

## UM OLHAR SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL DO BRABAT 22

Claudio Lobato Coutinho<sup>1</sup>

### RESUMO

O estudo tem como objetivo descrever o clima organizacional vivido pelos militares do Exército Brasileiro (EB) que participaram de missão de paz no Haiti, integrando o 22º Contingente do Batalhão Brasileiro de Força de Paz (BRABAT 22) no ano de 2015. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionários junto aos militares deste contingente, durante missão de acompanhamento psicológico do BRABAT 22, realizada no período de 12 a 20 de agosto de 2015. A pesquisa contou com a participação de 381 militares e o resultado do levantamento permitiu a obtenção das impressões dos militares sobre as relações vividas dentro do contingente e o suporte dado aos militares. A partir desses resultados, partilhamos um olhar sobre o clima organizacional vivido naquele contingente, o que pode subsidiar planejamentos futuros, através da absorção das boas práticas que foram percebidas naquele contexto, que podem ser aplicadas em outras experiências vividas pelo Exército Brasileiro (EB) nos dias de hoje, como a Operação Acolhida.

**Palavras-Chaves:** Clima Organizacional. Missões de paz. Exército Brasileiro.

### ABSTRACT

The study aims to describe the organizational climate experienced by the Brazilian Army (EB) military personnel who participated in the peace mission in Haiti, as part of the 22nd Brazilian Peacekeeping Battalion (BRABAT 22) contingent in 2015. Data was collected by applying questionnaires to the military of this contingent, which took place during the BRABAT 22 psychological follow-up mission, which took place from August 12 to 20, 2015, in which 381 military personnel participated. The result of the survey allowed to obtain the impressions of the

1. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN - 2002). Mestrando do Programa de Pós-Graduação Humanidades em Ciências Militares do CEP/FDC.

military members of BRABAT 22 about the relations lived within the contingent and the support given to the military. From these results, we expose a look at the organizational climate lived in that contingent, which can support future planning through the absorption of good practices that were perceived in that contingent, which can be applied in other operational contexts lived by the Brazilian Army nowadays, like Operation Welcoming.

**Keywords:** Organizational climate. Peacekeeping missions, Brazilian Army.

## INTRODUÇÃO

Percebe-se que a atividade laborativa vem ganhando um maior espaço na vida das pessoas. Considerando que, normalmente, um indivíduo possui uma carga horária diária de 8 horas de trabalho, torna-se fácil perceber que uma parte expressiva do tempo vivido por um indivíduo é destinada a sua labuta diária e que, como consequência direta desta situação, torna-se comum que as pessoas passem a maior parte de seu tempo imersas em seu ambiente organizacional.

No caso de integrantes de missões de paz, a imersão no ambiente organizacional é quase que completa. O caso do componente militar de uma missão de paz retrata bem esta situação. Os militares ficam disponíveis permanentemente para a execução de missões afetas às operações de paz, como é o caso de patrulhamentos, segurança de comboios, assistência humanitária etc.

Inclusive nos momentos de repouso, a força do ambiente organizacional se mantém presente, sendo o descanso dos *peacekeepers* realizado em alojamentos coletivos dentro de uma base da ONU, o que faz com que os momentos de privacidade sejam muito reduzidos e a possibilidade de ocorrência de conflitos seja maior.

Acresce-se ainda que, pelo fato das missões de paz ocorrerem fora de solo pátrio, os momentos de convivência com seus familiares e entes queridos ficam restritos à disponibilidade de *leavings* ou arejamentos, que são oportunidades em que os militares são autorizados a se ausentarem da sua base e fruírem seu descanso em local de sua escolha, por um período médio de 15 dias.

Esta condição especial de trabalho demanda um acompanhamento constante do estado moral da tropa para evitar que problemas decorrente do confinamento ocorram. Uma das formas

de se realizar este acompanhamento é a percepção do Clima Organizacional do ambiente de trabalho.

O conceito de Clima Organizacional possui várias definições. Chiavenato (2008) contribui abordando o tema clima organizacional como fator que influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. O autor ainda explica que, de acordo com a percepção do clima organizacional, é natural que as pessoas esperem certas recompensas e possam expressar satisfações ou frustrações. Quando positivo, o clima organizacional tende a aumentar a motivação das pessoas.

Para Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional faz menção às percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Maximiano (2009) afirma que o clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Nesse sentido, a Pesquisa de Clima Organizacional realizada na cidade de Porto Príncipe, na República do Haiti, durante o acompanhamento psicológico do BRABAT 22, teve a finalidade de identificar fatores relevantes na interação do indivíduo com a instituição, a partir do mapeamento dos motivos e expectativas individuais, permitindo que a instituição avaliasse quais anseios podiam ser atendidos, para que se aumentasse o nível de satisfação dos seus integrantes e, conseqüentemente, estes pudessem trabalhar mais motivados e com maior produtividade.

Neste acompanhamento psicológico, por ter sido o chefe desta equipe de acompanhamento psicológico no BRABAT 22, tive a oportunidade de travar contato com os componentes deste batalhão e aplicar os questionários sobre percepção do clima organizacional.

O BRABAT 22 foi constituinte do 22° Contingente Brasileiro da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), juntamente com o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil e pela Companhia de Engenharia de Força de Paz. Cabe ressaltar que a Força Aérea Brasileira contribuiu com 5 militares que integraram o estado-maior do BRABAT 22.

A cerimônia de ativação do 22° Contingente Brasileiro da MINUSTAH ocorreu em 1° de junho de 2015. Contudo, um núcleo de integrantes do BRABAT 22 já se encontrava no Haiti antes da ativação oficial do 22° Contingente, realizando o trabalho de transição do rodízio entre os contingentes.

O acompanhamento psicológico do BRABAT 22 ocorreu no período de 12 a 20 de agosto de 2015. Considerando que o tempo médio de permanência dos contingentes brasileiros na

MINUSTAH era de seis meses, o BRABAT 22 já havia cumprido pouco mais da metade do seu período de missão no Haiti, quando recebeu a visita de acompanhamento psicológico realizada à época pela Divisão de Psicologia Organizacional do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC) que originou o atual Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAEx).

O BRABAT 22 foi um Batalhão de Infantaria de Força de Paz, composto por 2 (duas) Companhias de Infantaria, um Esquadrão de Cavalaria e uma Companhia de Comando e Apoio. Este batalhão ficava localizado na Base General Bacellar, com exceção da 1ª Companhia de Infantaria, que ficava destacada na Base Cité Soleil.

O efetivo total de militares do Exército Brasileiro, integrantes do BRABAT 22 foi de 665 pessoas, que serviam em sua maioria no Rio de Janeiro/RJ, visto que o Comando Militar do Leste foi o responsável por mobilizar as tropas para o cumprimento desta missão.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

Inicialmente, esta pesquisa buscou se municiar de informações relativas à importância do clima organizacional para as instituições, por ser uma temática diretamente relacionada com o presente trabalho.

Segundo Cardoso, Forlini e Dias (2019), pode-se compreender a relação entre clima organizacional e suporte organizacional, sendo estes importantes na vida das instituições para que se efetive um bom ambiente de trabalho, revertendo em ganhos para todos os envolvidos em uma relação laborativa.

Robbins, Judge e Sobral (2010), Maximiano (2009) e Chiavenato (2008) expuseram definições sobre conceito de clima organizacional, conforme já vistas na introdução deste trabalho, o que auxiliou a entender como este tema afeta as organizações, e no presente trabalho, como afetou o BRABAT 22, e como vem sendo explorado em prol de uma melhor governança e eficiência na gestão de pessoas.

Aguilar (2015) e Hamann (2019) contribuíram com a compreensão sobre a inserção do Brasil dentro do contexto de missões de paz, por meio da exposição da trajetória histórica do país nas missões de paz da ONU, como foi o caso da MINUSTAH.

Oliveira (2017) discorreu sobre os estudos da paz, tratando sobre a sua origem enquanto um objeto de estudo, o seu desenvolvimento e os desafios críticos atuais, no que se relaciona diretamente com as missões desempenhadas pelo BRABAT 22, por ter sido empregado dentro de um contexto multidimensional, que não se esgotou com o componente militar da missão.

Sendo assim, outro tema de significativa importância refere-se à MINUSTAH, por ter sido

em prol desta missão de paz que o BRABAT 22 foi desdobrado no Haiti.

Mendonça (2017) fez um panorama de toda a trajetória do Brasil na MINUSTAH, onde tratou as atividades desempenhadas por um batalhão brasileiro de infantaria dentro do contexto das operações de missões de paz.

Novais (2017), enquanto comandante do BRABAT 3, expôs uma das suas missões mais desafiantes no período em que estava à frente das operações daquele batalhão, que foi a pacificação de Bel Air, uma localidade na cidade de Porto Príncipe, que vivia uma situação falimentar de segurança pública.

Percebeu-se no trabalho de Novais (2017), que o sucesso das ações empreendidas pelo BRABAT 3 resultou em um enorme ganho na credibilidade da MINUSTAH por ter pacificado uma localidade que enfrentava problemas sérios de segurança pública, além de aprimorar a doutrina de emprego de tropas de missões de paz contra forças irregulares.

Ficou clara em Novais (2017) a importância da preparação da tropa nas operações de imposição da paz, consolidação da paz e também no relacionamento com os demais atores que compõem uma missão de paz da ONU.

Nunes (2015) focou nos aspectos voltados à preparação de um Batalhão de Infantaria para o contexto de missões de paz, o que serviu para compreender as exigências das missões impostas a um Batalhão de Força de Paz.

Por fim, buscou-se assuntos sobre a Operação Acolhida para entender como rotinas vividas no BRABAT 22 e aferidas nesta pesquisa de clima organizacional podem ser utilizadas em prol desta operação.

Teixeira (2019) abordou um estudo dos efeitos da relação civil-militar para a eficiência da Força-Tarefa Logística Humanitária na Operação Acolhida, o que afeta as tropas desdobradas naquele contexto operacional.

Migon (2019) expôs a atuação do Ministério da Defesa (MD) e das Forças Armadas na Operação Acolhida, no que se pôde verificar as operações de rotina e números relativos a esta missão e que serviram para dimensionar o trabalho dos militares que participam desta operação.

As informações sobre missões da MINUSTAH e Operação Acolhida também foram obtidas, por intermédio dos sites institucionais do Ministério da Defesa, Departamento Geral do Pessoal (DGP), Comando de Operações Terrestres (COTer), e da Secretaria Geral do Exército (SGEx).

## 2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, realizada por meio da aplicação de

questionário, onde buscou-se investigar os obstáculos encontrados entre o militar e seu ambiente de trabalho, assim como seu objeto final, que é o clima organizacional.

Como consequência, foi exposto o estado de satisfação dos militares em relação aos seguintes tópicos, que foram priorizados na pesquisa: 1.Trabalho em si, 2.Integração interpessoal, 3.Liderança, 4.Comunicação, 5.Desenvolvimento profissional, 6.Imagem do EB na missão, 7.Benefícios, 8.Infraestrutura de trabalho e 9. Serviços oferecidos. Para um melhor esclarecimento de como estes tópicos foram mapeados, segue uma breve explicação.

Quanto ao trabalho em si, os itens que visaram a obter as informações deste tópico foram a impressão da missão em si, a jornada de trabalho, a distribuição de tarefas e os equipamentos de trabalho disponíveis para a execução das missões.

Quanto à integração interpessoal, os itens que visaram obter as informações deste tópico foram o relacionamento com os pares e o relacionamento com os subordinados.

Quanto à liderança, os itens que visaram a obter as informações deste tópico foram as impressões dos respondentes quanto à liderança dos Cmt de grupo, Cmt de pelotão, Cmt de companhia e Cmt do batalhão.

Quanto à comunicação institucional, o item que visou a obter os dados deste tópico foi o acesso às informações, enquanto um instrumento de feedback dos integrantes das missões e exposição da situação conjuntural vivida na missão.

Quanto ao desenvolvimento profissional, o item que visou obter os dados deste tópico foi a experiência profissional adquirida ao participar da missão do BRABAT 22.

Quanto à imagem do EB na missão, o item que visou a obter as informações deste tópico foram as impressões dos respondentes quanto ao papel do EB no cumprimento dos objetivos da missão da MINUSTAH.

Quanto aos benefícios existentes para o peacekeeper do EB, os itens que visaram obter as informações deste tópico foram o tempo de descanso, as atividades de lazer e o leave

Quanto à infraestrutura de trabalho, os itens que visaram obter as informações deste tópico foram a estrutura e o alojamento, a alimentação no Rancho e os canais de comunicação (telefonia, internet, etc.)

Quanto aos Serviços oferecidos aos componentes do BRABAT 22, os itens que visaram a obter as informações deste tópico foram as impressões quanto ao serviço médico, assistência religiosa, serviço psicológico e serviço odontológico.

As informações levantadas e descritas neste artigo são resultado da tabulação das respostas dadas ao Questionário de Satisfação de Força Militar de Paz, trabalho este realizado pela equipe de acompanhamento psicológico do CEP/FDC, da qual este pesquisador teve a oportunidade de compor.

O efetivo participante da pesquisa foi de 381 militares do BRABAT 22, sendo que 312 correspondiam à Base General Bacellar, onde estavam sediados a 2ª Cia de Fuzileiros, o Esquadrão de Fuzileiros, a Companhia de Comando e Apoio e o Estado-Maior do BRABAT 22, e 69 à Companhia destacada de Cité Soleil, que foi, à época, a 1ª Cia de Fuzileiros.

Considerando que o efetivo total do BRABAT 22 foi de 665 militares, percebe-se que a aplicação do questionário atingiu uma amostragem de 57,29%.

Os dados obtidos na pesquisa foram tabulados em planilha criada no programa Excel e, posteriormente, analisados por meio da estatística descritiva e inferencial (análise das frequências e porcentagens).

Por fim, será apresentado o quadro demonstrativo do efetivo total no BRABAT 22 e a amostragem de militares que participaram da pesquisa, dividida por suas subunidades.

UNIDADE	SUBUNIDADE	EFETIVO	AVALIADOS
BRABAT/CITÉ SOLEIL	1ª Cia de Fuzileiros	131	69
	2ª Cia de Fuzileiros	126	73
BRABAT/BGB	Esquadrão de Fuzileiros	129	76
	CCAp - Cia de Comando e Apoio	238	146
	Estado Maior	41	17
	<b>Total BRABAT:</b>	<b>665</b>	<b>381</b>

Tabela 1 - Quadro de Efetivos

Fonte: Seção de Avaliação Psicológica do CPAEx (2015)

### 3. RESULTADOS

A seguir, será apresentado um panorama geral do grau de satisfação de toda a amostra analisada, abrangendo o BRABAT (Base General Bacellar e sua companhia destacada Cité Soleil).

O questionário aplicado disponibilizou as opções de resposta da seguinte legenda:

- Totalmente Insatisfeito
- Parcialmente Insatisfeito
- Parcialmente Satisfeito

- Totalmente Satisfeito
- Não se aplica

Nas tabelas a seguir foram consideradas as respostas **1** e **2** como evidências de **Insatisfação** em algum nível por parte do militar; enquanto as respostas **3** e **4** correspondem a algum nível de **Satisfação**; já a resposta **5** corresponde a questões que **Não se Aplicam** ao respondente; e foram consideradas também as questões **Em Branco**, envolvendo as inválidas. Diante do total de respondentes, foi possível observar, em números brutos, as respostas dadas em cada item do questionário.

A seguir, está exposto um quadro geral com os números sobre o nível de satisfação nas duas bases do BRABAT 22, a Base General Bacelar e a Companhia sediada em Cité Soleil. Foi feito este desmembramento, porque a Companhia sediada em Cité Soleil, desempenhava ações bem específicas para o Batalhão em regiões geográficas peculiares, tinha rotinas diferenciadas e possuía maior autonomia quando comparado às outras companhias do BRABAT, por isso, foi contemplada de forma independente, na exposição deste quadro geral.

BASE GENERAL BACELLAR					
Item do Questionário	Insatisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Em Branco	Total
1.1 Missão em si	11	301	0	0	312
1.2 Jornada de trabalho	30	280	2	0	312
1.3 Distribuição de tarefas	78	230	4	0	312
1.4 Equipamentos de trabalho	34	277	0	1	312
2.1 Relacionamento c/ pares	10	298	2	2	312
2.2 Relacionamento c/ subordinados	57	252	3	0	312
3.1 Cmt de Grupo	13	220	77	2	312
3.2 Cmt de Pelotão	24	243	42	3	312



3.3 Cmt de Cia	61	225	22	4	312
3.4 Cmt do Brabat	4	302	4	2	312
4.1 Acesso as informações	31	279	1	1	312
5.1 Experiência profissional adquirida	4	303	3	2	312
6.1 EB no cumprimento dos objetivos	9	301	0	2	312
7.1 Tempo de descanso	71	239	0	2	312
7.2 Atividades de lazer	32	276	2	2	312
7.3 Leave	32	276	2	2	312
8.1 Estrutura e alojamento	13	294	3	2	312
8.2 Alimentação do rancho	16	295	0	1	312
8.3 Canais de comunicação	10	301	0	1	312
9.1 Serviço médico	3	256	52	1	312
9.2 Assistência religiosa	4	254	53	1	312
9.3 Serviço psicológico	5	250	54	3	312
9.4 Serviço odontológico	4	213	93	2	312

Tabela 2 - Quadro Geral de Satisfação Base General Bacelar  
 Fonte: Seção de Avaliação Psicológica do CPAEx (2015)

CITÉ SOLEIL					
Item do Questionário	Insatisfeito	Satisfeito	Não se aplica	Em Branco	Total
1.1 Missão em si	3	65	0	1	69

1.2 Jornada de trabalho	13	54	1	1	69
1.3 Distribuição de tarefas	23	44	0	2	69
1.4 Equipamentos de trabalho	12	57	0	0	69
2.1 Relacionamento c/ pares	1	67	1	0	69
2.2 Relacionamento c/ subordinados	2	60	7	0	69
3.1 Cmt de Grupo	7	33	8	1	69
3.2 Cmt de Pelotão	10	56	3	0	69
3.3 Cmt de Cia	4	64	1	0	69
3.4 Cmt do Brabat	2	64	3	0	69
4.1 Acesso as informações	12	56	1	0	69
5.1 Experiência profissional adquirida	1	66	1	1	69
6.1 EB no cumprimento dos objetivos	3	65	1	0	69
7.1 Tempo de descanso	18	50	1	0	69
7.2 Atividades de lazer	3	65	1	0	69
7.3 Leave	10	59	0	0	69
8.1 Estrutura e alojamento	10	59	0	0	69
8.2 Alimentação do rancho	17	52	0	0	69
8.3 Canais de comunicação	15	53	0	1	69
9.1 Serviço médico	2	53	12	0	69

9.2 Assistência religiosa	10	49	10	0	69
9.3 Serviço psicológico	2	57	10	0	69
9.4 Serviço odontológico	3	54	12	0	69

Tabela 3 - Quadro Geral de Satisfação Cia Cité Soleil  
 Fonte: Seção de Avaliação Psicológica do CPAEx (2015)

Ao analisar os dados relacionados no Quadro geral, percebeu-se que tanto na Base General Bacelar como na Companhia de Cité Soleil, os níveis de satisfação foram elevados em todos 23 itens elencados para se levantar um diagnóstico do clima organizacional do BRABAT 22, o que constitui um indicador de que o ambiente de trabalho vivido naquele batalhão foi bastante salutar para os seus componentes.

Julgou-se mais produtivo realizar a exposição de gráficos dos tópicos que apresentaram uma maior incidência de insatisfação, por constituírem uma chance de observarmos possíveis oportunidades de melhoria em um clima organizacional de tropas que estejam submetidas a um regime de trabalho semelhante ao do BRABAT 22.

As maiores incidências de insatisfação foram percebidas, tanto na Base General Bacelar como na companhia de Cité Soleil, no tópico “Trabalho”, no item “distribuição de tarefas” e no tópico “Benefícios”, no item “tempo de descanso”.

Na Base General Bacelar, o item “distribuição de tarefas” apresentou 78 respondentes que demonstraram algum nível de insatisfação, o que fez praticamente 25% do seu efetivo de pesquisa. O item “tempo de descanso” teve 71 respondentes que demonstraram algum nível de insatisfação, o que fez praticamente 23% do seu efetivo de pesquisa.

Na companhia de Cité Soleil, o item “distribuição de tarefas” apresentou 23 respondentes que demonstraram algum nível de insatisfação, o que perfaz 33% do seu efetivo de pesquisa. O item “tempo de descanso” teve 18 respondentes que demonstraram algum nível de insatisfação, o que perfaz 26% do seu efetivo de pesquisa.

A seguir, será apresentada, de forma detalhada, a distribuição dos resultados quanto aos itens “distribuição de tarefas” e “tempo de descanso”, tanto na Base General Bacelar como na companhia de Cité Soleil.

NIVEL DE SATISFAÇÃO	EFETIVO PESQUISADO	PERCENTUAL
Totalmente Insatisfeito	28	8,97%
Parcialmente Insatisfeito	50	16,02%
Parcialmente Satisfeito	120	38,47%
Totalmente Satisfeito	110	35,26%
Não se aplica	4	1,28%
Em branco	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>312</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 4: Quadro de Satisfação sobre Distribuição de Tarefas - Base General Bacelar  
Fonte: Seção de Avaliação Psicológica do CPAEx (2015)

De acordo com as respostas dos questionários aplicados, a maior parte da amostra pesquisada na Base General Bacelar considerou-se satisfeita com a distribuição de tarefas, sendo esta condição representada pelas menções “parcialmente satisfeito”, com representatividade de 38,47% da amostra, e “totalmente satisfeito”, onde foram computados 35,26% do espaço amostral. Na sequência, verificou-se a minoria da amostra que se considera insatisfeita, onde os menores índices se deram nas menções “parcialmente insatisfeito”, apontando 16,02% da amostra, e “totalmente insatisfeito”, onde houve uma incidência de 8,97% do universo analisado.

NIVEL DE SATISFAÇÃO	EFETIVO PESQUISADO	PERCENTUAL
Totalmente Insatisfeito	07	10,14%
Parcialmente Insatisfeito	16	23,19%
Parcialmente Satisfeito	30	43,48%
Totalmente Satisfeito	14	20,29%

Não se aplica	0	0,00%
Em branco	2	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>312</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 5 - Quadro de Satisfação sobre Distribuição de Tarefas - Cia Cité Soleil

Fonte: Seção de Avaliação Psicológica do CPAEx (2015)

De acordo com as respostas dos questionários aplicados, a maior parte da amostra considera-se satisfeita com a distribuição de tarefas, sendo esta condição representada pelas menções “parcialmente satisfeito”, com representatividade de 43,48% da amostra, e “totalmente satisfeito”, onde foram computados 20,29% do espaço amostral. Na sequência, verificou-se a minoria da amostra que se considera insatisfeita, onde os menores índices ocorreram nas menções “parcialmente insatisfeito”, apontando 23,19% da amostra, e “totalmente insatisfeito”, onde houve uma incidência de 10,14% do universo analisado.

Percebeu-se, tanto na Base General Bacelar como na companhia de Cité Soleil, que a tropa, de modo geral, demonstrou satisfação com a distribuição de tarefas, embora seja possível perceber o sentimento de sobrecarga de atividades em uma parcela do universo pesquisado. Ressalte-se que a maior parte das justificativas apresentadas pelos militares pesquisados indicou a existência do entendimento de que alguns cargos dentro do BRABAT podem possuir uma possível carga elevada de tarefas, por força da natureza de sua atividade.

Como por exemplo, a execução dos patrulhamentos diários realizados na cidade de Porto Príncipe. O regime de trabalho era de disponibilidade de 24 horas, com um intervalo de descanso de 2 dias, em média. Contudo, dentro deste período de descanso, o militar poderia ser empregado em outras atividades voltadas para o funcionamento da Base. Este contexto de trabalho naturalmente propicia o surgimento do sentimento de sobrecarga de trabalho. Contudo, isto evidencia a necessidade de um maior cuidado em se racionalizar o emprego da força de trabalho e de se buscar constantemente o aprimoramento da divisão dos trabalhos dentro das frações.

NIVEL DE SATISFAÇÃO	EFETIVO PESQUISADO	PERCENTUAL
Totalmente Insatisfeito	27	8,65%
Parcialmente Insatisfeito	44	14,11%

Parcialmente Satisfeito	94	30,13%
Totalmente Satisfeito	145	46,47%
Não se aplica	0	0,00%
Em branco	2	0,64%
<b>TOTAL</b>	<b>312</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 6 - Quadro de Satisfação sobre Tempo de Descanso - Base General Bacelar  
Fonte: Seção de Avaliação Psicológica do CPAEx (2015)

De acordo com as respostas dos questionários aplicados, a maior parte da amostra considera-se satisfeita quanto ao tempo de descanso, sendo esta condição representada pelas menções "totalmente satisfeito", com representatividade de 46,47% da amostra, e "parcialmente satisfeito", em que foram computados 30,13% do espaço amostral. Na sequência, verificou-se a minoria da amostra que se considera insatisfeita, onde os menores índices se deram nas menções "parcialmente insatisfeito" com 14,11% do universo pesquisado e "totalmente insatisfeito", onde apontou-se 8,65% da amostra. Por fim, houve a ocorrência de 0,64% de respondentes que deixaram o quesito em branco.

NIVEL DE SATISFAÇÃO	EFETIVO PESQUISADO	PERCENTUAL
Totalmente Insatisfeito	02	2,90%
Parcialmente Insatisfeito	16	23,19%
Parcialmente Satisfeito	39	56,52%
Totalmente Satisfeito	11	15,94%
Não se aplica	1	1,45%
Em branco	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 7 - Quadro de Satisfação sobre Tempo de Descanso - Cia Cité Soleil  
Fonte: Seção de Avaliação Psicológica do CPAEx (2015)

De acordo com as respostas dos questionários aplicados, a maior parte da amostra considera-se satisfeita quanto ao tempo de descanso, sendo esta condição representada pelas menções “totalmente satisfeito”, com representatividade de 15,94% da amostra, e “parcialmente satisfeito”, em que foram computados 56,52% do espaço amostral. Na sequência, verificou-se a minoria da amostra que se considera insatisfeita, onde os menores índices se deram nas menções “parcialmente insatisfeito” com 23,19% do universo pesquisado e “totalmente insatisfeito”, onde apontou-se 2,90% da amostra. Por fim, não houve a ocorrência dentro do universo de pesquisa que deixou este quesito em branco.

Percebeu-se, tanto na Base General Bacelar como na companhia de Cité Soleil, que concluiu-se que, embora uma minoria de pouco mais 20% possua algum nível de insatisfação, fomentada principalmente em função do ritmo intenso de trabalho desenvolvido pelo BRABAT e da natural redução do tempo de descanso, é possível constatar, que de modo geral, a tropa vem entendendo que o tempo de descanso é satisfatório dentro do regime de trabalho vivido, por conta da natureza da missão do BRABAT 22.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é considerado um dos elementos mais importantes no que diz respeito ao desempenho e satisfação no trabalho. Com isso, percebe-se, cada vez mais, a necessidade de constante avaliação desse fator. Avaliar questões como liderança, jornada de trabalho, satisfação com a função exercida e motivação em uma instituição hierarquizada é um grande desafio, pois assim como em qualquer instituição, seja pública ou privada, existem fatores que colaboram para que o clima seja desfavorável, bem como também existem diversas variáveis que colaboram positivamente para um ambiente de satisfação.

Ao avaliar as respostas dadas nos questionários de satisfação, destacaram-se alguns fatores, a seguir descritos, de acordo com as categorias já avaliadas quantitativamente neste trabalho e envolvidas no processo de avaliação do Clima Organizacional do BRABAT 22 e, na medida do possível, relacionando com a Operação Acolhida, pelo fato de que algumas questões vividas no BRABAT 22 podem ser também recorrentes nesta Operação.

Com relação ao trabalho em si, foi verificado um bom nível de adaptação dos militares ao ambiente de suas Bases, assim como um alto grau de comprometimento com suas atribuições.

Verificou-se também que os militares do BRABAT 22 sentiam-se muitas vezes sobrecarregados quanto à jornada de trabalho e distribuição de tarefas, devido à grande quantidade de missões externas, encadeadas com serviços e demais obrigações dentro da

rotina da Base.

Outro fator de desgaste foi o corte no efetivo da missão da MINUSTAH com a manutenção do mesmo número de missões. Cabe contextualizar que, após o terremoto ocorrido no Haiti no ano de 2010, foram desdobrados dois Batalhões de Infantaria e que o BRABAT 22 viveu um contexto operacional sem contar com este Batalhão de Infantaria adicional para dividir áreas de responsabilidade, o que, conseqüentemente, fez com que aqueles que ali atuavam no BRABAT 22 ficassem com uma carga maior de trabalho.

Podemos ressaltar que, de modo geral, os militares responderam muito bem a este elevado nível de exigência no trabalho.

Para a Operação Acolhida, pode ser uma boa prática de gestão de pessoal, a exposição para os militares voluntários, de que missões desta natureza possuem inevitavelmente um nível de exigência profissional muito elevado, o que implica em um volume de trabalho significativamente maior do que as vividas nas atividades rotineiras de uma OM normal.

Com relação às relações interpessoais, foi constatado que o maior fator de integração grupal está relacionado ao bom relacionamento interpessoal estabelecido entre os pares. Em todos os círculos hierárquicos, foi possível notar que a amizade, a possibilidade de aprender com os colegas, e a boa convivência entre eles, proporciona um dos maiores índices de satisfação na missão.

Quanto ao fator liderança, considerado um dos aspectos mais importantes no contexto da missão, foram identificados níveis positivos de satisfação de uma forma geral, tendo se destacado a figura do Cmt BRABAT, onde os índices de insatisfação foram quase nulos.

Sabe-se que muitos são os estilos de liderança existentes; no entanto, em situações onde o confinamento, a distância da família e a falta de privacidade são constantes, é importante que o líder seja um facilitador, propiciando bem estar à tropa através de decisões que possam equilibrar as demandas da missão e as necessidades de seus subordinados.

No item "Acesso às Informações", uma parcela de militares sentiu a necessidade de receber informações sobre as missões com uma maior antecedência, com o intuito de melhorar a sua preparação. Outra situação apontada quanto ao "Acesso às Informações" foi o fato de que algumas missões são cumpridas sem que os militares saibam, exatamente, os seus objetivos.

Possivelmente, a falta de informações quanto aos objetivos da missão e a pouca antecedência ao recebimento da missão, que foram relatadas por uma parcela de militares do BRABAT 22, decorreram da necessidade de compartimentação de informações e do surgimento de missões inopinadas. Contudo, é importante as informações sejam sempre disponibilizadas para diminuir a sensação de incerteza vivida pelos militares, quanto ao momento de seu emprego em uma missão.



Por este motivo, na seleção de voluntários da Operação Acolhida, pode ser uma boa prática de gestão que a tropa seja esclarecida de que, possivelmente em função da natureza da missão, a compartimentação de informações é um fator decisivo para obtenção de sucesso nas operações e que, por este motivo, eles fiquem sem saber, em alguns momentos, quais são os objetivos das operações em que tomam parte. Outro esclarecimento interessante a ser feito para a tropa é o fato de que as missões podem surgir de forma inopinada, o que impede que a missão seja expedida com maior antecedência.

Quanto ao fator motivacional que falou da experiência profissional vivida ao longo da missão, os militares citaram, como principais ganhos, a possibilidade de estreitar vínculos com outros colegas da Força e a oportunidade de atuar junto à população. Além disso, por ser uma missão real, tornou-se uma experiência que promoveu amadurecimento e crescimento, tanto pessoal quanto profissionalmente. Podemos partilhar este aspecto positivo para os militares voluntários na Operação Acolhida, para aumentar a motivação em participar desta operação.

É importante lembrar que a saúde do militar leva em conta não apenas a saúde física, mas também o seu bem-estar, o que inclui os períodos de ócio necessários para que estes possam recuperar suas energias e motivação para o exercício de suas funções. Um exemplo deste fator motivacional são os períodos de leave e arejamento ao longo da missão. Pode ser uma boa prática de gestão na Operação Acolhida que, mesmo quando não saem da Base, na medida do possível, os militares tenham suas folgas respeitadas, pois assim retornarão às suas funções com melhores condições de trabalho e vigor.

Foi identificado também que uma parcela de militares, principalmente no universo de cabos e soldados, optam em não sair da Base nos seus leaves por motivos que majoritariamente são ligados a questões financeiras. A mesma questão pode ser vivenciada na Operação Acolhida, o que cabe uma atenção especial a estes militares que não possam fruir um arejamento fora de sua base.

O BRABAT 22 realizou uma atividade no término do período de acompanhamento psicológico que foi bastante interessante. Os militares da base, que estavam de folga, foram levados para as praias mais próximas, de modo que eles tivessem um momento de relaxamento da sua rotina vivida na Base. Não foi possível colher de modo sistematizado as impressões dos integrantes do BRABAT 22 sobre esta ida às praias, mas foi possível perceber a grande satisfação daqueles militares em terem aquele momento de lazer, que foi isento de custos para eles.

Na Operação Acolhida, a previsão destes arejamentos institucionais poderia ser uma ferramenta interessante para se cultivar um melhor clima organizacional, pois seria uma forma de se garantir que, pelo menos, os militares com menor poder aquisitivo tivessem

condições de ter momentos de descontração que fossem sem ônus para eles.

Por fim, os meios de comunicação, ferramenta fundamental para que o militar possa estabelecer contato com seus familiares, foi um dos aspectos mais bem avaliados por todo o contingente, levando em consideração o fácil acesso à internet e ao sistema de telefonia. Deste modo, o militar tinha condições de manter-se informado sobre o que ocorria com a sua família, praticamente do mesmo modo que ocorria no Brasil.

Neste sentido, isso foi muito positivo por auxiliar a suprir a saudade dos entes queridos e possibilitar que os militares conseguissem auxiliar seus familiares, mesmo que à distância, na resolução de problemas vividos no seu seio familiar.

Em relação aos serviços oferecidos na área de Saúde, Psicologia e Capelania, foi possível identificar um alto grau de satisfação, apesar de alguns militares não terem alegado não ter tido acesso ou não terem utilizado estes serviços. Os profissionais de Saúde, assim como o psicólogo e os capelães, foram avaliados de forma positiva, pois estavam presentes e atuantes sempre dentro do possível. As atividades desenvolvidas pela Assistência Psicológica e Religiosa surtiram efeitos muito positivos no BRABAT 22.

Conclui-se que um bom clima organizacional contribui para um ambiente de trabalho mais saudável, independentemente das dificuldades vividas em uma missão. Face a isto, é importante que os comandantes, em todos os níveis, estejam profundamente comprometidos com a missão, mas também atentos à qualidade do ambiente de trabalho, pois, para o cumprimento das mais diversas missões, depende-se das pessoas. Cuidar do clima organizacional é uma forma de auxiliar a manter as pessoas aptas a cumprirem o seu dever institucional enquanto militares.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, Sergio. **A participação do Brasil nas Operações de Paz: passado, presente e futuro.** *Brasiliana - Journal for Brazilian Studies*, v. 3, n. 2, Mar. 2015.

ANDRADE, Israel de Oliveira; HAMANN, Eduarda Passarelli; SOARES, Matheus Augusto. **A Participação do Brasil nas Operações de Paz das Nações Unidas: Evolução, Desafios e Oportunidades - Texto para discussão.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: Brasília, 2009.

BOUTROS-GHALI, Boutros. **An agenda for peace: preventive diplomacy, peacemaking and peacekeeping.** Nova Iorque: [s.n], 1992. Disponível em: [https://www.un.org/ruleoflaw/files/A\\_47\\_277.pdf](https://www.un.org/ruleoflaw/files/A_47_277.pdf). Acesso em: 26 jul. 2019.

BRAGA, C.C.V. **Os desafios iniciais da participação das Forças Armadas Brasileiras na MINUSTAH.** In: HAMANN, E.P., TEIXEIRA, C.A.R. (org). A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017): percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, 2017, Edição especial. p.36 - 43

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Manual de operações de paz.** Brasília: 2013.

COMANDO DO EXÉRCITO. **Manual de Campanha de Operações de Paz.** Brasília: 2017.

CARDOSO, H.F., FORLINI, J.B, & DIAS, J.P. **Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas.** Rev. CES Psico, n.12, v. 2, p.65-82, 2019.

HAMANN, E.P. **O Brasil e as operações de manutenção da paz: a consolidação de um novo perfil?** In: NEVES, L. P. (org.). Repensando a política externa brasileira: em busca de novos consensos. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, dez. 2016. (Cadernos Adenauer XVII, n. 4).

HAMANN, E.P. **A força de uma trajetória: o Brasil e as operações da ONU (1947-2015).** Military Review, jul./set. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MENDONÇA, M.V. **Brasil no Haiti: um caso de sucesso.** In: HAMANN, E.P., TEIXEIRA, C.A.R. (org). **A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017):** percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, 2017. p, 58 - 65.

NOVAIS, A.L.M. A pacificação de Bel Air. In: HAMANN, E.P., TEIXEIRA, C.A.R. (org). **A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017):** percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, 2017. p. 51 - 57

NUNES, J. R. V. **Treinamento para o Batalhão Brasileiro Desdobrado no Haiti: a Consolidação de um Modelo.** In: HAMANN, E.P. (org.). **Brasil e Haiti: reflexões sobre os 10 anos da missão de paz e o futuro da cooperação após 2016.** Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, 2015. p. 16-25.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Carta das Nações Unidas e o Estatuto da Corte Internacional de Justiça.** Acesso em: 23 Jul 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines.** Nova Iorque: ONU, 2008

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Report of the Panel on United Nations Peace Operations.** Nova Iorque: ONU, 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

TEIXEIRA, L. H.V. **Projeto piloto sobre a Crise Humanitária em Roraima: um estudo dos efeitos da relação Civil-Militar para a eficiência da Força-Tarefa Logística Humanitária na Operação Acolhida 2018.** ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA, 10., 2018, Brasília. Anais eletrônico [...] Disponível em: [https://www.enabed2018.abedef.org/resources/anais/8/1534726781\\_ARQUIVO\\_ProjetopilotosobreacriseHumanitariaemRoraima,umestudodosefeitosdarelacaoCivil-MilitarnaOpAcolhida.pdf](https://www.enabed2018.abedef.org/resources/anais/8/1534726781_ARQUIVO_ProjetopilotosobreacriseHumanitariaemRoraima,umestudodosefeitosdarelacaoCivil-MilitarnaOpAcolhida.pdf) Acesso em: 23 jul. 2019.