

# Percepção dos profissionais do esquadrão da saúde da Base Aérea de Natal: a influência do clima organizacional no ambiente de trabalho

## Autores:

### Francisco da Silveira Barros Neto

Mestre em Administração. Capitão da Esquadrão da Saúde da Base Aérea de Natal (BANT/RN)

### Hilderline Câmara de Oliveira

Pós-doc em Direitos Humanos, Cidadania e Políticas Públicas pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Universidade Potiguar (UnP) e Escola da Assembleia do Rio Grande do Norte

### João Batista da Silva

Doutor em Sociologia. Oficial da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN)

### Jussara Danielle Martins Aires

Doutora em Turismo pela Universidade de Aveiro, Portugal. Professora adjunta da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

DOI: 10.58203/Licuri.20273

## Como citar este capítulo:

BARROS NETO, Francisco da Silveira et al. Percepção dos profissionais do esquadrão da saúde da Base Aérea de Natal: a influência do clima organizacional no ambiente de trabalho. In: OLIVEIRA, Hilderline Câmara (Org.). **Estudos Multidisciplinares em Ciências da Saúde**. Campina Grande: Licuri, 2023, p. 39-64.

ISBN: 978-65-85562-02-7

## Resumo

Com o processo de globalização, vem crescendo cada vez mais a preocupação em estabelecer um equilíbrio no ambiente de trabalho que proporcione um Clima Organizacional salutar, e que possa trazer ganhos fundamentais para as instituições. Diante desse cenário, tem como escopo geral investigar qual a influência do Clima Organizacional nas relações de trabalho do âmbito militar do Esquadrão de Saúde da Base Aérea de Natal (BANT). Para tanto, utilizou-se como recursos metodológicos a pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, a qual contou com a aplicação de entrevista com os militares do Esquadrão de Saúde da BANT, lotados em Parnamirim, estado do Rio Grande do Norte (RN). Na interpretação dos dados quantitativos, foi usada a análise de dados com estatística simples; já em relação aos dados de caráter qualitativo, foi utilizada a análise de conteúdo. Os dados da pesquisa evidenciaram que a maioria dos entrevistados são homens que estão na faixa etária dos 41 aos 50 anos. Quanto ao Clima Organizacional da instituição estudada, a maior parte dos participantes respondeu que quando positivo, traz satisfação, maior produtividade, e, por conseguinte, melhor entrega dos serviços oferecidos pelo hospital da BANT.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Cultura institucional. Saúde. Trabalho.

## INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde foi instituído a partir da Constituição de 1988 e regulamentado pela Lei nº 8.080/90, conhecida como Lei Orgânica da Saúde, que traz em seu texto a seguinte definição: “O conjunto de ações e serviços de saúde prestados por Órgãos e Instituições Públicas Federais, Estaduais e Municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde (SUS)”. (BRASIL, 1990, s/nº)

Além do SUS, o aparato nacional de saúde do Brasil é composto por órgãos da iniciativa privada, bem como por fundos de saúde e por instituições filantrópicas. Quando estes órgãos firmam contrato com o SUS, são denominados saúde complementar; e, quando não existe contrato entre eles e o SUS, são denominadas de saúde suplementar. O Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU) se insere neste último caso.

Em 20 de janeiro de 1941, através do Decreto-lei nº 2.961, foi criado o Ministério da Aeronáutica. (BRASIL, 1941a). Logo em seguida, ainda em 1941, foi criada a Força Aérea Brasileira (FAB), o braço armado do então Ministério da Aeronáutica. Já em 1999, o Ministério da Aeronáutica foi transformado em Comando da Aeronáutica.

Observa-se, ademais, que, em 02 de dezembro de 1941, foi criado, pelo Decreto-lei nº 3872, o Quadro de Saúde da Aeronáutica, com efetivo de 80 médicos, e instaurada a Divisão de Saúde da Diretoria de Pessoal, cujo chefe era o Cel.-Méd. Godinho dos Santos, que permaneceu no cargo até 12 de dezembro de 1944, quando a Divisão de Saúde da Diretoria de Pessoal passou à Diretoria de Saúde, de acordo com o Decreto-lei nº 7147, de 12 de dezembro de 1944. (BRASIL, 1941b; 1944)

Posteriormente, percebeu-se a necessidade não só de médicos, mas também de outros profissionais da área da saúde. Com isso, foram instituídos os Decretos-lei nº 8380, de 17 de dezembro de 1945, e nº 5376, de 07 de dezembro de 1967, os quais criaram, respectivamente, os quadros de farmacêuticos e de dentistas do Ministério da Aeronáutica. (BRASIL, 1945; 1967). Nos últimos anos, o processo de globalização vem exigindo cada vez mais das organizações, pois a competitividade motivada pelo aparato digital, que fez do planeta uma “aldeia global”, traz, de forma incessante, aumento da capacidade de produção, bem como transferência de informações e competitividade, as

quais fazem as empresas buscarem no capital humano um mecanismo maior para obter sucesso.

Assim, é cada vez maior a preocupação em estabelecer um equilíbrio no ambiente de trabalho, que proporcione um Clima Organizacional salutar, e que possa trazer ganhos fundamentais para a manutenção e o crescimento das organizações que, no mercado atual, vivem em um ambiente marcado pela grande competitividade.

O sucesso das organizações, sejam elas privadas, filantrópicas ou públicas, depende, em sua maior parte, das pessoas que a compõem, isto é, do seu aparato humano, que faz mover a roda do sucesso. Em consequência, é cada vez mais estudado os fatores subjetivos da engrenagem humana. Saber como a coletividade de uma instituição pode modificar o cenário econômico de uma empresa tem se tornado um tema de substancial interesse para a comunidade acadêmica e para as instituições, pois, com a posse dos dados oriundos desses estudos, é possível implementar mudanças nas equipes.

Cabe ressaltar que a Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) é composta por 16 organizações de saúde, entre as quais está o Hospital de Aeronáutica de Recife (HARF). Essas organizações atendem determinadas áreas de acordo com a localização geográfica, proximidade, logística e cadeia de comando, ou seja, hierarquia.

Conforme dados institucionais, o Esquadrão de Saúde de Natal dá o apoio necessário às treze unidades sediadas na guarnição, que no conjunto das treze contabilizam 2.437 (dois mil, quatrocentos e trinta e sete) militares da ativa. Somado a este número, há ainda os inativos, dependentes e pensionistas, que, com os militares da ativa, somam 11.760 (onze mil, setecentos e sessenta) pessoas assistidas pelo ES-NT. Para atender toda a demanda proveniente destes mais de onze mil prontuários, o ES-NT possui uma equipe de 219 profissionais de saúde, sendo estes oficiais e graduados, que executam todo o trabalho de assistência à saúde necessário. Essa pesquisa se concentrará exatamente na experiência desses militares com formação na área de saúde. (BANT, 2021)

A assistência dispensada pelo ES-NT abrange atendimentos ambulatoriais de anestesia, clínico geral, cardiologia, cirurgia geral, dermatologia, ginecologia, neurologia, otorrinolaringologia, pediatria, psiquiatria, urologia, radiologia, laboratório de análises clínicas, odontologia e farmácia clínica.

O esforço conjunto de todos os profissionais do ES-NT permite a realização anual de cerca de vinte e sete mil consultas, cem mil exames, dezoito mil atendimentos no pronto socorro, quinhentas internações e trezentas cirurgias. Para que haja a realização de todos esses procedimentos, o ES-NT possui um aparato de 34 (trinta e quatro) vagas de enfermagem, centro cirúrgico para realizar cirurgias de pequeno e médio porte, pronto socorro, laboratório, 26 consultórios médicos para ambulatório, 11 consultórios odontológicos, junta de saúde, salas adequadas para exames de imagem e pequenos procedimentos, áreas administrativas e de comando. Além de tudo isso, a instituição possui aparatos que permitem a realização de inspeções de saúde, exames de imagem, exames laboratoriais, cirurgias e diversos procedimentos relacionados à saúde do paciente. Também concede aos pacientes apoio em transporte, tanto aéreo quanto terrestre. (BANT, 2021)

Portanto, dado todo o contexto descrito, faz-se o seguinte questionamento: qual a percepção dos profissionais do Esquadrão de Saúde da Base Aérea de Natal sobre a influência do Clima Organizacional em seu ambiente de trabalho? Delimitou-se como escopo geral investigar, a partir da percepção dos profissionais da saúde, qual a influência do Clima Organizacional nas relações de trabalho da área da saúde no âmbito militar do Esquadrão de Saúde da Base Aérea de Natal.

Esta pesquisa visa contribuir com o debate acerca do Clima Organizacional em instituições militares, especialmente, nas da área da saúde, uma vez que existe uma escassez inquietante de material no que diz respeito ao tema, o que se configura como um grande obstáculo ao embasamento das tomadas de decisões no âmbito onde hoje atuam profissionais da saúde militar. Tal situação impõe muita dificuldade ao direcionamento de políticas que possam trazer maior segurança para corporações militares, e especialmente aos comandantes, chefes e líderes na tomada de decisões.

## METODOLOGIA

Em relação aos objetivos, ressalta-se que este estudo é de caráter exploratório e descritivo, pois, sendo o tema pouco estudado, uma pesquisa exploratória trará familiaridade ao assunto, através também de um levantamento bibliográfico. A pesquisa de caráter descritivo, segundo Rampazzo (2010), procura elucidar determinado fator,

tendo como caminho primordial a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de informação como principal elemento.

Quanto à abordagem, a pesquisa ora apresentada é mista tendo em vista que utiliza método misto (quantitativo e qualitativo) que nas palavras de Chizzotti (2017, p. 98) parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o sujeito e o objeto, uma interdependência viva entre o mundo real e o sujeito [...]. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que os sujeitos criam em suas ações.

O ES-NT é uma organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) e tem por missão o desenvolvimento atividades para prover ações de saúde, a fim de apoiar o emprego operacional das Unidades Aéreas e da Aeronáutica, que operam na Base Aérea de Natal, permanentemente ou temporariamente, ou que nela estejam sediadas, de forma idônea e peremptória, não se furtando, principalmente, à prática da boa administração na gestão da coisa pública<sup>1</sup>.

Ressalta-se que a Base Aérea de Natal contabiliza 2.437 (dois mil, quatrocentos e trinta e sete) militares da ativa. Somado a este número, tem-se ainda os inativos, dependentes e pensionistas, que, com os militares da ativa, somam 11.760 (onze mil, setecentos e sessenta) pessoas assistidas pelo ES-NT. (BANT, 2021).

O estudo teve como participantes os militares que compõem o efetivo do ES-NT, sendo este o universo estudado neste trabalho. O quadro profissional do ES-NT, vale citar, é distribuído em uma pirâmide hierárquica, organizada da seguinte forma: Diretor, Chefes de Seções, Chefes de Subseções, Encarregados e Auxiliares, perfazendo um total de 219 (duzentos e dezenove) militares. Assim, esta pesquisa contou com a participação de médicos, dentistas, farmacêuticos, entre outros profissionais.

Os critérios de inclusão destes participantes foram: estar na ativa, estar lotado no corpo de saúde do ES-NT. Os critérios de exclusão foram: profissionais de saúde que estavam afastados ou na reserva. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

A técnica de coleta de dados foi a da entrevista semiestruturada, realizada individualmente e executada com oito chefes de seção. Optou-se por esta técnica porque, através da entrevista, é possível ter um conhecimento mais profundo da

---

<sup>1</sup> Disponível em <https://www2.fab.mil.br/bafl/index.php/missao-visao-e-valores>. Acesso dez.2021

perspectiva de cada indivíduo sobre determinado assunto. Acrescenta-se que todas as entrevistas foram transcritas para o posterior levantamento das categorias de análise.

A análise qualitativa dos dados foi feita com base na Análise de Conteúdo (AC). Como assevera Bardin (2016, p. 132), as etapas da AC ocorrem da seguinte maneira: Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Para a autora, cada etapa tem sua relevância e requer cuidados para não cair na subjetividade.

O método de estudo utilizado foi o dialético, que parte da premissa de que, na natureza, tudo se relaciona, transforma-se e há sempre uma contradição inerente a cada fenômeno. Nesse tipo de método, “para conhecer determinado fenômeno ou objeto, o pesquisador precisa estudá-lo em todos os seus aspectos, suas relações e conexões, sem tratar o conhecimento como algo rígido, já que tudo no mundo está sempre em constante mudança.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.35).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os dados sobre o perfil dos participantes da pesquisa em relação à profissão, ao sexo, à faixa etária, entre outros aspectos, com isso, o leitor poderá ter uma noção mais pormenorizada do espaço de trabalho pesquisado.

### Perfil sociodemográfico dos participantes

Em relação à faixa etária dos participantes da pesquisa, revelam que 87,5% dos entrevistados possuem entre 41 e 50 anos. Isso se deve ao fato de os entrevistados terem sido selecionados em função do cargo que exercem, pois, para a amostra desta pesquisa, foram elegidos os chefes de seções, cuja maioria possui mais de 40 anos de idade. Dentro do ambiente militar, normalmente, a patente tem ligação direta com a idade, de modo que militares de patentes mais elevadas possuem idade mais avançada. Vale destacar que a idade dos indivíduos é um fator que interfere no senso de responsabilidade e de significado de alguns elementos que compõem o Clima Organizacional.

Observa-se a superioridade numérica dos homens em relação às mulheres, um dado comum nas fileiras do mundo militar e reproduzido, naturalmente, no esquadrão. No entanto, mesmo representando somente 25% do grupo entrevistado nesta pesquisa,

faz-se necessário destacar que, diante da realidade das Forças Armadas no Brasil, em que, segundo o ministério da defesa, apenas 10% do quadro militar é composto por mulheres, na unidade de saúde aqui estudada, as mulheres possuem um percentual superior a duas vezes a média nacional. Essa alta proporção do sexo feminino no esquadrão justifica-se pelo tipo de formação profissional que possuem, sendo todas elas da área da saúde.

Em relação ao estado civil dos participantes da pesquisa, verificou-se que 100% dos entrevistados declararam-se como casados. É possível dizer que há uma relação direta entre esse percentual e o percentual apresentado na tabela 1, que demonstra que a maioria dos entrevistados está na faixa etária dos 40 aos 50 anos, faixa em que, tradicionalmente, a população brasileira costuma já estar casada.

Segundo avaliação da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a maior parte da população brasileira, 45,8%, está casada. Ademais, na região Norte, 57,8% da população está solteira, e 35,1% está casada. Em relação ao Nordeste, essa proporção fica em 47,1% para os solteiros, e 43,6% de casados. No Centro-Oeste, os solteiros significam 45,7%, enquanto os casados representam 43,1%. Abaixo, vem o Sudeste (38,9% de solteiros e 48,2% de casados) e a região Sul (37,9% de solteiros e 49,7% de casados). Em outras palavras, entre os homens, 47,6% do total estão casados. Já entre as mulheres, a proporção é de 44,2%<sup>2</sup>.

A Tabela 1 apresenta os dados referentes à formação profissional dos entrevistados. Percebe-se que o quadro da equipe é composto por profissionais de diferentes formações, sendo uma exceção à formação médica, que representa 37,5% dos participantes. Em segundo lugar, encontram-se os dentistas, que representam 25% dos entrevistados. Além desses, compõem ainda o quadro profissional: um farmacêutico, um fisioterapeuta e um tecnólogo da informação.

É importante observar que profissionais com maior grau de formação, normalmente, possuem maior segurança na execução de suas atividades de trabalho. Naturalmente, por um lado, a segurança traz mais tranquilidade e conforto ao profissional, conseqüentemente, ao ambiente de trabalho e, portanto, ao Clima Organizacional da instituição. Por outro lado, pode fazer surgir no profissional um senso

---

<sup>2</sup> Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9110-estatisticas-do-registro-civil.html>. acesso fev/2022

de responsabilidade e um peso maior sobre sua consciência, fazendo-o tomar para si mais atividades do que deveria e poderia, tornando-o mais atarefado; o que pode interferir na sua QVT e criar um Clima Organizacional desfavorável.

**Tabela 1.** Formação acadêmica do entrevistado.

Formação	Quantidade	Percentual
Dentista	2	25%
Farmácia	1	12,5%
Médico	3	37,5%
Fisioterapeuta	1	12,5%
Tecnologia da Informação	1	12,5%
Total	8	100%

Cabe ressaltar que, na unidade militar em estudo, os cargos mais altos são ocupados por médicos, pois, dentro do organograma militar, na área da saúde, os médicos possuem o maior número de cargos de comando. A Tabela 2 revela o nível de escolaridade dos entrevistados. O nível “especialização” é o que se destaca, apresentando um percentual de 62,5%. Um fator que contribui fortemente para isso é a exigência de que os profissionais da saúde tenham em seu currículo, no mínimo, uma especialização para que possam ingressar na instituição.

**Tabela 2.** Formação em Pós-graduação dos entrevistados.

Nível	Quantidade	Percentual
Especialização (pós)	5	62,5%
Mestrado	1	12,5%
Doutorado	1	12,5%
Não Possui	1	12,5%
Total	8	100%

Os dados mostram que a maior porção dos respondentes, 5 deles (62,5%), possui a patente de major, que 2 são tenentes e que 1 é tenente-coronel. Percebe-se, portanto, que a maioria possui patentes altas, isto deve-se ao fato de que os cargos de chefia de seção são cargos outorgados aos mais antigos (jargão militar para designar os de alta patente).

Ressalta-se que a alta patente também pode ser um fator de peso, junto ao nível de escolaridade, que acaba estimulando o acúmulo de muito mais trabalhos, os quais podem desencadear uma diminuição da QVT e Clima Organizacional negativo, como já foi dito outrora. Acrescenta-se que entrevistados de alta patente possam ter uma percepção que nos ajude a mostrar a importância do Clima Organizacional no trabalho realizado no Esquadrão.

Os dados revelam ainda que 37,5% dos militares entrevistados possuem entre 21 e 30 anos de serviço na FAB, o que é justificado pelo fato de o grupo de entrevistados se tratar de chefes de seção e de ocupar postos mais altos na hierarquia militar. Inúmeras atribuições e responsabilidades, ao longo do tempo, contribuem para que os profissionais fiquem desgastados e esse desgaste, inegavelmente, cria um Clima Organizacional desfavorável.

### Análise qualitativa

Dado o desenho do perfil dos participantes e as possíveis relações que se pode fazer entre Clima Organizacional e características pessoais dos membros de uma instituição, a seguir, passar-se-á a expor e analisar as falas dos entrevistados acerca de questões como: recebimento de orientação da chefia, conhecimento das mudanças na instituição, satisfação na realização de tarefas, disciplina, punição, etc. Essas e outras questões levantadas ajudarão a compor um quadro geral do Clima Organizacional do hospital da BANT.

Quando se perguntou aos militares se eles recebiam orientações do gestor para a execução de tarefas, obteve-se as seguintes respostas:

***Nem sempre, normalmente a gente sabe como fazer aquilo ali, mas nem sempre é orientado de como se deve fazer.*** (grifos nossos) (Entrevistado 1).

***Não percebo num conjunto não, entendo que existem algumas áreas que o pessoal conversa mais. Os subordinados são bem orientados e outras áreas que a coisa meio que foi, que cai numa rotina com a falta de orientação diária. Acho que isso é bem flutuante, entendeu? De uma sessão para outra, no geral, se eu colocar numa balança, acredito que o nível de orientação diária e de tarefas em geral, ele tá mais baixo***

do que ... acho, que a gente poderia melhorar, então acho que fica bem sitiado em umas determinadas áreas, assim, áreas mais críticas ou mais nervosas, que demandam mais de complexidade ou às vezes mais dinheiro, né? Então, aí sim, o pessoal recebe orientação diária e geralmente por demanda. Dificilmente é com planejamento, é isso que eu percebo muito aqui no Esquadrão de Saúde de Natal. A gente tem trabalhado desde que a gente virou esquadrão. Eu peguei bem nessa transição, eu percebi isso, a gente tá trabalhando por demanda que a orientação diária não tem sido muito fluida. (grifos nossos) (Entrevistado 2).

**Não, no geral acho que não tem.** Tem muito ruído de comunicação aqui, né? Vejo muito a pessoa achar que falou alguma coisa ou dizer que falou e não falou, **de modo geral as pessoas não se comunicam adequadamente.** Eu tenho essa impressão que as tarefas não são... como eu já servi numa unidade área, no 1º do quinto, existe uma diferença enorme, tá tudo escrito tem NPA pra tudo, tem o reginte explica, todo ano a gente atualiza tudo. Todo ano a gente tinha que atualizar a NPA da sessão médica. Dentro da NPA eu fazia diversos bisage eu tinha bisage de agendamento de consulta no E.S, bisage de agendamento de inspeção de saúde, bisage de encaminhamento de militar para o Cemal sabe, tá tudo escrito, não resta dúvida de nada, **aqui não, aqui não tem nada escrito.** (grifos nossos) (Entrevistado 3).

**Não há a orientação direta para o que deve ser feito. Não, não existe esse tipo de... de orientação,** até porque, num nível de oficialato, cada um já sabe o que tem que fazer, vem aqui, faz o seu trabalho. Quando a gente passa para um nível de graduado, eu entendo que existe já o senso comum do que tem que ser feito, cada um tem a sua função nos seus locais, porém, é importante que... eu vejo isso acontecer em alguns setores... que o chefe ou um oficial responsável, ele passa alguma orientação do que é para ser executado, de uma forma mais atenta, para evitar problemas, né? Não no intuito de ensinar o que a pessoa vai fazer. E para o nível já mais de praças, cabos, soldados esse é que a gente consegue perceber um pouco mais a atuação do chefe direto, ou seja, de um graduado oficial para o que a pessoa deve fazer. Isso tá muito ligado no ambiente militar, no entendimento. Porque o oficial, ele tem o pensamento e orienta e dá o norte do que vai ser feito o graduado, ele também tem autonomia para pensar e decidir algumas coisas, porém, o praça o que é um atividade-fim, a execução,

*esse sim precisa fazer tomar decisões que sejam guiadas para que seja feito aquilo. Geralmente, quando não tem esse direcionamento é que acontece algum problema. Não é uma orientação formal. Então a orientação, ela é, em geral, não é no detalhe do foco, na atividade-fim ali.* (grifos nossos) (Entrevistado 7).

Conforme os depoimentos é possível observar, que, para os entrevistados, não há orientação por parte da instituição no que se refere às tarefas a serem executadas. Isso foi destacado, sobretudo na fala do entrevistado 8, o qual afirma, reiteradamente, que não há orientação, e, ainda, que as pessoas trabalham sozinhas. As demais, as falas dos entrevistados 1, 2, 3 e 7 indicam o mesmo, isto é, a ausência de orientações. O entrevistado 3 informa, além disso, sua percepção acerca da comunicação na instituição, para ele, não há uma comunicação adequada entre seus membros.

Essa falta de orientação relatada pela maioria, aliada à falta de fluidez das informações, também destacada nas falas, pode trazer um desconforto considerável à equipe de trabalho, podendo causar, de um lado, stress para os militares que desenvolvem as tarefas e, de outro, prejuízos para os pacientes que necessitam dos serviços oferecidos pelo Esquadrão de Saúde de Natal.

Vale salientar que a falta de orientação em uma determinada tarefa pode causar desconforto e desmotivação para quem a executa, o que pode levar o trabalhador ao stress e gerar no ambiente de trabalho um Clima Organizacional desagradável. Sorio (2011) prova tal entendimento ao destacar pesquisas que demonstram que pessoas desmotivadas em seu trabalho utilizam apenas 8% de sua capacidade produtiva. Por outro lado, pessoas motivadas e satisfeitas chegam a 60% de capacidade produtiva.

Nesse sentido, como a qualidade de vida no trabalho influencia o estar das pessoas no mundo, torna-se premente que as empresas busquem garantir uma experiência laboral que seja harmônica em todos os sentidos (CARNEIRO, 2018)

Também foi perguntado aos militares se eles costumavam ser informados acerca das mudanças que ocorriam na instituição. Em relação a esse questionamento, foram obtidos os seguintes relatos:

*Normalmente são feitas sem consultar a gente, mas aí não sei se cabe a nós esse planejamento, o planejamento vem de cima, de outras esferas. (grifo nosso) (Entrevistado 1).*

*Não, hoje a gente tem um facilitador, que é o WhatsApp, mas informação oficial sobre as coisas a gente não tem, ficamos sabendo das coisas via WhatsApp de forma informalmente, oficialmente, não existem essas comunicações nos grupos. (grifos nossos) (Entrevistado 3).*

*Não. Eu acho que falta ainda uma parte da comunicação, de uma informação mais visual para atender todas as demandas, entendeu? Porque às vezes a gente vai, a gente só sabe quando mudou, quando vai atrás da situação, eles dizem “não é assim não, é assado”. Se estiver mais próximo de você, não, aí é bem divulgado, mas, se não for uma situação muito próxima sua, então acaba que agente, quando vai atrás... a gente quer uma maneira... aí já mudou. (grifos nossos) (Entrevistado 5).*

*Então, normalmente... por isso que eu digo que a orientação, ela vai partir muito de... de cada chefe, especificamente de setor, porque as informações, elas são passadas pros cabeça né? Pros chefes das... das seções, né? E aí fica na responsabilidade de cada chefe repassar as mudanças, e passar... hoje em dia, facilita-se muito aí... com a criação de grupos de Whatsapp, dentro do... da sessão, ou quando alguma coisa mais importante... o chefe pode fazer algum documento, fazer como se fosse um circular, passar para todo mundo do efetivo, mas é como eu estou falando, depende de chefia. Eu já tive chefes... me delegavam coisas e deixavam à vontade para fazer da forma que eu quiser. (grifo nosso) (Entrevistado 8).*

Conforme as falas, as informações relativas às mudanças que acontecem no trabalho raramente são repassadas aos funcionários, e, como bem descreve o entrevistado 1, tais mudanças são feitas sem que eles sejam consultados. Do mesmo modo, o entrevistado 5 assevera que fica sabendo das mudanças apenas acidentalmente, em determinadas situações em que necessita se informar, acaba descobrindo-as.

O entrevistado 8, por sua vez, afirma que esse tipo de informação depende da chefia. Esse é um aspecto importante e passível de destaque, visto que, para Souza

(2017, p.4), as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho podem influenciar diretamente o Clima Organizacional. Segundo ele, até mesmo o humor do líder pode modificar o Clima em um dia de trabalho. Sendo assim, o Clima Organizacional não segue um padrão rígido, ele é moldado por diversos aspectos, várias nuances, e, em muitos casos, é modificado pela própria chefia.

As falas dos entrevistados 3 e 7 dão maior notoriedade ao fato de que, quando existe comunicação, ela é informal e, muitas vezes, falha. Cabe ressaltar que, quando as mudanças não são acompanhadas de informações prévias, podem ocorrer erros e, conseqüentemente, desconforto e ansiedade para os militares que trabalham no ES-NT.

Quando indagados sobre se realizavam suas tarefas com satisfação, os militares relataram o seguinte:

*Percebo que não há uma satisfação contente dos militares exatamente por isso, por trabalharem por demanda sem um planejamento, sem conseguir fechar os ciclos que são necessários fechar e aí estou falando num todo, não tô falando pequenos ciclos, mas a grande maioria que percebo do grupo, principalmente na transição de BANT para AS, às vezes a gente começa um processo... não consegue concluir por depender de outra instituição, digamos, uma executora como a BANT... e isso frustra muito o nosso... o nível de satisfação tanto da chefia quanto do subordinado... os colaboradores, no geral, eu acho que a gente tá vivendo esse momento.* (grifos nossos) (Entrevistado 2).

*O geral... acredito que não, ouço muitas reclamações né? Na medida que vamos ficando mais antigos, ouve menos reclamação. O posto afasta muito... até hoje eu ouço pessoas reclamando, insatisfeitas com as tarefas que realizam, bem verdade que algumas dessas queixas são até infundadas. A gente percebe que no serviço privado trabalha muito mais, e reclamam... e... estão insatisfeitas aqui, não sei se porque é serviço público, as pessoas acham que tem que trabalhar bem pouquinho, mas eu vejo muita insatisfação.* (grifos nossos) (Entrevistado 3).

*Não completamente. Porque a gente, hoje, exerce uma realidade que nós não somos preparados para realizar, nós trabalhamos... executando um determinado enfoque... é... da força aérea... que nós não somos preparados para isso. Nós somos inseridos hoje na maior aparição aeronáutica do Brasil, na maior, na guarnição mais operacional do Brasil, em termos de força aérea e nós somos classificados como um esquadrão de*

*saúde, quando a gente deveria ter uma abrangência muito maior de pessoal, de recursos, e isso faz com que todas as pessoas sejam sobrecarregadas, do mais antigo ao mais moderno, e não tem nenhuma pessoa sobrecarregada. Está... se sentir feliz trabalhando em algum... ou seja... exercido qualquer coisa. Se você tá exigindo da pessoa muito, é difícil essa pessoa se sentir acolhida, se sentir feliz. (grifos nossos) (Entrevistado 4).*

*É porque... é o que eu percebo com o de... isso aí... é que eu percebo pelo tempo que eu já trabalho... é que tudo depende do momento que está vivendo a unidade, no momento que a pessoa está... está satisfeita, vivendo feliz do trabalho, aí daqui a pouco acontece alguma coisa na... muda... rotina, alguma coisa... isso geralmente acontece. Muito disso não é da rotina... mudar aí, pronto, aí gera insatisfação, aí as pessoas vão ficando cabisbaixa, triste, não querem ficar, não vêm pro serviço satisfeitos, percebe isso, né? Quando mexeu na rotina aí pronto, aí já sabe... (grifos nossos) (Entrevistado 6).*

Nas falas dos entrevistados, percebe-se que há uma insatisfação geral quanto ao desempenho das atividades, que, conforme o entrevistado 6, depende do momento que o militar vive na unidade. Já o entrevistado 3 alega que costuma ouvir muitas reclamações de colegas acerca do que trabalho na instituição; e, na concepção do entrevistado 4, isso se dá devido à sobrecarga de trabalho, que gera insatisfação e, conseqüentemente, afeta a produtividade do colaborador.

Ademais, observa-se, no depoimento do entrevistado 2, o argumento de que a falta de planejamento gera insatisfação no desempenho das funções. Portanto, cabe à equipe refletir sobre as questões levantadas aqui pelos entrevistados a fim de minimizar os danos à saúde do trabalhador que possam ser causados pelo processo de trabalho. Como lecionam Rossi, Prrewé e Meurs (2011, p. 17) “o ambiente de trabalho pode ser uma fonte de satisfação ao possibilitar a formação de relacionamentos significativos com outras pessoas. Também podem levar a experiência de discordância e fortes disputas e gerar séries emoções negativas e tensões.”

Outro fator relevante a ser considerado é que, por estar em um espaço de trabalho em que existe uma hierarquia muito forte, às vezes, o trabalhador vê-se desafiado a cumprir rigorosamente ordens com as quais pode não concordar, o que

impacta no nível de satisfação do trabalhador, pois, como alega o entrevistado 2, a insatisfação é dos subordinados aos superiores de forma direta.

Sem dúvida, as relações de poder são fortes nesse espaço de trabalho, nele, mantém-se uma hierarquia determinante, como é de praxe e conhecimento geral. Por outro lado, em um ambiente de trabalho, as relações pessoais precisam ser equilibradas para que exista uma colaboração de toda a equipe e para que se evite uma queda no desempenho, bem como uma possível intercorrência na saúde mental dos militares.

Na concepção de Foucault (1987), o poder é um conjunto de ações sobre ações possíveis, uma relação que só existe como tal e operar o campo de possibilidades em que se inscreve o comportamento dos sujeitos ativos, assim, “Ele incita, induz, desvia, facilita ou torna mais difícil, amplia ou limita, torna mais ou menos provável; no limite ele coage ou impede absolutamente, mas é sempre uma maneira de agir sobre um ou vários sujeitos ativos, e o quanto eles agem ou são suscetíveis de agir”. (FOUCAULT, 1987, p.243).

Sendo assim, é pela disciplina que as relações de poder se tornam mais compreensíveis, tendo em vista que é por meio da disciplina que estabelecem as relações entre opressor-oprimido, subordinados-superiores e tantas quantas forem as relações que exprimam comando e comandados, isso conseguimos evidenciar nos depoimentos destes entrevistados.

De acordo com Lima (2014), a satisfação em relação ao trabalho exerce efeito direto sobre a produtividade, gerando bom desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania, saúde e bem-estar, satisfação na vida. A insatisfação, por outro lado, contribui para a ocorrência de baixa autoestima, perda de interesse, irritabilidade, mau humor, entre outros comportamentos nocivos à saúde do trabalhador (MELO *et al.*, 2011). Lima (2014) acrescenta que a ausência de fontes promotoras de satisfação no trabalho pode gerar desgaste e adoecimento, tanto físico quanto mental.

Quando indagados se, no trabalho, tudo é controlado, os entrevistados produziram as seguintes respostas:

***No militarismo em geral tudo é controlado né? Tudo é coordenado, tem que ter o controle do seu efetivo, das tarefas, das funções que exerce. (grifo nosso) (Entrevistado 1).***

*Acho que nem tudo é controlado, exatamente por... eu falei para você... existe muito conhecimento adquire com o longo do tempo por demanda, conhecimento tácito e pouca capacitação pouco mapeamento dos processos, pouca gestão do conhecimento [...]. (grifo nosso) (Entrevistado 2).*

*Não, eu acho que o controle é falho, acho que algumas pessoas são controladas, mas de modo geral, um ou outro são controlados, principalmente os mais antigos né? Se chegam um pouco mais tarde já são plotados, mas no geral não há um controle eficaz com relação às tarefas, hora de chegada, hora de saída de todo efetivo não. Como acontecia no 1º do quinto, por exemplo, que tinha uma formatura no início do expediente e uma formatura no final do expediente, retirada de falta de todo mundo, aqui não. (grifos nossos) (Entrevistado 3).*

*[...] Mas assim, não tem ninguém controlando que horas o fulano chega que horas eu tenho que chegar, agora, no momento que o fulano tem que tá aqui, a gente chama o fulano não tá, entendeu? (grifos nossos) (Entrevista 4).*

*Olha, eu acho que existe uma tentativa de se controlar ou de se regrar, até porque a vida castrense ela... ela remete a isso, não é? Eu já penso uma outra forma, eu acho que existem horários, existem necessidades de cumprimento, é... de determinadas tarefas que elas extrapolam a questão do horário. Mas a sua pergunta em relação a se existe um controle, eu acredito que sim, existe uma tentativa de se controlar e de saber o horário de chegada, horário de saída, lista de presença, lista de... de... é... é... de comparecimento e as tarefas executadas. Existe inclusive um programa, que é o PTA, que você tem que a cada dois, três meses, atualizar as tarefas que são feitas. (grifos nossos) (Entrevistado 7).*

Observa-se, nas falas dos entrevistados 1 e 7, uma ênfase na afirmação de que existe sim um controle. Já, nas falas dos respondentes 2, 3 e 4, há menção à existência de um certo controle, no entanto, sugere-se que esse controle não é total, pois afirma-se que ele existe, mas de modo falho. Portanto, em geral, existe, entre os participantes

da pesquisa, o sentimento de controle das tarefas. Esse controle, dentro do contexto militar, é comum e não causa surpresa aos que fazem parte deste universo por afinidade à carreira militar; contudo, para os profissionais da saúde, ele pode gerar um stress psicológico.

Nesse contexto, os elementos relacionados ao aumento da produtividade e os índices relativos às aspirações e às necessidades pessoais ganharam relevância, consequência do desafio imposto pela necessidade de produtividade e de bom desempenho econômico-financeiro, fruto da competitividade internacional (MONTEIRO *et. al.*, 2011).

Diante disso, cabe ao grupo estudar possibilidades para mitigar o stress decorrente de situações próprias do mundo militar. Vale destacar que, para Luz (1996), o Clima Organizacional refere-se ao ânimo das pessoas em determinado momento. Martins (2008) acrescenta que Clima Organizacional tem sido o instrumento escolhido pelos gestores para a avaliação da Qualidade de Vida, da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como da capacidade produtiva, seja ela individual ou da organização.

Nessa mesma acepção, Schein (2017) explica que Cultura Organizacional é um processo de validação de situações que tiveram o sucesso como desfecho e ao longo do tempo, compiladas no subconsciente do grupo. Por conseguinte, Cultura Organizacional é um mecanismo de controle social. Ora, por esse conceito é perceptível que a cultura forte do militarismo, com suas normas de punição escritas e bem normatizadas, como afirmam os entrevistados, são sim um dos mecanismos de controle por parte da instituição militar.

No que se refere ao nível de influência do Clima Organizacional nas relações de trabalho da área da saúde no ambiente militar, os participantes da pesquisa disseram o seguinte:

***Nos resultados é extremamente importante, se você tem um clima bom de trabalho onde todos se sentem bem, onde todo mundo interage bem e tem a possibilidade de desenvolver o seu trabalho... conseqüentemente vai ter uma fluidez maior, os objetivos vão sendo alcançados mais naturalmente. Na hora que você tem um clima ruim, pesado, aonde você só recebe pancada o dia todo... eu vejo que as coisas não andam como deveriam, andam sobre pressão e acabam saindo o trabalho mal feito. [...]. Dependendo do grau de pressão que cada trabalhador tem, existe a pressão boa e***

*existe a pressão que é degenerativa né, tem e sabe de alguns casos de pessoas que desenvolveram até problemas psicológicos, psiquiátricos por conta de pressão exagerada. (grifos nossos) (Entrevistado 1).*

*Eu acho isso... como gestora... inclusive a gente... sei que isso influência no ser humano que não está inserido numa instituição... é... onde ele tá se sentindo bem e não tem uma produtividade que poderia ser bem melhor. (grifo nosso) (Entrevistado 2).*

*Com certeza né? Se o clima organizacional tá ruim a gente trabalha mais insatisfeito e acaba interferindo no atendimento ao público, na consulta, sem dúvida. (grifos nossos) (Entrevistado 3).*

*Sim, claro, se você... se você... é.. tá sobrecarregado nas suas funções, isso gera uma resposta ao estresse, que é individual de cada uma. E essa resposta ao estresse interfere no inter-relacionamento pessoal entre os colegas de trabalho, com certeza. (grifos nossos) (Entrevistado 4).*

*Totalmente... uma das maiores preocupações na minha, no meu setor, em que eu sou chefe, é justamente ter um clima harmonioso. Não adianta chegar, ficar martelando em cima, o cara, ele fica... ele trabalha quase o tempo... passa mais tempo comigo que tem para com a própria família, qual a satisfação que ele vai ter vindo trabalhar e produzir? Eu consigo fazer ele produzir muito mais satisfeito, tanto é que eu consulto a todo momento, eu pergunto ao meu pessoal se eles quiserem podem ir trabalhar em outro lugar. (grifos nossos) (Entrevistado 6).*

*Eu não tenho dúvida que influência muito, né? E principalmente a atitude o... é... é... a forma como é direcionado, o tratamento entre um chefe ou subordinado entre iguais ou entre pessoas que têm, talvez, as mesmas funções ou responsabilidades, né? É como essa... como lida essa relação? Eu não tenho dúvida que isso influência muito, entendeu? Porque existem pessoas que se sentem perseguidas sobrecarregadas, exaustas, enquanto outras estão, talvez, mais próximos de alguém do comando e tal... e... acaba se esquivando de uma função ou outra, e aí acaba sendo privilegiado, então*

*isso gera um clima organizacional muito ruim. Quem deveria, no meu entendimento, ter essa percepção é o gestor, é o comandante e tentar equalizar, né? (grifos nossos) (Entrevistado 7).*

Nas falas dos entrevistados, é notável o reconhecimento, por parte de todos, de que o Clima Organizacional impacta, de maneira significativa, os trabalhos realizados pelos profissionais do ES-NT. A fala do entrevistado 1, por exemplo, destaca que o nível de influência é considerado de extrema importância, e que, caso haja um bom clima, haverá, conseqüentemente, resultados melhores, fluidez no serviço e tarefas bem executadas. O entrevistado 2, por sua vez, enfatizou a questão da produtividade ao afirmar que Clima Organizacional possui um nível de importância muito grande dentro do ambiente de trabalho. Na fala dos demais entrevistados também está explícito que o nível de influência entre Clima Organizacional e trabalho no ambiente militar é muito significativo.

Assim, visto que todos os entrevistados consideram a importância do Clima Organizacional dentro de uma instituição, e que Luz (1995) afirma que Qualidade de Vida no Trabalho, ambiente profícuo, motivação e satisfação, quando favoráveis, levam as organizações a terem colaboradores mais satisfeitos, observa-se a necessidade de busca por alternativas que tragam para o ambiente militar um Clima Organizacional mais favorável à desenvoltura da equipe profissional em relação aos serviços oferecidos aos seus usuários.

Quanto à pergunta acerca de o Clima Organizacional ser relevante para os profissionais da saúde que desenvolvem seu trabalho no âmbito militar, obteve-se os seguintes resultados:

*Sim, vou ver se consigo explicar melhor, você, sem querer... você transmite um trabalho no qual você está sobre uma pressão muito grande, sobre um clima não muito bom e você [sofre] uma pressão para conseguir resultados, isso lhe traz um estresse emocional grande e na hora que você vai trabalhar com o paciente, muitas vezes, você pode passar esse seu comportamento, digamos assim... **atingir o paciente, então... pessoas que já cheguei a presenciar... pessoas destratarem pessoas, não por ela ser uma pessoa ruim, mas por ela estar sobre uma pressão grande, um nível de estresse grande e deixar aquilo respingar no paciente né? Ao fazer uma resposta mais***

*altiva, uma resposta mais incisiva sem uma necessidade, porque... por conta do nível de estresse que ela se encontra. Então, isso tudo, como a gente chama, é uma bola de neve. Quando não tem uma saúde institucional, não tem um clima bom de trabalho entre todos os profissionais e entre também a parte geral organizacional você não vai conseguir... pode refletir no seu trabalho, na sua conduta, na sua ação com os pacientes, com usuários. Entendo que isso seja uma fórmula mais difícil até para chegarmos nas satisfações pretendidas que a gente tem de objetivos... como objetivos. (grifos nossos) (Entrevistado 1).*

*Aqui, o que posso dizer é o seguinte... quando o clima militar tá muito pesado, muito rígido... muito... acho que o profissional fica mais acanhado, mais defeso, acho que interfere aqui no E.S. É uma particularidade, até porque, como a gente é bastante acolhedor... e... tudo... as medidas militares mais pesadas, interfere nesse ponto negativamente. (grifo nosso) (Entrevistado 2).*

*Claro que tem importância, eu diria que é muitíssimo importante, muitíssimo importante, para você, veja, é... eu acho que hoje em dia, exista cada vez menos espaço da individualidade dentro dos mecanismos, dentro dos contratos de trabalho. É uma pessoa só, você precisa de uma equipe, resolvendo... realizar determinada tarefa, determinada ação. Se você tem um clima organizacional que não favorece essa... esse acolhimento... porque as pessoas estão sobrecarregadas e com isso estão estressadas... que você vai ter, no final das contas, uma produção que poderia ser melhor do que realmente tá sendo, entendeu? (grifos nossos) (Entrevistado 4).*

*Eu acredito que o clima é fundamental para que a gente trabalhe de forma harmônica, melhor, e tenha resultados né? Então quando a gente não tá com um clima bom, quando a gente tá sob pressão, quando a gente tá... é... trabalhando de uma forma mais, assim, sem tá muito livre, sem tá harmoniosa, com certeza, esse clima... esse trabalho vai ser interferido e conseqüentemente os resultados não serão satisfatórios. Então, todas as pessoas... não vem trabalhar satisfeitas, né? Vêm trabalhar de olho no relógio para querer ir embora logo, então toda a gente tá num clima mais harmônico de integração. (grifos nossos) (Entrevistado 5).*

*Sim, sim... se você tá trabalhando em um lugar que não está satisfeito, você não vai produzir, então eu acho que a pessoa fica até...tem, para mim tem relevância. Eu acho que na produtividade, na... na criatividade... eu acredito que vá... vai ser aquele negócio de a... ó... não vou fazer porque não vale a pena e tal. Acredito nisso, a produtividade é que agora ele não vai deixar ainda mais um... eu estou falando no que eu acredito, um profissional da saúde não vai deixar de fazer um trabalho dele que é lidar com vida porque está insatisfeito, eu acredito que não vai acontecer. (grifos nossos) (Entrevistado 6).*

*Importantíssimo, muito relevante. Eu não tenho dúvida que isso pode interferir. Eu não digo que isso vai interferir na relação médico, paciente ou equipe de saúde com o paciente, porém, é... a... respondendo a primeira pergunta, se o clima organizacional tem impacto no trabalho de... seja ele qual for... não tenho dúvida que isso tem impacto, que se a pessoa, ela vim trabalhar desestimulada, sem perspectiva de alguma melhoria ou execução da atividade-fim a que ela se proponha você não tem dúvida, eu não tenho dúvida que isso tem impacto... ele já trabalha desmotivado porque ele não vê o trabalho dele... tem alguma solução... ele é um mero empurrador de barriga, né? cobrar do sistema isso e informar ao paciente que aqui não é feito, que está sendo feito... é... é... trâmite burocrático para que se consiga... mas importante que ele faça isso e não simplesmente dizer que não sabe ou não tem... o paciente que se lasque, ele tem que se envolver né? De uma forma a ajudar o paciente sendo dentro do sistema ou fora. [...]. Mas, respondendo simplesmente a pergunta sim, influencia sim. (grifos nossos) (Entrevistado 7).*

*Eu acho... eu acho extremamente importante o clima organizacional ser bom para que as pessoas realmente tenha... tenham vontade, tem a motivação de tentar fazer o trabalho da melhor forma, tentar ajudar, até porque nós somos uma unidade de saúde, não é? A gente tem que procurar também tá... tá bem... está trabalhando com satisfação para poder ajudar também o paciente, que é o nosso cliente né... da nossa empresa... o nosso cliente é o doente, o paciente, então, sim, eu acho que ele tem uma grande importância... o nível extremamente relevante. Funcionários desmotivado, ele vai fazer a pior coisa que eu acho que um funcionário pode fazer, ele fazer somente o que é orientado pelo chefe, o que o chefe não está... não está*

*pensando no processo completo e vai ser assim, faça tal coisa, ele vai fazer só aquele ponto. Enquanto ele, se agir motivado, ele vai fazer aquele ponto, mas vai fazer um monte de outras coisas juntas.* (grifos nossos) (Entrevistado 8).

Nessa questão, chama a atenção a forma alongada com a qual os entrevistados responderam e a preocupação em explicar seu posicionamento em relação à relevância que possui o Clima Organizacional no trabalho dos profissionais do Esquadrão de Saúde. O entrevistado 1, por exemplo, argumenta de várias formas que um Clima Organizacional não muito bom pode interferir no emocional do profissional e que pode até trazer prejuízos para os pacientes atendidos. Para o entrevistado, atuando sob pressão, os profissionais atendem seus pacientes de maneira inadequada.

Nesse ponto, cabe mencionar que, no entendimento de Claro e Nichel (2002), as organizações que investem em Gestão de Pessoas certamente têm resultados positivos, ampliando sua produtividade.

Corroborando com o entrevistado 1, o entrevistado 2 afirma que um Clima Organizacional pesado leva a um comportamento acanhado do profissional e, por conseguinte, traz resultados ruins. Já o entrevistado 4 enfatiza a relevância do fator Clima Organizacional no desenvolvimento do trabalho e na harmonia que paira no ambiente. Um ambiente leve, sem dúvida, dá ao trabalhador uma sensação de acolhimento.

As respostas dadas pelos entrevistados 6, 7 e 8 enfatizam a questão da qualidade no atendimento e da produtividade quando o Clima Organizacional é favorável. Quando isso ocorre, predominam a motivação, a participação de todos, formando um efeito sinérgico.

Isto posto, observando os relatos, verifica-se que os participantes da pesquisa consideram relevante o Clima Organizacional de uma instituição. De uma maneira geral, nota-se que nas respostas aparecem argumentos que apontam para a crença de que Clima Organizacional bom traz satisfação, maior produtividade e melhor entrega dos serviços oferecidos pela organização onde atuam os entrevistados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora finalizado teve como questão norteadora a percepção dos profissionais do Esquadrão de Saúde de Natal (ES-NT), da Força Área Brasileira, acerca do Clima Organizacional da instituição onde desempenham suas atividades laborativas. E pode-se dizer que este trouxe como resposta um aparato de informações importantes para a formulação de políticas voltados a tomada de decisão, posto que traz contribuições relativas ao Clima Organizacional nas organizações de saúde do âmbito militar.

Neste estudo, constatou-se, nas respostas dos entrevistados, que a influência do Clima Organizacional sobre as relações de trabalho no ES-NT é determinante para o desenvolvimento de um trabalho de excelência. A percepção dos entrevistados quanto à influência, positiva ou negativa, do Clima Organizacional nas relações de trabalho foi unânime.

Nessa perspectiva, chama atenção as palavras dos entrevistados, que afirmam que o Clima Organizacional pode interferir na conduta do profissional da saúde, e que este é um ponto que certamente deve ser encarado com urgência pelas organizações de saúde no âmbito militar, para que, com isso, sejam evitados desgastes e prejuízos irrecuperáveis ao público assistido.

O estudo trouxe um resultado que não pode ser subestimado, pois é sabido que em ambiente militar, os indivíduos de mais alta patente possuem uma situação mais confortável, via de regra. Ora, se este estudo se concentrou em entrevistados que compõem a casta mais alta do ES-NT e teve como resultado uma resposta negativa no que se refere ao Clima Organizacional, é possível inferir que, nas patentes mais baixas, as respostas seriam mais negativas ainda. Apesar dessa última observação, é obrigatório um estudo mais abrangente para que se possa afirmá-la categoricamente.

Somado a isso, faz-se necessário um estudo em que haja uma comparação entre profissionais da saúde no âmbito militar com o meio civil, posto que na área da saúde há peculiaridades que desfavorecem a existência de um bom Clima Organizacional, como por exemplo: perdas de pacientes (morte), atendimento a pessoas visivelmente estressadas, em estado de sofrimento, dentre outras.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. Almeida. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. In: **XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, São Paulo, 1998. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7983>. Acesso set-2022.

APOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da filosofia e prática da pesquisa**. 2.ed.- São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BANT. **Dados institucionais**. Disponível em <https://www2.fab.mil.br/bafl/index.php/missao-visao-e-valores>. Acesso dez.2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BRASIL, **DECRETO-LEI Nº 3.872, DE 2 DE DEZEMBRO DE 1941**. Cria no Corpo de Oficiais da Aeronáutica (C.O.AER), o Quadro de Saúde da Aeronáutica (Q.S.AER). Brasília, DF, 1941a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3872-2-dezembro-1941-505832-publicacaooriginal-1-pe.html>.

BRASIL, **DECRETO-LEI Nº 2.961, DE 20 DE JANEIRO DE 1941**. Cria o Ministério da Aeronáutica. Brasília, DF, 1941b. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2961-20-janeiro-1941-412859-publicacaooriginal-1-pe.html>.

BRASIL, **DECRETO-LEI Nº 7.147, DE 12 DE DEZEMBRO DE 1944**. Altera a organização do Serviço de Saúde da Aeronáutica e estabelece o efetivo do Quadro de Saúde da Aeronáutica. Brasília, DF, 1944. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-7147-12-dezembro-1944-453689-publicacaooriginal-1-pe.html>.

BRASIL, **DECRETO-LEI Nº 8.380, DE 17 DE DEZEMBRO DE 1945**. Cria o Quadro de Farmacêuticos de Aeronáutica e dá outras providências. Brasília, DF, 1945. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8380-17-dezembro-1945-458255-publicacaooriginal-1-pe.html>.

BRASIL, **LEI Nº 5.376, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1967**. Dispõe sobre [sic] o efetivo do Corpo de Oficiais da Ativa da Força Aérea Brasileira em tempo de paz. Brasília, DF, 1967. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5376-7-dezembro-1967-359078-publicacaooriginal-1-pl.html>.

BRASIL, **PORTARIA COMGEP Nº 200/ALE, DE 27 DE OUTUBRO DE 2021**. Aprova a edição da Norma Sistema que dispõe sobre a Estratégia de Atenção Integral à Saúde (AIS). Ministério da Defesa. Brasília, DF, 2021.

CARNEIRO, L. Leite. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: UFBA, PRODEP, 2018. 64 p. (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências).

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências sociais humanas e sociais**. 12ed. São PAULO: Cortez, 2017.

CLARO, M. A.P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Trad. de Raquel Ramalhete. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, jul./dez., p. 109-123, 2009.

LIMA, L., *et al.* Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais de saúde da atenção básica. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 17-24, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/9sffL8bsx9HJyz5r87ZWZ5g/?format=pdf&lang=PT>.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MELO, M. B.; BARBOSA, M. A.; SOUZA, P. R. Job satisfaction of nursing staff: integrative review. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 4, p. 1047-1055, Ago 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/hbB7WVMFDKchfF9BtdHWZcL/?lang=PT>.

MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CARVALHO, J. V. F. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011. Disponível em [https://www.revista.ueg.br/index.php/revista\\_administracao/article/view/93](https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/93), acesso 20/12/2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de.. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** - 2. ed. - Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** 5. ed. São Paulo: Loyola, 2010.

ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, P. L; MEURS, James A. **Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social, enfrentamento e prevenção.** São Paulo: Atlas, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3 ed. - 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. - São Paulo: Atlas, 2017.

SCHNEIDER, B. (Org.). **Organizational climate and culture.** São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

SOCCOL, Amarolinda. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática.** Amarolinda Soccol [et al.]. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012. 104 p.

SÓRIO, Washington. **Clima Organizacional.** 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27024285.pdf>, Acesso em: 18/12/2022.

SOUZA, Fernando Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar.** São Paulo: CreatespacePub, 2017.