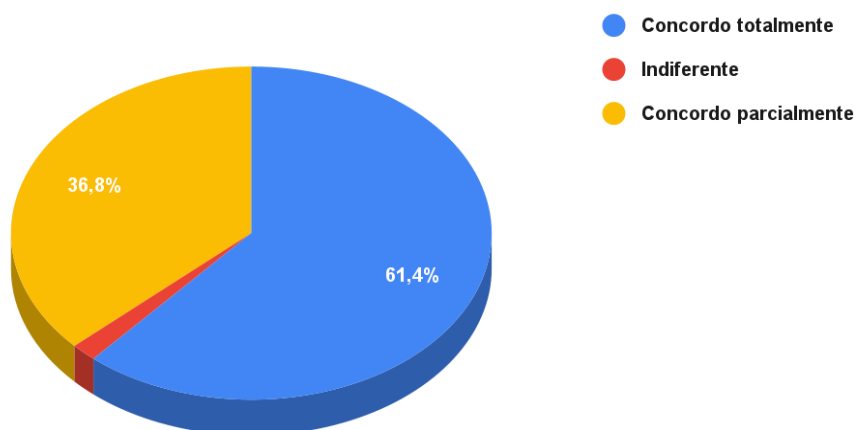


Gráfico 7 Influência do clima organizacional na motivação do cumprimento do serviço

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Posteriormente, no Gráfico 8, ao serem questionados acerca da concordância de que o clima organizacional influencia o cumprimento de ordens e prazos, 54,4% dos participantes enxergam a completa influência entre o primeiro aspecto e a execução das atividades. 36,8% percebem uma parcial influência entre as características citadas. 1,8% dos militares discordam parcialmente e 7% dos respondentes são indiferentes à afirmação. Desse modo, percebe-se a convergência da realidade

das percepções dos militares com a definição de Chiavenato (2003), a qual relaciona o clima organizacional com a influência dos comportamentos dos colaboradores.

O clima organizacional do ambiente de trabalho influencia no cumprimento das ordens e prazos determinados.

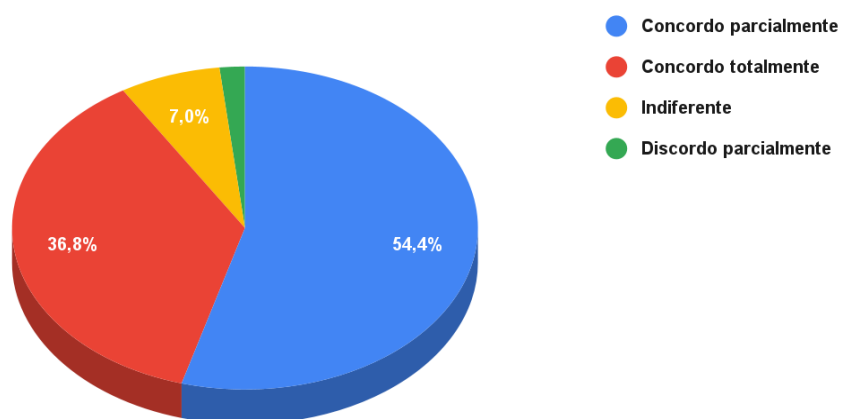


Gráfico 8 Influência do clima organizacional no cumprimento de ordens

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que se refere à análise das respostas referentes à relação entre motivação e produtividade, ilustrado no Gráfico 9, 86% dos militares percebem que a produtividade é afetada pelo grau de motivação pessoal, enquanto 1,8% dos Oficiais são indiferentes à afirmação citada. Dessa forma, pode-se perceber a consonância entre a percepção dos militares e a citação de Lopes (2003), a qual aponta que fatores motivadores podem ser utilizados para tornar o servidor mais produtivo, concentrando estímulos em prol da realização do trabalho.

A motivação do indivíduo influencia no nível de produtividade dele.

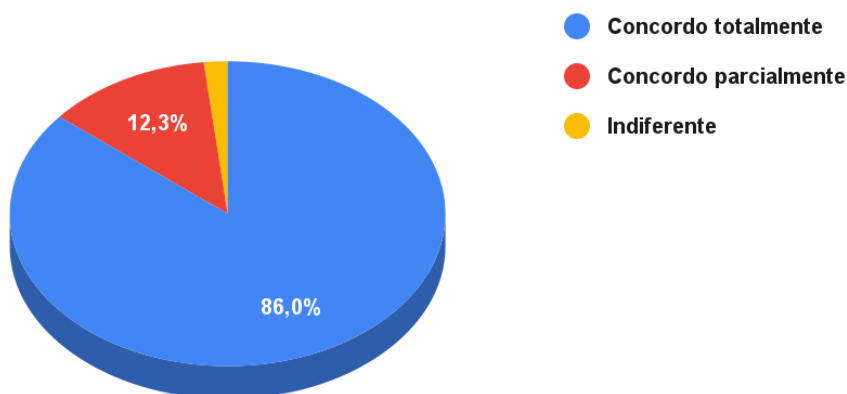


Gráfico 9 Influência da motivação na produtividade

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Gráfico 10, que ilustra a relação ao questionamento acerca da compreensão e cumprimento de ordens contribuírem para a produtividade e o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho, 43,9% dos Oficiais concordaram totalmente com essa afirmação. 49,1% concordam parcialmente com a afirmação realizada, 3,5% demonstraram indiferença e os outros 3,5% discordam da assertiva. Essa afirmação pode ser relacionada com a afirmação de Dutra (2002), a qual cita que as pessoas são uma das principais fontes ao alcance da produtividade de uma organização, bem como cita a gestão de pessoas como práticas que conciliam as expectativas da organização e dos colaboradores. Dessa forma, percebe-se a gestão de pessoas no cumprimento de ordens como uma forma que interfere nas relações interpessoais e na produtividade.

A compreensão e o cumprimento de ordens contribuem para a produtividade e para o fortalecimento das relações interpessoais no

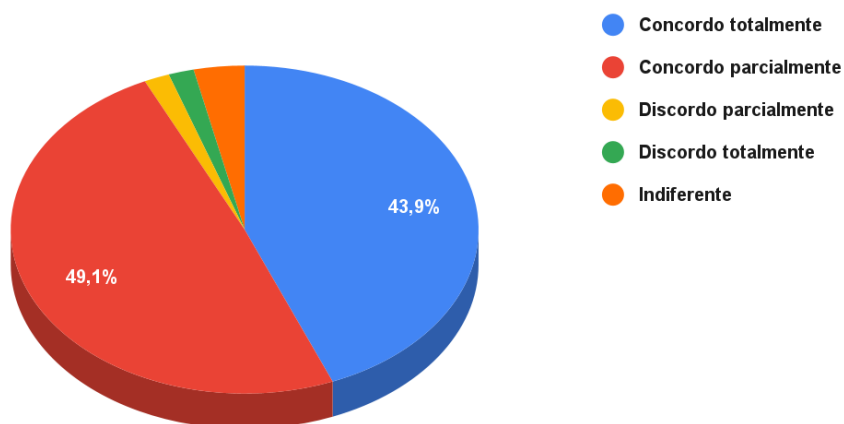


Gráfico 10 Contribuição do cumprimento de ordem às relações interpessoais

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Gráfico 11, observa-se que apenas 1,75% são indiferentes à afirmação de que a falta de boas relações interpessoais seja prejudicial para a motivação, e 1,75% discordam totalmente dessa afirmativa. Por outro lado, 57,9% concordam totalmente com o enunciado da questão. Dessa forma, pode-se relacionar tal concordância dos Oficiais com Chiavenato (2010), o qual citou o relacionamento interpessoal como uma dimensão que incentiva a participação das pessoas a alcançarem seus objetivos de forma bem sucedida. Com isso, a não existência dessa relação que induza o estímulo do alcance à finalidade, estaria dificultando a motivação dos indivíduos.

A falta de boas relações interpessoais no ambiente de trabalho é prejudicial para a motivação.

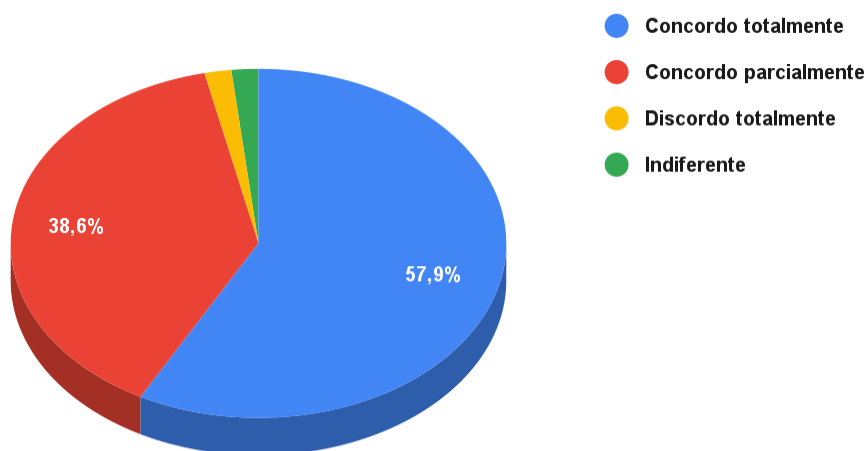


Gráfico 11 Prejuízo de relações interpessoais ruins à motivação

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Gráfico 12, percebe-se que no que se refere à análise das respostas referentes à baixa motivação ser prejudicial para a produtividade, 73,7% dos militares concordam totalmente com a afirmação. 24,6% concordam parcialmente, e apenas 1,8% discordam totalmente dessa afirmação. Pode-se relacionar tal afirmativa com o pensamento de Gil (2014), o qual cita que empregados motivados proporcionam melhores resultados. Seguindo esse pensamento, colaboradores não motivados provocam resultados inferiores.

A baixa motivação do militar é prejudicial para a produtividade.

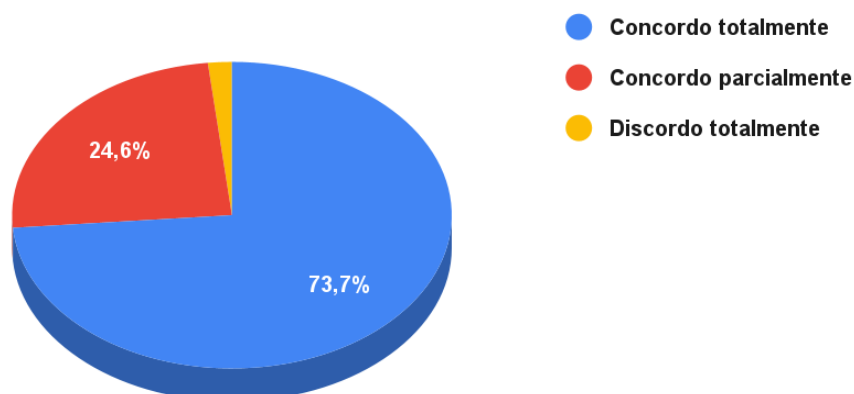


Gráfico 12 Prejuízo da baixa motivação à produtividade

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante dos retornos referentes à falta de boas relações interpessoais e compreensão e cumprimento de ordens, conforme Gráfico 13, 54,4% dos Oficiais enxergam que a ausência de relações interpessoais saudáveis são, parcialmente, prejudiciais para a execução das tarefas. 29,8% concordam totalmente com a afirmação realizada. 1,7% discordam totalmente, 5,3% discorda parcialmente e 8,8% são indiferentes à afirmação. Dessa forma, não só pela concordância de que as relações interpessoais interferem no cumprimento de ordens, a maioria dos militares acata, total ou parcialmente, que a falta de boas relações interpessoais é prejudicial para o cumprimento dessas ordens. Pode-se relacionar, então, essa afirmativa com a citação de Carvalho (2009), a qual alega que o relacionamento interpessoal é um dos fatores mais relevantes no bloqueio de um clima de cooperação.

A falta de boas relações interpessoais no ambiente de trabalho é prejudicial para o cumprimento das ordens e prazos

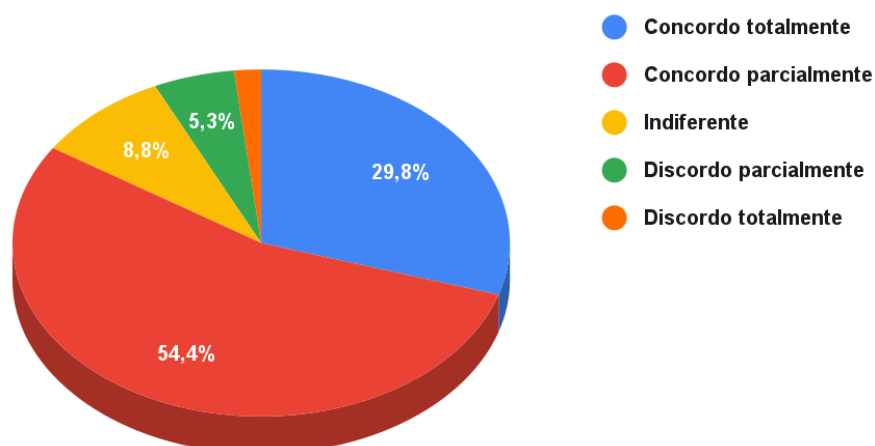


Gráfico 13 Prejuízo de relações interpessoais ruins ao cumprimento de ordens

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ademais, consoante o Gráfico 14, 47,4% dos respondentes concordam parcialmente que uma visão desfavorável do clima organizacional afeta negativamente a motivação para o cumprimento das atividades. 45,6% dos participantes concordam totalmente com a assertiva, 3,5% são indiferentes à afirmação e os outros 3,5% discordam totalmente dela. Desse modo, consoante

Chiavenato (2003), o clima organizacional refere-se à qualidade do ambiente organizacional e, com isso, exerce influência no comportamento dos colaboradores, bem como a motivação.

Uma percepção negativa do clima organizacional é prejudicial para a motivação ao cumprimento do serviço.

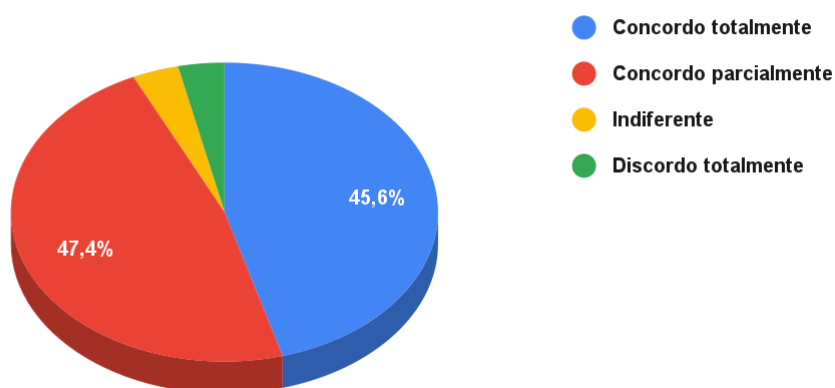


Gráfico 14 Prejuízo do clima organizacional negativo à motivação

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação à questão aberta, 8 Oficiais responderam-na com base em experiências pessoais. Sendo que uma delas, a que mais se destacou sobre o tema da pesquisa teve o seguinte relato: “Acredito que outros fatores além do clima organizacional e das relações interpessoais influenciam o cumprimento de prazos e de ordens. Contudo, em relação à motivação, acredito haver uma fortíssima relação.” A partir da resposta citada, pode-se inferir que os Oficiais já enxergam a relação entre a cultura organizacional, a interação humana e o estímulo individual.

É possível inferir, então, com base nas análises realizadas, que a interação como forma de impulsionar o indivíduo a agir de determinada maneira mediante aos objetivos profissionais já é um aspecto perceptível e relevante para os Oficiais da FAB. Concluindo que o bom vínculo social no ambiente de trabalho se faz necessário para não prejudicar a motivação do militar. Na Figura 1, destaca-se todos os temas abordados na pesquisa.



Figura 1 Diagrama baseado na pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Portanto, diante da análise da pesquisa de percepções, por meio dos gráficos elaborados e da análise bibliográfica realizada, pode-se constatar que as relações interpessoais exercem influência sobre a motivação e, conseqüentemente, sobre a produtividade dos Oficiais da FAB. Além disso, os relacionamentos se mostram como um fator de relevância para o clima organizacional da organização militar, influenciando o comportamento dos militares. Destaca-se, então, que uma significativa preocupação pelos Oficiais da FAB com os vínculos sociais no ambiente de trabalho proporciona uma gestão eficaz de pessoas, a qual torna-se fundamental para impulsionar a motivação, por meio da liderança exercida nas relações interpessoais, favorecendo o clima organizacional e a produtividade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto global, a demanda por líderes capazes de guiar indivíduos em direção a objetivos compartilhados e capacitá-los a contribuir para a sociedade tem se intensificado. Esse requisito é particularmente acentuado na FAB, especialmente entre os Oficiais, que desempenham um papel fundamental na liderança de seus subordinados. A capacidade de liderança é um atributo crucial no âmbito militar, ao ser necessário conduzir equipes para cumprir missões em condições adversas, comuns no cotidiano das atividades militares.

O objetivo deste estudo foi analisar a influência e a relevância das relações interpessoais como ferramentas de gestão de pessoas, que podem ser empregadas para promover níveis mais elevados de motivação e aumento da produtividade no trabalho, com foco nos Oficiais da FAB. Para alcançar esse propósito, foi realizada uma revisão bibliográfica para examinar estudos anteriores e suas experiências acumuladas, a fim de ilustrar e elucidar os conceitos relacionados às relações interpessoais, motivação e produtividade, assim como suas interconexões. Além disso, uma

pesquisa de percepções foi conduzida para compreender as conexões entre a revisão bibliográfica e o contexto dos militares, visando atingir o mesmo objetivo.

Os resultados deste estudo demonstraram que o cultivo de vínculos sociais contribui, de fato, para motivar os militares e aumentar a eficiência do serviço. Dessa forma, a FAB pode promover um ambiente de trabalho com servidores mais motivados e produtivos, conseqüentemente, oferecer um melhor atendimento às expectativas da população brasileira. Esses achados ressaltam a importância de se valorizar e investir no desenvolvimento das habilidades interpessoais e na promoção de um clima organizacional no ambiente de trabalho saudável e cooperativo. A compreensão e a aplicação desses conceitos podem auxiliar os líderes militares na condução de suas equipes, aumentando a coesão, a motivação e a produtividade.

Recomenda-se que a FAB implemente programas de treinamento e capacitação voltados para o desenvolvimento das competências interpessoais e de liderança dos Oficiais, visando fortalecer as relações de trabalho e estimular a motivação dos militares. Além disso, estratégias de reconhecimento e incentivo podem ser adotadas para reforçar a importância do trabalho em equipe e a contribuição individual de cada membro.

Portanto, este estudo evidencia a relevância das relações interpessoais como uma ferramenta essencial para a gestão de pessoas na FAB. Através do fortalecimento dessas relações, a instituição pode alcançar níveis mais elevados de motivação e produtividade, resultando em um serviço de melhor qualidade e um cumprimento mais eficaz de sua missão de servir à população brasileira.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Rodrigo de Jesus. **A utilização da gestão de pessoas no Exército Brasileiro como forma de motivar os militares em suas atribuições**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2018.

BLEINROTH, Carlos Eduardo. **Fatores que afetam a produtividade das empresas**. Campinas, SP, 2015.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 10 dez. 1980. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm. Acesso em: 19 de outubro de 2022.

BRASIL. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Altera o soldo dos militares das Forças Armadas. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 17 dez. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm. Acesso em: 25 de março de 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 21/ISC, de 24 de agosto de 2022. Aprova a reedição do MCA 909-1 - Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV. **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Rio de Janeiro, nº 162, 29 ago. 2022. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Acervo/Detalhe/44827?returnUrl=/terminalcendoc/Home/Index&guid=1662076800590>. Acesso em: 25 de outubro de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. MCA 36-8. Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica nº 158**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2021/bca_158_26-08-2021.pdf. Acesso em: 22 de outubro de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. MCA 2-1 “Manual de Liderança da FAB”. **Portaria Nº 2.102/GC3, de 16 de setembro de 2016**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2016/bca_164_26-09-2016.pdf. Acesso em: 24 de outubro de 2022.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makrom Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAS, Fátima Aparecida de; SILVA, Gislene Magali da. **Gestão de Pessoas**. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

LIMA, Maria Lucileide Mota. **Ser aprendiz de si mesmo**: reflexões sobre o processo do autoconhecimento para o desenvolvimento humano das organizações. Salvador. Quarteto, 2007.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no trabalho**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACEDO, Jhonata de Azevedo. **Gestão de pessoas e produtividade**: benefícios para organização. Monografia. Universidade Candido Mendes. Niterói, 2019.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da Qualidade Total**. IESD Brasil, Curitiba, 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MELO, Fernanda, *et al.*, 2012. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, Wilton de Oliveira. **Estatística Básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MOSCOVICI, Felá. (1985). **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1985.

OLIVEIRA, Wilson Melo de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior**. 1996. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

RODRIGUES, Rosângela Rocio Jarros; IMAI, Rosy Yuri; FERREIRA, Wanessa de Freitas. Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudo**, v. 6, p. 123-127, 2001.

APÊNDICE A — FORMULÁRIO APLICADO

Data da aplicação: 01/05/2023

O presente formulário tem por objetivo realizar coleta de opiniões acerca da influência das relações interpessoais na motivação de militares, notadamente os que atuam no âmbito da Academia da Força Aérea Brasileira.

Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente na elaboração de um Artigo Científico – Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt), de autoria da Cadete Intendente Laís Silva do 4º Esquadrão Orthrus (Turma 2020) da AFA, sob orientação do Prof. Dr. Pedro Tadeu Bertto.

Título do Artigo: A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA MOTIVAÇÃO DOS OFICIAIS DA FAB.

Não há necessidade de identificação pessoal do respondente que, voluntariamente, se dispuser a respondê-lo. A participação não acarreta benefícios diretos, complicações legais, riscos ou despesas.

Quaisquer dúvidas a respeito da pesquisa em andamento podem ser solucionadas diretamente com o professor ou a autora. Contatos: laispessoa03@gmail.com; tadeu.bertto@gmail.com

Desde já, agradeço a participação e o tempo disponibilizado.

Informe o grau hierárquico do(a) Senhor(a)

- Oficial
- Graduado

Para as perguntas a seguir, assinale uma alternativa considerando sua opinião.

Os indicadores consideram a Escala Likert que consiste em uma técnica de medição usada para avaliar a atitude ou opinião de uma pessoa em relação a uma determinada questão, ou declaração. O respondente deve indicar seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação, selecionando a opção que melhor reflète sua opinião.

1) Como o(a) Senhor(a) julga a relevância do **clima organizacional** do trabalho entre superiores, pares e subordinados?

- Muito relevante
- Relevante
- Às vezes relevante
- Raramente relevante
- Não é relevante

2) Como o(a) Senhor(a) julga a relevância das **relações interpessoais** no ambiente de trabalho entre superiores, pares e subordinados?

- Muito relevante
- Relevante
- Às vezes relevante
- Raramente relevante
- Não é relevante

3) Considerando a realidade de seu ambiente de trabalho, como o(a) Senhor(a) avalia a **própria relação interpessoal** com os demais militares de seu ambiente de trabalho?

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

Para as questões a seguir, escolha a alternativa que melhor se adéqua à sua opinião.

Segue-se a mesma ideia da Escala Likert presente na seção anterior.

4) As **relações interpessoais** no ambiente de trabalho **influenciam a motivação do militar**.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5) Militares com **boas relações interpessoais** no ambiente de trabalho conseguem compreender e **cumprir melhor as ordens e os prazos determinados**.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6) O **clima organizacional** do ambiente de trabalho influencia na **motivação** individual para o **cumprimento do serviço**.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7) O **clima organizacional** do ambiente de trabalho influencia no **cumprimento das ordens e prazos** determinados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8) A **motivação** do indivíduo influencia no nível de **produtividade** do mesmo.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9) A compreensão e o cumprimento de ordens contribuem para a **produtividade** e para o **fortalecimento das relações interpessoais** no ambiente de trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10) A falta de **boas relações interpessoais** no ambiente de trabalho é **prejudicial** para a **motivação**.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11) A baixa **motivação** do militar é **prejudicial** para a **produtividade**.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12) A falta de **boas relações interpessoais** no ambiente de trabalho é **prejudicial** para o **cumprimento das ordens e prazos** determinados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

13) Uma percepção negativa do **clima organizacional** é **prejudicial** para o **cumprimento do serviço**.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

PERGUNTA ADICIONAL | Gostaria de expressar alguma opinião acerca das relações interpessoais no ambiente de trabalho além das citadas anteriormente?