



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM) Programa de Pós-
Graduação em Administração (PPGA) MBA em Gestão e
Governança em Segurança Pública

ODIRLEY JOSÉ PEREIRA DOS ANJOS

GESTÃO DE EQUIPES E RESULTADOS: UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO,
COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO SUPORTE DE TRANSPORTE E
MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS - STMV/DFNSP

Brasília (DF)

2025

ODIRLEY JOSÉ PEREIRA DOS ANJOS

**GESTÃO DE EQUIPES E RESULTADOS: UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO,
COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO SUPORTE DE TRANSPORTE E
MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS - STMV/DFNSP**

Trabalho de conclusão de curso (artigo)
apresentado ao Departamento de
Administração da Universidade de Brasília
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão e
Governança em Segurança Pública.

Orientadora: Prof^a. Ms. Elizânia de Araújo Gonçalves

Gestão de equipes e resultados: uma análise da motivação, comprometimento e clima organizacional, no Suporte de Transporte e Manutenção de Veículos - STMV/DFNSP

ANJOS, Odirley José Pereira dos,¹

GONÇALVES, Elizânia de Araújo,²

Resumo:

Gerenciar equipes é uma tarefa difícil para qualquer gestor, mas que deve ser lapidada, a fim de fazer com que os profissionais passem a observar a Instituição como se fossem sua. Neste sentido, os objetivos pretendidos pelo gestor e equipe devem ser confundidos com seus próprios objetivos e juntos possam efetuar suas tarefas com satisfação, qualidade e resolutividade. A motivação desses profissionais é essencial e possui um papel fundamental no processo de evolução e produtividade dos serviços solicitados para o setor. Uma equipe motivada tende a se engajar mais para cumprir com suas metas estabelecidas, de outra forma, quando não há estímulos suficientes, a equipe tende a se desestimular. O estudo teve como objetivo analisar a satisfação dos agentes públicos que exercem suas atividades no Suporte de Transporte e Manutenção de Veículos da Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública, em relação ao clima organizacional. A pesquisa teve como método quantitativa e teve como instrumento de coleta de dados um questionário no formato virtual, abordando variáveis inerentes à motivação e comprometimento. Os resultados mostraram que algumas variáveis, como o relacionamento com a gestão, a comunicação e o clima organizacional foram vistos de forma satisfatória. Quanto aos desafios, percebe-se que as funções abrangem além da motivação, a questão da função exercida e patentes, já que o STMV/DFNSP é composto por militares, por isso, acabaram influenciando as respostas. Acredita-se que há necessidade em realizar um programa de treinamento e encontros para serem ouvidos. Pode-se concluir, que as informações obtidas foram suficientes para conhecer os diferentes fatores que influenciaram a equipe e exerceram influência direta no comprometimento e motivação dos envolvidos.

Palavras-chave: Força Nacional de Segurança Pública. Gestão de equipes. Clima Organizacional.

Abstract:

Managing teams is a difficult task for any manager, but it must be refined in order to make professionals see the institution as if it were their own. In this sense, the goals set by the manager and team must be confused with their own goals and together they can perform their tasks with satisfaction, quality and resolution. The motivation of these professionals is essential and plays a fundamental role in the process of evolution and productivity of the services requested for the sector. A motivated team tends to be more engaged in meeting its established goals, otherwise, when there is not enough

¹ Discente do Curso de Pós Gestão e Governança em Segurança Pública.

² Docente e Orientadora do Curso de Pós Gestão e Governança em Segurança Pública.

incentive, the team tends to become discouraged. The study aimed to analyze the satisfaction of public agents who perform their activities in the Transportation and Vehicle Maintenance Support of the Directorate of the National Public Security Force, in relation to the organizational climate. The research used a quantitative method and used a questionnaire in virtual format as a data collection instrument, addressing variables inherent to motivation and commitment. The results showed that some variables, such as the relationship with management, communication and the organizational climate were viewed as satisfactory. Regarding the challenges, it is clear that the functions encompass, in addition to motivation, the issue of the role performed and ranks, since the sector is composed of military personnel, which ended up influencing the responses. It is believed that there is a need to carry out a training program and meetings to be heard. It can be concluded that the information obtained was sufficient to understand the different factors that influenced the team and had a direct influence on the commitment and motivation of those involved.

Keywords: National Public Security Force. Team management. Organizational climate.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No atual contexto de constantes transformações, onde a exigência da prestação de um serviço de excelência está cada vez mais acirrada, torna-se essencial se ter equipes motivadas e comprometidas com o que fazem. A segurança pública no Brasil enfrenta dificuldades das mais diversas ordens. Dificuldades estas, que perpassam por questões de ordem política, orçamentária, gerencial, material, quiçá, humana.

E por meio deste entendimento, compreende-se a Segurança Pública como dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, ou seja, da União, dos Estados, dos Municípios, do Distrito Federal e da sociedade organizada. Enfim, todos têm o dever de atuar de forma solidária. Assim sendo, os órgãos policiais atuam com o fim de preservar a ordem pública, a incolumidade das pessoas, o patrimônio, o meio ambiente, dentre outros bens relevantes à vida em sociedade. Cabe a esses órgãos constituídos, de forma proativa, o combate à criminalidade, no intuito de reprimir e prevenir as incursões criminosas.

O processo de trabalho em segurança pública se caracteriza pela complexidade, heterogeneidade e fragmentação. A complexidade é decorrente da diversidade de agentes públicos de entidades federativas diferentes e profissionais

que ocupam patentes diferentes, exercendo as mesmas atividades. A heterogeneidade é dada pela diversidade de muitos processos de trabalho que coexistem nas instituições de segurança pública. A fragmentação abrange as várias dimensões, como fragmentação conceitual, separação entre o pensar e fazer, a fragmentação técnica, caracterizada pela presença de profissionais especializados e a fragmentação social, que estabelece relações rígidas de hierarquia e subordinação.

E entre estes conceitos se perpetua o trabalho do clima organizacional, pois é de extrema importância para a boa qualidade da produtividade dos servidores, enfatiza-se também o líder de equipe, pois é através dele que se tem um dos principais fatores que determinará o clima no qual o setor se encontra, dessa forma, entender como um líder se comporta, fornecerá as informações necessárias para identificar o clima de uma organização e, se necessário, mudá-lo.

A gestão de equipes é um desafio contínuo, e a liderança desempenha um papel central nesse processo. Ao reconhecer a importância do clima organizacional e o impacto do líder sobre ele, as organizações podem se posicionar de forma mais competitiva no mercado e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador para seus servidores. A liderança eficaz é uma peça-chave no quebra-cabeça do sucesso e no desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável.

Contudo, todo gestor deve ter em mente que nada disso é suficiente se a equipe não tem conhecimento e motivação em seu trabalho. É justamente por essa razão que a gestão de pessoas nas atividades de transporte é fundamental, assim ela passa a ser compreendida e avaliada constantemente.

As atividades de transporte dependem de vários fatores para ocorrer da melhor maneira. Se faz necessário um maquinário adequado, sistemas informatizados, ferramentas tecnológicas, veículos apropriados, espaço físico adequado, além de outras questões, são aspectos importantes para o funcionamento para aqueles que atuam neste seguimento.

Sendo assim, compreende-se que é preciso que se leve em consideração o fator humano, tendo em vista, que a motivação é necessária que para se tenha engajamento e conseqüentemente resultados finais satisfatórios.

Afinal, por trás de cada decisão de um processo e atividade existem pessoas responsáveis pelas decisões e execuções das tarefas, sendo que, se os objetivos não estiverem alinhados aos da organização, se lhes falta treinamento e capacitação ou se estão desmotivadas, todo o trabalho será comprometido.

Portanto, pretende-se analisar quais as relações existentes entre as dimensões do clima organizacional e as dimensões da satisfação no trabalho, motivação dos agentes públicos, no Suporte de Transporte e Manutenção de Veículos da Força Nacional de Segurança Pública.

Desta forma, a pergunta que se pretendeu responder com a presente pesquisa foi: **Um clima organizacional adequado e satisfatório implica em uma maior motivação dos agentes públicos, no Suporte de Transporte e Manutenção de Veículos - STMV da Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública?**

1.2 Objetivos

O principal objetivo deste trabalho foi analisar a satisfação dos agentes públicos que exercem suas atividades no Suporte de Transporte e Manutenção de Veículos STMV/DFNSP, em relação ao clima organizacional.

1.2.1 Objetivos específicos

Para que se atingisse o objetivo principal deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o atual ambiente de trabalho dos profissionais;
- Identificar os pontos positivos e negativos do clima organizacional segundo a percepção dos agentes públicos que atuam no STMV;
- Identificar pontos de melhoria no ambiente de trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Clima Organizacional

As pesquisas sobre clima organizacional aparecem em grande parte das literaturas destinadas ao estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações, tendo em vista a relevância que possuem para a compreensão dos fatores que compõem o ambiente de trabalho e que afetam de alguma maneira o comportamento das pessoas. O estudo do clima organizacional está diretamente relacionado à concepção que o trabalhador atribui a diferentes aspectos do ambiente de trabalho,

sendo o clima organizacional um fator essencial para a compreensão das variáveis que orientam o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização (MENEZES; GOMES, 2010).

Bergamini e Coda (1997) destacam que a palavra “clima” se origina do grego Klima que tem como significado inclinação e tendência. Os autores ressaltam que clima organizacional reflete, portanto, uma tendência a respeito de como e até que ponto as necessidades das pessoas e da própria organização em que elas fazem parte estariam sendo realmente atendidas, refletindo como um indicador da eficácia organizacional.

As exigências por qualificação da força de trabalho, em razão da progressiva complexidade das atividades e serviços no mercado global, têm feito com que as organizações busquem pela retenção e desenvolvimento de seus principais talentos (FREITAG; FISCHER, 2017).

Por enfrentarem um cenário amplamente competitivo, as empresas estão reavaliando paradigmas organizacionais, relacionados ao comprometimento e satisfação dos funcionários, para a garantia de sua sobrevivência (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009). Neste contexto, torna-se fundamental a promoção de um ambiente propício à boa gestão do capital humano, no estabelecimento de um clima/cultura em que as habilidades são apreciadas e aprimoradas (CARACOL, et. al., 2016). Considerado como elemento indispensável para organizações que encontram nas pessoas seu diferencial competitivo (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009), o clima possui direta ligação com o ambiente da empresa e suas condições atmosféricas (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Lanzer (2017) estabelece o clima como uma medida coletiva de sentimentos e percepções grupais num dado instante. Essa mistura de sentimentos a respeito das características do ambiente é ocasionada pela interação entre cultura/valores organizacionais e as tecnologias e estruturas do meio. Conforme afirma o autor, o colaborador sofre variações de forma rápida e inesperada, sendo altamente suscetível aos respaldos dos líderes da empresa.

O clima organizacional deve ser vislumbrado pelas organizações como um dos principais agentes na detecção dos elementos que regulam o comportamento dos trabalhadores. Por seu intermédio, é possibilitada a captação e avaliação de características complexas do ambiente organizacional, como os aspectos de liderança, nível de comunicação entre os membros, estrutura de trabalho, processos

decisórios e desenvolvimento de capacitação profissional, tendo sempre como base a percepção dos colaboradores (MENEZES; GOMES, 2010).

Para uma boa gestão do capital humano nas organizações e a manutenção de bons resultados estratégicos, faz-se necessário o constante acompanhamento do clima organizacional no ambiente de trabalho, que influi diretamente no comportamento e ações de seus membros. Sua medição realiza-se por meio de pesquisas direcionadas aos trabalhadores, com a aplicação de questionários que englobam os elementos influenciadores daquele meio (ARMENTEROS; GARCIA, 2015).

2.2 Motivação

Segundo Spector (2007, apud TADEUCCI, 2011) a motivação é uma condição intrínseca que leva uma pessoa a expressar determinados tipos de comportamentos. Sem motivação, o funcionário não apresentará um bom comportamento, não se sentirá engajado a dar o melhor de si e conseqüentemente ofertará um serviço sem rendimentos, trazendo prejuízos para toda a população.

Comparativamente, a luz de outro teórico, tem-se que “[...] a motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2012, p.201). Ou seja, a mesma pode ser vista como elemento capaz de impulsionar, de incentivar as pessoas a agirem com dedicação e esforço em prol do cumprimento de um objetivo.

Portanto, “[...] entende-se por motivação a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionadas pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo” (DALMAU e TOSTA, 2009, p.36).

Mediante o exposto, a seguir, apresentamos algumas teorias da motivação, as quais faz-se pertinente um olhar mais particular e fracionado em cada uma, especificamente na Hierarquia das Necessidades Humanas, na Teoria dos Dois Fatores e na Teoria da Expectativa.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades

De acordo com a abordagem de Maslow (1954), as necessidades humanas são classificadas em cinco categorias principais: fisiológicas, segurança, afiliação (pertencimento), estima e autorrealização. Admite-se que tais necessidades surgem sequencialmente, desenvolvendo-se desde o nascimento até a idade adulta. Assim, as mais básicas, o alicerce da pirâmide hierárquica (por exemplo, necessidades fisiológicas), possuem maior prevalência no início do desenvolvimento que aquelas mais elevadas na hierarquia (por exemplo, autorrealização). Estima-se que quanto maior o grau de satisfação das necessidades, melhor a saúde mental do indivíduo (LESTER, 2013).

Maximiano (2008) afirma que, de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra e orientando-se para a autorrealização. Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que em sua atuação, o funcionário caminhe linearmente para a satisfação delas, inexistem estágios definitivos a serem atingidos, as necessidades alternam-se de acordo com a vivência do indivíduo e as mudanças e experiências que ele enfrenta em seu cotidiano.

As necessidades fundamentais vêm à tona e, após serem satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a se apresentar (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Conforme Robbins (2009) o primeiro nível da pirâmide de Maslow são as necessidades fisiológicas, as quais o indivíduo precisa realizar para se manter vivo.

O próximo passo após ter realizado esse anseio é o nível da segurança, desejo de se proteger contra algo ou alguém. Após realizar essas necessidades vem o desejo de se relacionar com outrem, e, para Maslow, isso é denominado necessidades sociais: no momento em que o indivíduo já tem o que comer, onde dormir, está seguro, surge a necessidade de se relacionar, ter amigos viver em sociedade de forma amigável.

Após ter alcançado esses níveis, avança-se para o próximo, o reconhecimento social, desejo de estar numa determinada posição e assim a autoestima manter-se elevada. O quinto nível dessa pirâmide é o da autorrealização, quando o indivíduo consegue realizar-se, sendo uma necessidade intrínseca a pessoa.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006) a autorrealização é um elemento complexo que não tem o mesmo sentido para todos, pois depende das características e dos interesses específicos de cada um. Andrade (2017) corrobora a teoria de Maslow ao analisar que o comportamento motivacional das pessoas é demonstrado

pelas necessidades humanas que cada indivíduo possui ou realiza em determinadas ações.

E para que disponha de qualquer ação é necessário algum estímulo para início do ciclo motivacional, sendo ele do próprio ser ou de seu meio externo. Para a autora a não realização do ciclo motivacional causará ao indivíduo frustração momentânea mudando o seu comportamento e as suas atitudes, daí a motivação é uma condição cíclica e constante na vida pessoal do indivíduo.

2.3 Motivação na Administração Pública

Ribeiro e Oliveira (2016) assinalam que a missão primordial de uma organização pública é o pleno atendimento à sociedade onde está inserida, assim a qualidade no serviço torna-se importante fator para as instituições. O tratamento dado aos servidores, assim como a forma de autoridade a que são submetidos influenciam suas atividades. Nas organizações públicas a motivação por vezes é vista como uma estratégia organizacional não tão frequente, o que ocasiona a falta de motivação do servidor na realização de suas tarefas diárias, descontentamento e baixo nível de produtividade.

Para Ferreira (2014) no âmbito da nova gestão pública se estabelece a busca por promover renovação do espírito democrático em benefício de todos, sendo o interesse maior atender a sociedade, assim o servidor é visto como peça fundamental para o alcance dos objetivos institucionais. Dessa forma, a motivação dos profissionais para exercer o serviço público, adquire ainda maior relevância.

Nesse contexto, Costa (2018) afirma que, nos últimos anos, a gestão de pessoas tornou-se um grande desafio, ao envolver aspectos ligados diretamente aos interesses pessoais e as necessidades sociais, que por vezes se contrapõem aos objetivos e metas organizacionais. Para o autor, manter as pessoas cada vez mais engajadas, satisfeitas e motivadas com as atividades do trabalho, resulta num melhor resultado para as organizações públicas.

Costa (2018) relata que a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho estão relacionadas com o nível de motivação de cada indivíduo. Portanto o servidor que não está comprometido e motivado para realizar suas atribuições compromete o setor público gerando uma visão negativa para a sociedade do atendimento que está sendo realizado.

Ribeiro e Oliveira (2016) relatam que a motivação no ambiente público é uma ferramenta estratégica e observam que as pessoas podem se tornar gradativamente mais produtivas quando se sentem motivadas pelo trabalho realizado.

No contexto do atendimento ao cidadão em órgãos públicos, (Ferreira e Ferraz, 2014), apontam que o perfil do profissional que atua nessa área, tem estreita relação com os valores gerais do indivíduo e com aqueles referentes ao trabalho, daí a necessidade de observar se os servidores públicos estão motivados para a realização de suas atividades.

2.4 Gestão de Equipes

A gestão de equipes é um componente fundamental dentro das organizações contemporâneas, uma vez que as atividades empresariais se tornaram cada vez mais complexas e interdependentes. Cortella (2021) define a gestão de equipes como um movimento onde nada na gestão é corretamente ordenado, e sim, sendo qualificado durante o tempo.

O sucesso de uma empresa muitas vezes está diretamente ligado à habilidade de seus gestores em liderar e coordenar equipes de trabalho de forma eficaz e eficiente. “A tarefa fundamental da liderança é dar sustentação a uma Atividade. A ponte para a perenidade se dá pela capacidade dos Líderes de formar pessoas que elevem o nível de vitalidade da Organização” (CORTELLA, 2021, p, 27)”.

Segundo Cortella (2021), “líder” é diferente de “chefe”. Chefiar é apenas fazer funcionar, garantir a condição de operação, caracterizada pelo poder de mando sustentado pela posição que a pessoa ocupa em determinada organização. Já liderar, tem o propósito de conduzir a empresa para o futuro, que entende que não conseguirá motivar alguém, mas sim, será capaz de estimular.

Conforme pesquisas, um dos tópicos mais abordados em pesquisas de desempenho de equipes é o impacto da liderança na gestão de pessoas, visto que o desempenho dos grupos de trabalho está diretamente relacionado à como o gestor conduz seus subordinados (GARCIA; RUSSO, 2019).

A liderança relaciona-se a um fenômeno grupal. É um processo de influência que ocorre para alcance de um objetivo em comum. Apesar de o líder ser quem inicia as ações, seus subordinados devem estar dispostos a colaborar, pois a liderança exerce certo efeito sobre o comportamento dos membros do grupo em questão. Logo,

o líder é visto como alguém que proporciona benefício não só ao grupo, como a cada membro envolvido na relação (SANTOS, 2018). Essa relação auxilia não só no sucesso da entidade, mas também na convivência e resolução de conflitos que venham a surgir entre os membros do grupo.

As competências gerenciais atribuídas aos líderes são distintas das apresentadas pelos demais indivíduos que integram uma organização, pois o gerente precisa empenhar esforços para atingir os resultados almejados pela entidade, mediante influência e liderança. Portanto, é necessário o desenvolvimento de novas competências para que haja maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais (FREITAS; ODELIUS, 2017).

2.4.1 Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública

A Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública - DFNSP, instituída pelo decreto nº 5.289, de 29 de novembro de 2004 para atuar, de forma cooperativa, em apoio aos Estados que se encontrem em quadro de grave perturbação da ordem pública.

A DFNSP, torna-se solidificada a partir dos artigos. 1º, 3º, parágrafo único, e 4º, caput, e § 1º, da lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001 (revogada pela lei nº 11.473, de 10 de maio de 2007), o qual, *in verbis*, passa a “[...] disciplinar a organização e o funcionamento da administração pública federal para desenvolvimento do programa de cooperação federativa denominado Força Nacional de Segurança Pública, e dá outras providências”, sendo o marco normativo de criação do Programa Federativo desenvolvido pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP (BRASIL, 2004).

Segundo o Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP a Política Nacional de Segurança Pública - PNaSP pode ser assim definida:

“O conjunto de princípios, diretrizes, objetivos que condiciona a estratégia de segurança pública a ser implementada pelos três níveis de governo de forma integrada e coordenada, visando à preservação da vida, à manutenção da ordem pública, ao meio ambiente conservado a garantia da incolumidade das pessoas e do patrimônio, o enfrentamento e prevenção à criminalidade e à violência em todas as suas formas, assim como o engajamento da sociedade, a transparência e publicidade das boas práticas” (BRASIL, 2018).

A Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP, órgão da estrutura do Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP, foi elencada na Lei nº 13.675/18, em seu §2º, como integrante operacional do SUSP, o que nos faz depreender que a DFNSP, que é subordinada à SENASP, participa de forma direta das ações operacionais dentro do Sistema Único de Segurança Pública.

A DFNSP, veio da inspiração do modelo da Organização das Nações Unidas (ONU), nos moldes de intervenção para a paz, ou sejam com a engenharia organizacional das missões de paz desenvolvidas, cuja atuação é baseada na cooperação entre os países-membros buscando a resolução de conflitos. Dentro desse modelo de atuação da DFNSP, seu lema “Preparados para Tudo”, foi consolidado, exigindo “a utilização de capacidades e recursos para atuar em situações diversas e complexas dentro do contexto de segurança pública”.

Assim, a Diretoria da Força Nacional representa uma resposta da gestão pública federal com o objetivo de reduzir a violência, a criminalidade e a insegurança” (BRASIL, 2020). Em 2008, através da Portaria do Ministério da Justiça nº 0394/08, as atribuições da Força Nacional foram ampliadas, abrangendo também a cooperação com os órgãos de segurança federais, o que foi corroborado por meio da Portaria MJ nº 178/2010. A atuação da FNSP foi ampliada em 2010, pelo seguinte Decreto Nº 7.318, de 28 de setembro de 2010 que passou a “regulamentar a participação de servidores civis nas atividades desenvolvidas no âmbito da cooperação federativa prevista na Lei nº 11.473, de 10 de maio de 2007” (BRASIL, 2010).

Nos primeiros anos, a FNSP era constituída somente por policiais militares e bombeiros militares. Com a diversidade crescente de operações em termos de natureza e quantitativo, ocorreu a ampliação dos quadros de profissionais. A DFNSP reúne, assim, policiais militares, bombeiros militares, profissionais de perícia e policiais civis, além de reservistas das forças de segurança estaduais e do Distrito Federal e das tropas das Forças Armadas.

2.4.2 Estrutura Organizacional da Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública

A Portaria MJSP nº 821, de 31 de outubro de 2019 (BRASIL, 2019), regulamenta a Estrutura Regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública e possui cargos em Comissão e das Funções de Confiança conforme o Decreto nº 10.073, de 18 de outubro de 2019, que altera o Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de

2019. Atualmente, segue estabelecida pelo Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, o qual foi alterado pelo Decreto nº 10.379, de 28 de maio de 2020.

Nessa Portaria foi definida a estrutura regimental da DFNSP, como uma Diretoria pertencente à Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Conforme Brasil (2004), a permanência da Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública em qualquer parte do território nacional ocorre durante o prazo delimitado pelo ato do Ministro de Estado da Justiça e Segurança Pública, conforme o pedido inicial do Governador e o esgotamento da crise que deu origem à solicitação, nos termos do art. 4º, §3º, do Decreto nº. 5.289, de 2004. Os integrantes da DFNSP permanecem cedidos por um período de até dois anos, ressalvada estipulação contrária entre os pactuantes.

Os operadores assim como os diretores atuais da DFNSP, defendem a necessidade da construção de políticas mais estruturadas e focadas na prevenção da disseminação de práticas e atuação territorial tendo como considerações a regionalização inerentes às comunidades onde a DFNSP é acionada para atuar. Assim, as oportunidades que DFNSP está ligada diretamente a SENASP e ao Ministro de Segurança Pública, tem a oportunidade de fala para implementar políticas públicas eficazes para produção de resultados positivos, visando atuar em graves problemas sociais e ambientais, focando principalmente no enfrentamento da violência e da criminalidade das fronteiras do país.

Assim sendo, as funções abrangem além de patentes e hierarquias, incluindo a necessidade de lidar com responsabilidades de gerenciamento de riscos. Dentro dos maiores desafios da DFNSP é a sua conversão em uma instituição regular e permanente, com previsão constitucional no rol das Instituições de Segurança Pública do art. 144 da Constituição Federal, como escopo de atuação de polícia ostensiva da União.

3. METODOLOGIA

A princípio, foi desenvolvida uma extensa pesquisa bibliográfica em diversas bases científicas para a estruturação da fundamentação teórica do estudo. A estruturação do conceito de clima organizacional e a evolução dos estudos a seu respeito também foram parâmetros de pesquisa, o que levou à identificação e análise da interligação desse fenômeno com o conceito de cultura organizacional.

Posteriormente, partiu-se para o desenvolvimento da pesquisa de campo, com a elaboração de um questionário virtual encaminhado aos e-mails e whatsapp dos servidores que estão atualmente no STMV, definidos como universo de estudo desta pesquisa.

A população selecionada para participar da pesquisa compõe-se dos servidores públicos que atuam em diversas funções e atividades da organização em estudo. De acordo com o STMV de pessoal em dezembro de 2024, o efetivo de 33 mobilizados. Foram recolhidos 30 questionários de forma voluntária, referente aos colaboradores acoplados à matriz do STMV, empregados como amostra para elaboração e desenvolvimento do estudo.

Quanto a tipologia da pesquisa, identificou-se como descritiva, pois na medida em que se busca descrever o diagnóstico do clima organizacional de uma organização militar, por meio das opiniões de servidores civis que desempenham funções nesta organização. Conforme explica Vieira (2002), a pesquisa descritiva volta-se a descobrir e observar determinados fenômenos, na intenção de descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. O autor ressalta que geralmente a pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno ou população.

Por conseguinte, quanto à abordagem a pesquisa é do tipo quantitativa, tendo em vista a utilização de métodos estatísticos que visam à tradução das opiniões apresentadas pelos servidores em números que possam ser visualizados e compreendidos, possibilitando a identificação de um resultado final de análise diante dos dados que foram coletados.

A pesquisa foi realizada nas dependências no Suporte de Transporte e Manutenção da Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública, STMV/DFNSP, localizado no Gama-Distrito Federal.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados descritos visam, primordialmente, alcançar o objetivo desse trabalho, qual seja, o de analisar o clima organizacional no Suporte de Transporte e Manutenção e Veículos da Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública.

Contabilizando os dados levantados, constata-se que no STMV/DFNSP é composto por 100% do sexo masculino. Esse perfil de respondentes, em sua grande maioria, são policiais militares e bombeiros militares, além de reservistas das forças

de segurança estaduais voluntários para servirem à Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública - DFNSP, para atuarem de forma cooperativa, em apoio aos Estados que se encontram em quadro de grave perturbação da ordem pública.

Referente ao tempo, avaliou-se com a seguinte pergunta: Há quanto tempo você trabalha no STMV/DFNSP? 50% do total dos respondentes disseram possuir até 3 anos de serviço prestado. Ademais, o número de respondentes com tempo de serviço acima de 5 anos contabilizou 25%, seguido pelos colaboradores que manifestaram ter entre 7 a 9 anos no STMV/DFNSP, o que totalizou 3,6% de representação. E um pouco menos de 1 ano a 1 ano, contabilizou 25,2%. Dados também que representam que 25,2% são novos no STMV/DFNSP, e estão em “lua-de-mel” com o STMV/DFNSP e isso os torna mais receptivos às informações e atendimentos das demandas de forma geral, por outro lado são oriundos de outras “missões”, e já possuem experiência e acabam conhecendo os vícios laborais. Enquanto os veteranos do STMV/DFNSP já viram as ações que deram certo e as que deram errado. Isso faz com sejam mais céticos em relação as mudanças para melhorias. E de fato possuem conhecimento tácito.

Na pesquisa, mais da metade dos agentes públicos se consideram motivados por seus superiores, considerando um bom lugar para se trabalhar, representando 86,2% do total de respondentes. Entretanto, os gestores do STMV/DFNSP também devem se atentar aos 13,8% dos respondentes que se encontram insatisfeitos por não se sentirem motivados por seus superiores. Essa parcela de servidores, mesmo que pequena, pode contribuir para um descompasso futuro do nível de desempenho e clima organizacional.

Referente aos pontos de vista e opiniões dos colaboradores se são levadas em conta quanto decisões tomadas, 65,5% dos respondentes se consideram parte do processo decisório, seguido dos 34,5% que afirmam que suas opiniões não são ouvidas. Verificou-se, que os principais aspectos que influenciaram negativamente dos 34,5% do clima e nas tomadas de decisões se referiam a fatores relacionados ao sentimento de não serem ouvidos e à percepção de reconhecimento, conforto físico e oportunidades de estarem no STMV/DFNSP e não em deslocamento, tendo em vista que no STMV/DFNSP necessita constantemente coloca-los em viagens para missões. Neste sentido, é importante salientar que estes aspectos estão bastante latentes na vida laboral dos agentes públicos, muitas vezes por se tratarem de situações não

passíveis de modificação, melhoria ou solução pela própria Instituição, mas que dependem de instâncias públicas superiores, principalmente.

Quanto aos seus superiores se afetam diretamente o seu desempenho no trabalho, 51,7% dos respondentes dizem que sim, afetam. Enquanto 48,3% alegam que não afetam. É correto afirmar, porém, que o STMV/DFNSP permite uso da autonomia no meio de trabalho, tendo em vista que 96,6% dos respondentes relatam quanto as decisões tomadas são levadas em consideração a avaliação de alternativas para a solução de problemas, e 3,4% afirmam que não é levada em consideração. Estes dados se justificam porque conforme a análise de dados e avaliação dos resultados são utilizadas a partir das informações das missões realizadas, ao considerar que a DFNSP trouxe resultados positivos e tem exercido um papel importante no combate a diversos tipos de crimes e na preservação da ordem pública onde tem atuado. Percebe-se também que a DFNSP pode ser entendida como um aparato de emergência para situações de crises tendo seu emprego de forma pontual.

Além disso, segundo Oliveira e Silva (2012), o fator humano é peça chave para que toda organização seja ela pública ou privada alcance o sucesso. No entanto, para que o indivíduo se empenhe e esteja disposto a contribuir para o alcance de tal sucesso é preciso que o mesmo esteja motivado, que tenha o interesse em se comprometer e dar do seu melhor para a organização.

Nessa medida, é importante que o gestor do STMV/DFNSP reveja seus preceitos quanto à concessão de maior independência aos colaboradores na realização de suas tarefas, devendo explorar de forma mais abrangente o uso desse recurso gerencial.

Para isso, faz-se necessário que os líderes conheçam profundamente as habilidades e limitações de cada membro de suas equipes, onde terão a capacidade para delegar responsabilidades de acordo com as competências individuais dos colaboradores.

Segundo a pesquisa, 100% dos colaboradores se sentem confortáveis para expressarem suas opiniões a respeito do trabalho, e relatam que seu trabalho é elogiado de forma adequada. Portanto, o STMV/DFNSP trabalha sob a perspectiva para que haja uma boa interação entre os agentes públicos e o STMV/DFNSP, e é preciso que se preze pelo companheirismo, o respeito uns com os outros e o sentimento de lealdade, além de um fluxo eficiente de comunicação (LANGHI, 2016). Percebe-se que, há um bom relacionamento interpessoal entre superiores e agentes

públicos, o clima no STMV/DFNSP é saudável e que todos sempre contribuem uns com os outros para que o fim desejado tenha como resultado um serviço de qualidade ofertado à sociedade.

Segundo a pesquisa, 100% dos colaboradores se sentem confortáveis para expressarem suas opiniões a respeito do trabalho, e relatam que seu trabalho é elogiado de forma adequada. Portanto, o STMV/DFNSP trabalha sob a perspectiva para que haja uma boa interação entre os agentes públicos e o STMV/DFNSP, e é preciso que se preze pelo companheirismo, o respeito uns com os outros e o sentimento de lealdade, além de um fluxo eficiente de comunicação (LANGHI, 2016). A motivação pode ser compreendida como um atrativo que impulsiona uma pessoa a praticar uma ação, ou seja, um estímulo contínuo e variável que direciona o alcance de um objetivo (BERGUE, 2012).

Para a vitalidade de um clima organizacional mais ameno, onde o agente público se sinta seguro o suficiente ao expor suas concepções sem temer represálias o gestor deve investir em um relacionamento transparente com seus subordinados, prevalecendo, acima de tudo, o respeito e a livre comunicação. Outros fatores indicadores citados foram o feedback, ausência de investimentos e monitoramento e equipamentos modernos, e por fim, a consolidação de informações disponibilizadas entre missões, pois precisam ser computados e avaliadas de forma contínua.

No que se refere a avaliação da forma motivacional no STMV, 96,6% dos respondentes afirmam colaborar uns com os outros de forma integrada. Este resultado aponta como boa a forma motivacional, pois existe, uma relação integrada com seus colegas de trabalho, contribuindo para um bom clima organizacional.

No entanto, essa conduta tende a divergir quando se envolvem membros de setores diferentes, uma vez que, apenas 35% dos participantes confirmam haver plena comunicação entre os setores. Justificando que o feedback ainda é lento, os indicadores precisam ser construídos e analisados não apenas com problemas de segurança pública, mas de forma alinhada com as questões sociais, econômicas e ambientais que afetam cada missão.

Com referência à liderança, 82% dos participantes consideram seus respectivos superiores imediatos bons líderes, enquanto 67% e 23% dos participantes afirmam que seus superiores imediatos são, respectivamente, sempre e quase sempre flexíveis às sugestões de mudanças.

O bom relacionamento com a liderança se caracteriza como elemento indispensável à manutenção de um clima organizacional favorável no ambiente trabalho, tendo em vista que, de acordo com Lanzer (2017), o colaborador é altamente suscetível às influências do líder.

Esse resultado demonstra que no STMV existe um vínculo aprazível entre a liderança e grande parte dos agentes públicos liderados, o que contribui para o desenvolvimento de um ambiente onde a confiança e o respeito mútuo são prevaletentes.

Quanto à liberdade dos agentes públicos no que se refere ao processo de tomada de decisão, observou-se que apesar da gestão apresentar plena concordância, apenas 30% da equipe concordam que realmente existe tal liberdade. “Há muitos líderes autocráticos que atuam de forma burocrática, não envolvendo os seguidores nos processos de tomada de decisão e criando um hiato entre o empregado e a organização” (GOMES et al., 2015 p.36).

Nota-se, que a participação desses agentes nas decisões é importante, porque a todo instante são envolvidos no processo e não podem ser vistos como um ser isolado, mais importante, e diariamente no STMV, são revisadas as missões e demandas de cada um, tendo em vista, que conhecem de perto as dificuldades que o trabalho prestado enfrenta.

Dentro do ciclo das políticas públicas, observa-se que um dos maiores desafios da Diretoria da Força Nacional especificamente do STMV está na tomada de decisão, para implementação, avaliação e reformulação pois os gestores envolvidos hoje dependem do alto escalão, sendo assim analisar os gargalos no estágio de implementação, que muitas vezes enfrenta obstáculos como falta de recursos, resistência à mudança e coordenação interinstitucional.

Desta forma, como proposta é essencial fortalecer a capacidade de gestão, promover a transparência e a participação social, além de investimentos em capacitação e monitoramento contínuo.

Sistematizados a esses resultados, planeja-se apresentá-los aos gestores da Instituição de trabalho em estudo, a fim de que sejam divulgados os aspectos formativos do ambiente de convivência e de realização de trabalho presentes em toda corporação. Com isso, pretende-se oferecer respaldo técnico para que sejam desenvolvidas ações administrativas mais adequadas ao aprimoramento da qualidade

dos trabalhos e da vida funcional dos agentes públicos, bem como de sua convivência laboral no STMV/DFNSP.

5. CONCLUSÃO

Diante das considerações, com base na literatura organizada, a gestão de equipes tem como composição importantes ferramentas que permitem identificar pontos positivos e negativos, inserido nesta perspectiva, o estudo objetivou analisar a satisfação dos agentes públicos que exercem suas atividades no Suporte de Transporte e Manutenção de Veículos da Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública, em relação ao clima organizacional.

Neste enredo, dentro do clima organizacional, a temática segurança pública envolve agentes públicos que merecem atenção de pesquisadores sociais para ajudar na compreensão de suas dimensões sociais e políticas.

Assim, foi possível determinar que, entre os diversos aspectos avaliados, sobre “o desempenho no trabalho é afetado por seus superiores”, o “seu trabalho é avaliado e elogiado de forma adequada” foram aqueles que receberam melhores médias nas análises realizadas. Neste sentido, é importante salientar que estes aspectos estão bastante latentes na vida laboral dos agentes públicos.

Identificando os indicadores precisam ser construídos e analisados não apenas com problemas de segurança pública, mas de forma alinhada com as questões sociais, econômicas e ambientais que afetam cada missão, bem como toda sociedade. Cita-se sobre as contribuições dos agentes públicos nas decisões mais importantes, deixando claro da necessidade do gestor ouvir seus agentes, ajudá-los ou oferecer o apoio adequado quando necessário.

Assim, considera-se que os objetivos foram alcançados, tendo em vista que foi possível identificar, tanto na metodologia, quanto na pesquisa de campo que a presença de um gestor com liderança é de extrema importância, o líder motivador vai fazer com que sua equipe trabalhe em sintonia e busque alcançar os objetivos do setor como se fossem seus objetivos.

A partir da pesquisa o gestor poderá encontrar o estímulo certo para cada membro da equipe, facilitando assim a tomada de decisão. A análise realizada contribuiu de forma significativa para que a Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública, em especial o Suporte de Transporte e Manutenção de veículos, direcione

mais atenção as variáveis (motivação e comprometimento), bem como aos impactos que os mesmos quando não levados em consideração, podem ocasionar.

Sugere-se que o STMV/DFNSP implemente medidas de correção às falhas detectadas a partir da avaliação do clima organizacional constatado, de modo geral, a partir do clima organizacional sob o entendimento por ser um ambiente militar, as variáveis como comunicação, participação da equipe no processo de tomada de decisões, relacionamento interpessoal está sendo construído diariamente para garantir um ambiente favorável. Por outro lado, compreende-se que questões dessa ordem, envolvem política de recursos humanos, dotação orçamentária, porém, vale a pena desenvolver um estudo para se ter uma alternativa que seja implementada quando oportuno.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. A. J. **Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano**. 2017. Psicologia, O portal dos Psicólogos. Disponível em: a-lideranca-no-contexto-da-influencia-na-motivacao.pdf. Acesso em: 29.02.2025.

BERGAMINI, C. W. CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, v. 2, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: CAPES, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.289, de 29 de novembro de 2004**. Disciplina a organização e o funcionamento da administração pública federal, para desenvolvimento do programa de cooperação federativa denominado Força Nacional de Segurança Pública, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004. Acesso em: 22.05.2025.

BRASIL. **Decreto nº 7.318, de 28 de setembro de 2010**. Altera e acresce dispositivo ao Decreto no 5.289, de 29 de novembro de 2004, para regulamentar a participação de servidores civis nas atividades desenvolvidas no âmbito da cooperação federativa prevista na Lei no de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004. Acesso em: 22.05.2025.

BRASIL. **Portaria nº 005/DFNSP**, de 25 de fevereiro de 2014. Dispõe sobre as atribuições e responsabilidades das Coordenações e Seções que compõem as Coordenações Gerais do Departamento da Força Nacional de Segurança Pública.

BRASIL. **Portaria nº 178/MJ**, de 04 de fevereiro de 2010. Regulamenta as disposições da Lei nº 11.473, de 10 de maio de 2007 e do Decreto nº 5.289, de 29 de novembro

de 2004, relativas aos critérios de atuação e emprego da Força Nacional de Segurança Pública.

BRASIL. **Portaria nº 1.801/MJ**, de 18 de setembro de 2008. Alterada pela Portaria nº 2.517, de 12 de dezembro de 2008. Cria o Batalhão Especial de Pronto Emprego, vinculando-se operacionalmente e administrativamente ao Diretor do Departamento da Força Nacional de Segurança Pública, estabelecendo sua sede na cidade de Luziânia/GO, a contar de 15 de setembro de 2008.

BRASIL. **Portaria nº 3.383/MJ**, de 24 de outubro de 2013. Regulamenta a composição do efetivo, o treinamento, a atuação, as obrigações e as normas de conduta dos servidores que compõem a Força Nacional de Segurança Pública, bem como os critérios técnicos para aquisição de equipamentos no âmbito desse programa de cooperação federativa.

COSTA, D. A. **Gestão de pessoas: identificar o perfil motivacional de empregados de uma empresa pública junto aos colaboradores de um determinado setor da empresa**. 2018. 39 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Diretoria de Formação Profissional e Especialização, Escola Nacional de Administração Pública/ Enap, Brasília/ DF, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3345>. Acesso em: 29.02.2025.

CORTELLA, Mario Sergio. **Quem sabe faz a hora! Iniciativas decisivas para gestão e liderança**. 1ª edição. São Paulo: Planeta, 2021.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Toanani. **Estratégia de Gestão de Pessoas** (recurso eletrônico). Curitiba: IESDE Brasil, 2009. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books> >. Acesso em: 25/07/2018.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas. **Unesp**. São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>. agosto de 2015.

FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz. Talentos Em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 158-187, Dec. 2017. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141323112017000400158&lng=en&nrm=iso. Acesso em 27 Mar. 2020.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, Rio de Janeiro, p. 35-49, jan./mar. 2018.

GARCIA, Fernando André Zemuner; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri. Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do

Tipo de Gestão de Projetos. RBGN: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 970-1005, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, Carlos Francisco Simões; XAVIER, Lucia Helena; LEMOS, Zilda. A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Recape**, São Paulo, n.1, v.5, p.34-73, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/articled/23337/16811> >. Acesso em: 10.08.2025.

LANGHI, 2016).

LANZER, **Clima e Cultura Organizacional**. 2 ed., 2017.

LESTER, D. (2013). **Measuring maslow's hierarchy of needs. Psychological Reports**, 131(1), 15-17. Disponível em: <https://doi.org/10.2466/02.20.PR0.113x16z1>. Acesso em: 05. 3.2025.

LIMA, J.; SANTOS, M. **Fundamentos da pesquisa científica**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2020.

MASLOW, A. H. (1943). **A theory of human motivation. Psychological Review**, 50(4), 370-396. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0054346>. Acesso em: 05.03.2025.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. RAUnP - **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. S.; MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, Itaperuna/RJ, v. 8, p.264-282, 2016.
ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. Disponível em:

https://www.academia.edu/31570402/ROBBINS_2009_Livro_comporta%20mento_organizacion. Acesso em: 10.03.2025.

SANTOS, Rosineia Oliveira dos. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, jul. /set. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. FURTADO, C. et al. Pesquisa em ciências sociais: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2022.

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. Desafio: **Revista de Economia e Administração** (continua como Desafio Online), v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009.

TADEUCCI, M. de S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002.

ANEXO
QUESTIONÁRIO APLICADO

GESTÃO DE EQUIPES E RESULTADOS: UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E CLIMA NO SUPORTE DE TRANSPORTE E MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS – STMV/DFNSP

B I U ↺ ↻

Estou realizando uma pesquisa com objetivo de concluir o curso de Pós-Graduação em Gestão e Governança em Segurança Pública.

Responda às questões que se colocam a seguir com o máximo de sinceridade possível.

Informe que sua identidade não será divulgada, por questões éticas e anônimas.

Em caso de dúvidas, estou à disposição.

Capitão Górlley - STMV/DFNSP

Este formulário está coletando automaticamente os e-mails de todos os participantes. [Alterar configurações](#)

Função que exerce no STMV

Resposta curta

Título de resposta curta

Obrigatório

1. Os seus superiores afetam diretamente o seu desempenho no trabalho?

Múltipla escolha

☐ Sim
 ☐ Não
 ☐ Adicionar opção ou adicionar "Outro"

Obrigatório

2. Você está satisfeito com o estilo de gestão dos seus superiores? *

☐ Muito satisfeito
 ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito
 ☐ Insatisfeito
 ☐ Muito insatisfeito

3. O seu nível de motivação afeta o seu desempenho? *

☐ Sim
 ☐ Não

4. Você se sente suficientemente motivado por seus superiores? *

☐ Sim
 ☐ Não sei dizer
 ☐ Não

[illegible]