

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap QCO CARLOS ALBERTO AVILA KROLOP

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR  
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS SUBTENENTES E SARGENTOS DA BASE  
DE ADMINISTRAÇÃO E APOIO DA 3ª REGIÃO MILITAR**

**Rio de Janeiro**

**2016**

Cap QCO CARLOS ALBERTO AVILA KROLOP

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR  
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS SUBTENENTES E SARGENTOS DA BASE  
DE ADMINISTRAÇÃO E APOIO DA 3ª REGIÃO MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Formação Complementar do  
Exército / Escola de Aperfeiçoamento de  
Oficiais como requisito parcial para a obtenção  
do grau de especialização em Ciências  
Militares.

Orientador: Cap QCO GAUSS CATARINOZI REIS

Rio de Janeiro

2016

Cap QCO CARLOS ALBERTO AVILA KROLOP

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR  
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS SUBTENENTES E SARGENTOS DA BASE  
DE ADMINISTRAÇÃO E APOIO DA 3ª REGIÃO MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Formação Complementar do  
Exército / Escola de Aperfeiçoamento de  
Oficiais como requisito parcial para a obtenção  
do grau de especialização em Ciências  
Militares.

Aprovado em 11 de outubro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

GAUSS CATARINOZI REIS - Cap

Presidente

---

CARLOS EDUARDO DE CARVALHO BRAGANÇA – Ten Cel

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Cel Inf Lidio Rubens Soares da Cunha, meu comandante, por seu incentivo, auxílio e compreensão da importância do Curso de Aperfeiçoamento Militar.

Ao Maj Cav Welber Silveira Noronha, meu superior imediato, pelas aulas, explicações e paciência, sempre me apoiando e permitindo que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Ao Cap QCO Gauss Catarinozi Reis, por sua orientação, instruções e colaborações, indispensáveis à realização deste trabalho.

À minha equipe, por compreender minha ausência em alguns momentos e ter, em todas as situações, agido com extremo profissionalismo e competência.

A meus pais, sem os quais eu não seria nada.

À minha esposa, por fazer todo o possível para que eu pudesse me dedicar aos estudos, sempre me apoiando e incentivando, numa incrível demonstração de compreensão, paciência, abnegação e amor.

A meus filhos, que são a minha maior motivação.

O coração é o ponto de partida para todos os assuntos referentes à guerra (MAURÍCIO DE SAXE).

O moral responde por três quartos da luta; o potencial relativo é responsável apenas pelo quarto restante (NAPOLEÃO BONAPERTE).

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso aborda a motivação no âmbito do desempenho do trabalho profissional. Seu objetivo é analisar quais são os possíveis fatores motivacionais preponderantes para o melhor desempenho profissional dos Subtenentes e Sargentos integrantes da Base de Administração e Apoio da 3ª Região Militar, de forma a apresentar sugestões de estratégias motivacionais que podem ser empregadas pelos superiores imediatos, até o nível comandante de OM, e que propiciem a melhoria do trabalho desenvolvido. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando-se autores cujos estudos sobre motivação são reconhecidos dentro da comunidade acadêmica. São abordadas as teorias motivacionais que apresentam a maior aceitação entre os autores estudiosos da motivação, explicando o que é a motivação, como ela se dá nos seres humanos e seu papel no trabalho. Tratam-se questões referentes às necessidades, ciclo motivacional, importância do dinheiro, expectativas e resultados. Abordam-se as formas como cada teoria propõe o desenvolvimento da motivação e os responsáveis pela mesma. Para o levantamento dos fatores motivacionais do público-alvo foi empregado um questionário, onde se buscou identificar informações sobre motivação, satisfação, equidade e a percepção sobre a valorização do esforço e da motivação. Na conclusão são oferecidas sugestões práticas com o intuito de auxiliar os chefes imediatos a empregar ações que podem colaborar para a melhoria da motivação de seus subordinados.

Palavras-chave: Motivação. Necessidades. Satisfação. Expectativas. Recompensas. Remuneração.

## **ABSTRACT**

This Work Completion of Course addresses the motivation in the performance of professional work. Its goal is to analyze what are the possible motivational important factors for the best professional performance of Warrants and Sergeants, members of the 3rd Military Region Support and Administration Base, in order to make suggestions of motivational strategies that can be employed by the immediate superiors, to the level of a commander of a military organization, and propitiate the improvement of their work. Therefore was carried out a literature search using authors whose studies on motivation are recognized within the academic community. It studies the motivational theories that are present in the greatest acceptance among scholars of motivation, explaining what is the motivation, the way that it happens in humans and its role in the work. It explains the concepts of needs, motivational cycle, importance of money, expectations and results. It addresses the ways in which each theory proposes the development of motivation and those responsible for it. For the survey of motivational factors of the target audience was employed a questionnaire, where it sought to identify information on motivation, satisfaction, equity and perception of the value of effort and motivation. In conclusion practical suggestions are offered in order to help the immediate bosses to employ actions that can contribute to improving the motivation of their subordinates.

**Keywords:** Motivation. Needs. Satisfaction. Expectations. Rewards. Remuneration.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O ciclo motivacional.....	15
FIGURA 2 – A pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	19
FIGURA 3 – Fatores higiênicos e motivacionais.....	23
FIGURA 4 – Relação satisfação x insatisfação.....	24
FIGURA 5 – Interseção entre Maslow e Herzberg.....	25
FIGURA 6 – Enriquecimento do cargo.....	26
FIGURA 7 – Efeitos do enriquecimento do cargo.....	27
FIGURA 8 – As necessidades socialmente adquiridas.....	27
FIGURA 9 – Elementos das necessidades de McClelland.....	29
FIGURA 10 – Elementos da teoria da expectativa de Vroom.....	31
FIGURA 11 – Dinâmica da teoria da expectativa.....	33
FIGURA 12 – A teoria da equidade.....	35



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – A importância do trabalho .....	40
GRÁFICO 2 – Oportunidades de melhoria.....	43
GRÁFICO 3 – Fatores motivantes (McClelland).....	44
GRÁFICO 4 – Nível de motivação atual .....	45

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Participantes da pesquisa por graduação.....	38
TABELA 2 - Tempo de serviço dos pesquisados.....	38
TABELA 3 – Levantamento dos fatores motivacionais.....	39
TABELA 4 – Pesos atribuídos às respostas da 3ª questão.....	41
TABELA 5 – Levantamento dos dois fatores de Herzberg.....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ACISO</b>	<b>Ação Cívico Social</b>
<b>B Adm Ap / 3ª RM</b>	<b>Base de Administração e Apoio da 3ª Região Militar</b>
<b>Cb</b>	<b>Cabo</b>
<b>Cia Ap</b>	<b>Companhia de Apoio</b>
<b>CMS</b>	<b>Comando Militar do Sul</b>
<b>Cmdo</b>	<b>Comando</b>
<b>Cmt</b>	<b>Comandante</b>
<b>CTA</b>	<b>Centro de Telemática de Área</b>
<b>DA</b>	<b>Divisão Administrativa</b>
<b>DIOI</b>	<b>Divisão de Inteligência, Operações e Instrução</b>
<b>DP</b>	<b>Divisão de Pessoal</b>
<b>EB</b>	<b>Exército Brasileiro</b>
<b>Gu</b>	<b>Guarnição</b>
<b>ICFEx</b>	<b>Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército</b>
<b>Of</b>	<b>Oficial</b>
<b>OM</b>	<b>Organização Militar</b>
<b>PNR</b>	<b>Próprio Nacional Residencial</b>
<b>QAO</b>	<b>Quadro Auxiliar de Oficiais</b>
<b>QE</b>	<b>Quadro Especial</b>
<b>QG</b>	<b>Quartel General</b>
<b>RM</b>	<b>Região Militar</b>
<b>Sgt</b>	<b>Sargento</b>
<b>ST</b>	<b>Subtenente</b>
<b>TFM</b>	<b>Treinamento Físico Militar</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	3
1.1 PROBLEMA .....	5
1.2 QUESTÕES DE ESTUDO .....	5
1.3 OBJETIVO .....	5
1.3.1 <b>Objetivo geral</b> .....	5
1.3.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	6
1.4. METODOLOGIA .....	6
1.4.1 <b>População e amostra</b> .....	6
1.4.2 <b>Tipo e natureza da pesquisa</b> .....	6
1.4.3 <b>Delineamento da pesquisa</b> .....	8
1.4.4 <b>Procedimentos para a revisão da literatura</b> .....	8
1.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	9
1.6 ALCANCES E LIMITES .....	9
1.7 JUSTIFICATIVA .....	10
1.8 CONTRIBUIÇÃO .....	12
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	13
2.1 MOTIVAÇÃO.....	13
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	17
2.2.1 <b>Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow</b> .....	17
2.2.2 <b>Teoria dos dois fatores de Herzberg</b> .....	22
2.2.3 <b>Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland</b> .....	27
2.2.4 <b>Teoria da expectativa de Vroom</b> .....	30
2.2.5 <b>Teoria da expectativa de Lawler III</b> .....	33
2.2.6 <b>Teoria da equidade</b> .....	34
2.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA B ADM AP / 3ª RM .....	36
2.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
<b>3. CONCLUSÃO</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
<b>ANEXO – QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</b> .....	53

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI tem sido caracterizado por uma enorme gama de mudanças, nas mais diversas áreas, como a social, a econômica e a tecnológica. Tais mudanças tem provocado alterações nas formas de pensar, de se relacionar, de trabalhar e encarar os objetivos individuais de cada organismo integrado a este novo contexto.

A cada nova geração percebemos que as pessoas se apresentam cada vez melhor informadas, integradas ao mundo, não apenas localmente, mas “antenas” com as diversas ideias e movimentos que surgem nos mais diversos locais do globo. As pessoas tem se tornado mais críticas, muitas vezes excessivamente, não se dispendo a agir sem que entendam os motivos subjacentes à sua ação. A pura obediência não é um traço das novas gerações. A impaciência, a agilidade e a facilidade com que utilizam e integram as novas tecnologias às suas vidas são elementos marcantes nos novos profissionais.

No aspecto econômico temos visto a derrubada das barreiras nacionais, fruto da globalização. As organizações hoje atuam em diversos países, necessitando de grande flexibilidade para atender aos diversos interesses e desejos. As cadeias produtivas são globais, demandando capacidade de integração de múltiplos sistemas e tarefas espalhadas pelo globo, tendo de lidar e respeitar diferentes culturas. Cobra-se das organizações atitudes socialmente responsáveis, tratando seus colaboradores, clientes e todos os públicos que com elas interagem de forma respeitosa, digna e ética. O meio ambiente deve ser respeitado e utilizado de forma responsável, adotando-se atitudes que promovam a sustentabilidade ambiental, reduzam a poluição, o consumo de matérias-primas e garantam a preservação dos recursos naturais. A celeridade em um ambiente altamente competitivo é característica básica para a sobrevivência das organizações. Públicos mais informados tem cobrado responsabilidade no uso dos recursos públicos, exigindo uma melhor aplicação dos mesmos, além da honestidade no trato da coisa pública.

Um dos elementos nos quais mais se notam as mudanças é no aspecto tecnológico, muito evidenciado nas diversas ferramentas de tecnologia da informação que surgem a cada instante. A comunicação ocorre num plano mundial e imediato. O que acontece neste exato momento, em qualquer parte da Terra, pode ser de conhecimento imediato de todos, independentemente de onde se encontrem. Notícias, ideias, conhecimentos “transitam” pela *internet*, e estão ao alcance de praticamente qualquer pessoa em qualquer local do planeta. Novas tecnologias no âmbito da biologia e medicina têm proporcionado melhorias na

qualidade de vida, diminuindo a incidência de doenças, aumentando a expectativa de vida, permitindo a geração de mais alimentos.

Este novo cenário traz desafios às organizações e a todos aqueles que se encarregam da gestão de pessoas, independente de atuarem em organizações comerciais ou não. Como expresso por Cavalcanti et al.

O ingresso no novo milênio tem levado pessoas e organizações a refletir e a buscar o verdadeiro significado do papel que representam. Para as organizações, ampliam-se a percepção de um novo papel a desempenhar e a necessidade de buscar alinhamento e integração entre o meio ambiental, social e o mundo dos negócios. Para as pessoas, ampliam-se a necessidade não só de encontrar identificação e satisfação com seu trabalho, como também de contribuir para um bem maior. Motta (1999) afirma que, na organização do século XXI, o homem não mais aceitará ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, participar do processo decisório e dos lucros ou resultados da empresa, como, acima de tudo, vai querer também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior (2009, p. 17).

Pelo que foi apresentado até este momento, observa-se o surgimento de um novo ambiente. Surgem novas organizações, sejam empresas, sejam órgãos governamentais, sejam organismos internacionais, enfim, em quase todos os agrupamentos humanos pode-se perceber mudanças.

Surge, neste novo cenário, um novo homem. Um homem mais informado, mais consciente das diversas opções, com maiores possibilidades de realização pessoal e profissional. Um homem que não aceita mais ordens sem saber os motivos pelas quais estas devem ser cumpridas. Um homem que precisa de uma razão, um motivo, um objetivo de vida que o desperte e inspire para a ação.

As organizações buscam novas formas de lidar com este homem. Muitas das ferramentas de seleção, treinamento, manutenção e motivação utilizadas na gestão dos recursos humanos (RH) não se apresentam mais adequadas ao novo contexto. Antigas técnicas de retenção de talentos têm sido pensadas e novas são desenvolvidas. E neste sentido, um aspecto merece especial atenção: a motivação.

Motivação significa aquilo que move o ser para a ação. O que faz o homem agir. Ela é condição *sine qua non* para os resultados, em especial para o desempenho ótimo, aquele que agregue eficiência e eficácia, que permite às organizações o seu desenvolvimento, a criação de capacidade de modificação, de integração de novas tecnologias e de geração e emprego da criatividade.

Isto posto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da motivação para a execução das atividades profissionais, demonstrando sua relevância para o alcance da

eficiência, eficácia e efetividade, assim como para o estabelecimento de um ambiente de trabalho propício e favorável aos relacionamentos interpessoais.

Almeja, ainda, identificar quais os possíveis fatores motivacionais para o melhor desempenho dos Subtenentes e Sargentos de carreira que servem atualmente na Base de Administração e Apoio da 3ª Região Militar, e propor estratégias de motivação que possam ser aplicadas pelos chefes imediatos.

## 1.1 PROBLEMA

O EB, como organização inserida neste novo contexto, depara-se com as mesmas questões acima elencadas. Seus quadros de pessoal são oriundos do mesmo caldo formador das pessoas integrantes das demais organizações existentes, e estas são suscetíveis às mesmas influências. Entre os diversos elementos integrantes da estrutura do EB encontram-se os Subtenentes e Sargentos. Frente a este novo ambiente, a problemática que se impõe é: quais são os possíveis fatores motivacionais preponderantes para o melhor desempenho profissional dos Subtenentes e Sargentos de carreira que servem atualmente na Base de Administração e Apoio da 3ª Região Militar, e que estratégias motivacionais podem ser propostas para serem aplicadas pelos superiores imediatos, até o nível comandante de OM, que possibilitem a melhoria e sejam intrínsecos ao trabalho desenvolvido?

## 1.2 QUESTÕES DE ESTUDO

O presente trabalho permite que sejam formulados os seguintes questionamentos, ainda que os mesmos não pretendam esgotar o assunto:

- a. O que é motivação e como ela ocorre?
- b. Como a motivação influi no trabalho?
- c. Que benefícios podem ser obtidos no trabalho com a melhora da motivação?
- d. É possível elementos externos à pessoa influenciarem a motivação?
- e. Podem ser criadas estratégias para a motivação?

## 1.3 OBJETIVO

### 1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo objetiva analisar quais são os possíveis fatores motivacionais preponderantes para o melhor desempenho profissional dos Subtenentes e Sargentos de carreira que servem atualmente na Base de Administração e Apoio da 3ª Região Militar, propondo estratégias motivacionais que possam ser aplicadas pelos superiores imediatos, até o nível comandante de OM, que possibilitem a melhoria e sejam intrínsecos ao trabalho desenvolvido.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Os objetivos específicos, abaixo elencados, permitirão o alcance do objetivo geral deste estudo, colaborando para a compreensão e entendimento dos conceitos fundamentais ao estudo:

- a. Compreender o que é motivação e como ela ocorre nos seres humanos;
- b. Compreender o papel da motivação para a execução e o resultado do trabalho.
- c. Identificar as ações que colaboram para a melhoria da motivação.
- d. Levantar, através de questionários, os possíveis fatores motivacionais preponderantes ao desempenho profissional dos Subtenentes e Sargentos de carreira da Base de Administração e Apoio da 3ª Região Militar.
- e. Propor estratégias motivacionais para a melhoria do trabalho dos Subtenentes e Sargentos do EB.

## **1.4 METODOLOGIA**

### **1.4.1 População e Amostra**

Neste estudo optou-se por realizar a pesquisa junto aos Subtenentes e Sargentos de carreira que estão servindo na B Adm Ap / 3ª RM durante a realização deste trabalho. Tal fato se deu pela razão de que a referida OM conta, por ser uma unidade de apoio administrativo, com integrantes de praticamente todas as qualificações militares e, também, por serem estes provenientes dos mais diferentes locais do território nacional. Assim, acredita-se que esta população seja representativa do conjunto de militares objetos deste estudo.

### **1.4.2 Tipo e natureza da pesquisa**



Para a consecução dos objetivos deste estudo tomou-se como base o método fenomenológico. De acordo com Vergara (1990), o método fenomenológico afirma que alguma coisa só pode ser entendida quando se toma o ponto de vista das pessoas que a estão vivenciando ou experimentando. Segundo Roesch (1999), o método fenomenológico demonstra que a realidade não é exterior ao homem e, sim, que é construída e recebe um significado a partir do homem. Para a autora, as pessoas definem as situações de uma maneira seletiva e subjetiva a partir de suas referências pessoais, de crenças e valores desenvolvidos ao longo de suas vidas.

Em relação à forma de abordagem este trabalho foi realizado dentro do conceito de pesquisa qualitativa, o qual, segundo Neves e Domingues:

Normalmente utilizamos abordagem qualitativa quando se consideram relevantes os fatores sociais, políticos, ideológicos, além dos técnicos, que cercam os sujeitos estudados. Neste tipo procuramos apreender dimensões tais como a subjetividade e a individualidade, características nem sempre presentes em estudos quantitativos (2007, p. 56).

Quanto aos fins, este estudo pode ser entendido como uma pesquisa aplicada, pois busca resolver uma situação concreta, qual seja, analisar os fatores motivacionais preponderantes para o melhor desempenho profissional dos Subtenentes e Sargentos do EB, e propor estratégias motivacionais que possam ser empregadas pelos chefes imediatos e que possibilitem uma melhoria no trabalho executado. A pesquisa aplicada prepondera nas Ciências Militares. Nas palavras de Vergara :

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação (1990, p. 45).

Quanto aos meios de investigação utilizados, selecionou-se a pesquisa de campo, que foi realizada através de entrevistas; e a pesquisa bibliográfica, que forneceu a fundamentação teórico-metodológica do trabalho.

Para o entendimento do que vem a ser uma pesquisa bibliográfica será novamente utilizada uma definição de Vergara (1990), que explica que a pesquisa bibliográfica é uma forma de estudo sistematizada, desenvolvida com base em material constante de livros, revistas, jornais e meios eletrônicos, acessíveis ao público em geral.

Para a seleção das fontes bibliográficas a serem pesquisadas utilizaram-se trabalhos de autores reconhecidos dentro do meio acadêmico e em suas áreas de atuação, cujos estudos tenham sido publicados em livros, revistas, artigos científicos ou disponibilizados na *internet*.

Para a coleta de dados para a consecução de presente estudo, foi escolhido o método estruturado não disfarçado. Para uma melhor compreensão do que vem a ser este método, utilizar-se-á a explicação de Mattar:

Estruturado não disfarçado: compreendem basicamente os instrumentos utilizados em pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo. Neste instrumento, comumente denominado questionário, as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem, e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. O objetivo desta extrema padronização é Ter certeza de que todos responderam exatamente à mesma pergunta. Se for permitido que os entrevistadores façam as perguntas de forma diferente, é bem possível que sejam obtidos dados diferentes (1996, p.62 e 63).

### **1.4.3 Delineamento da pesquisa**

Para o delineamento de pesquisa foram observadas as seguintes fases: levantamento e seleção da bibliografia, montagem do questionário, coleta dos dados, análise dos dados e discussão dos resultados.

### **1.4.4 Procedimentos para a revisão da literatura**

Para a definição de termos e levantamento de informações que sejam de interesse ao estudo foi realizada uma revisão de literatura, seguindo os seguintes referenciais:

#### **a. Fontes de busca**

- a. Artigos científicos das bases de dados do Scholar Google, PubMed, do LILACS, do SCIELO e do ISI;
- b. Monografias do Sistema de Monografias e Teses do Exército Brasileiro; e
- c. Artigos, livros, monografias e teses acerca do tema motivação.

#### **b. Estratégia de busca para as bases de dados eletrônicas**

Serão utilizados os seguintes descritores: motivação, “motivação no trabalho”, necessidades, desejos, “retenção de talentos”, remuneração, liderança, liderança militar, *coaching*.

#### **c. Critérios de inclusão**

- a. Estudos publicados em português;
- b. Estudos sobre teorias motivacionais;
- c. Estudos sobre motivação no trabalho; e
- d. Estudos sobre modelos motivacionais.

#### **d. Critérios de exclusão**

Estudos que não atenderam ao objetivo da pesquisa e do tema proposto.

### **1.5 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados coletados no questionário aplicado são de natureza nominal ou categórica. Voltando a Roesch (1999, p. 151) “tudo o que se pode fazer com esse tipo de dado é verificar a frequência e calcular a porcentagem de cada categoria ou subgrupo em relação ao total”.

Pelo acima exposto, afirma-se que foi utilizada uma metodologia onde se procurou calcular a porcentagem de cada uma das respostas dadas com relação ao todo das respostas para cada questão, de forma a se classificar as respostas de acordo com a sua importância dentro do todo. Para as questões em que se solicitou ao questionado classificar as respostas de acordo com o grau de importância, foi atribuído um peso para cada uma das respostas possíveis, de forma a que as mesmas fossem classificadas, ao fim, de acordo com peso total de cada item questionado.

### **1.6 ALCANCES E LIMITES**

Dentre as diversas teorias do comportamento existentes, este trabalho irá focar principalmente as contribuições de Abraham H. Maslow, com sua Teoria das Necessidades; de Frederick Herzberg, com seus Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais; de David McClelland, com a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas e de Victor H. Vroom, com uma teoria do contingenciamento. Tais escolhas foram feitas por serem estes autores consagrados dentro da área da motivação, cujas teorias e contribuições têm baseado boa parte dos estudos posteriores sobre o assunto.

Ainda sobre a motivação, tendo em vista o objetivo do presente trabalho, enfocou-se a motivação para o trabalho. Tal fato é destacado porque a motivação pode ser estudada sob

diversos enfoques, como a motivação para o consumo, escolhas de parceiros sexuais, áreas de estudo, entre outros.

Dentre o público possível de ser estudado na organização EB, optou-se pelos Subtenentes e Sargentos, delimitando-os, ainda, entre os militares de carreira. Mais especificamente, foram analisados os militares de carreira que servem atualmente na Base de Administração e Apoio da 3ª Região Militar (B Adm Ap / 3ª RM).

As sugestões de estratégias motivacionais estão voltadas à aplicação, por parte dos chefes imediatos, limitados até a função de comandante de OM, quais sejam, Chefes de Seção / Divisão / Escalão, Comandantes de Pelotão, Comandantes de Subunidade e Comandante de Unidade.

### 1.7 JUSTIFICATIVA

O EB vive, na atualidade, diversas mudanças; sendo algumas de iniciativa da própria instituição, outras promovidas e/ou cobradas pela sociedade e outras ainda uma exigência de sobrevivência.

Com o objetivo de se atualizar e se preparar para sua destinação constitucional, de defesa da pátria, garantia dos poderes constituídos e da lei e da ordem, assim como das demais ações e responsabilidades previstas e outros instrumentos legais, o EB está promovendo uma modificação em sua Doutrina. Associada a esta mudança vem a atualização e a modificação dos meios, tecnologias, processos e condutas. Os Projetos Estratégicos do Exército vem colaborando para colocar a Força Terrestre em sintonia com as novas ferramentas que estão sendo desenvolvidas e aplicadas área da defesa nacional.

A atual conjuntura econômica do país tem levado à restrição de recursos orçamentários, fazendo com que as diversas OM precisem lidar com um volume menor de meios para cumprir sua missão, muitas vezes atrelado a um aumento de suas responsabilidades. Além disso, a sociedade brasileira vem cobrando, cada vez mais, a adequada e correta utilização dos recursos públicos, exigindo um melhor emprego dos mesmos, uma melhora na qualidade dos serviços prestados, a eliminação dos desperdícios e a probidade e honestidade em todas as ações de gestão do patrimônio público. Tais fatos exigem maior eficiência e eficácia por parte do militares, em todos os níveis, principalmente daqueles responsáveis pela guarda e emprego dos recursos da nação.

As pessoas vêm cobrando relações interpessoais baseadas na dignidade, humanidade e ética. Não se admite nenhuma forma de abuso, seja físico seja moral, nos contatos entre as

pessoas. O número de mulheres na Força Terrestre tem aumentado visivelmente a cada ano, exigindo mudanças, tanto nas instalações físicas, quanto nas condutas e ações de muitos militares, acostumados a um ambiente que, até não muito tempo atrás, era eminentemente masculino.

Os elementos acima elencados demonstram que a Força precisa cada vez mais de integrantes capazes de lidar com mudanças, com restrições, com maior controle e mais velocidade.

As restrições orçamentárias implicam que os profissionais precisam ser mais criativos, mais ágeis, mais flexíveis para encontrar a melhor forma de aplicação dos recursos, atendendo da melhor maneira as necessidades do EB e da sociedade. Planejamentos precisam ser refeitos e ajustes são necessários a todo instante. Tudo isso deve ser realizado dentro dos princípios da administração pública e das leis, normas e regulamentos que estabelecem o correto uso dos recursos públicos.

As mudanças geram medo, incerteza, dúvidas, angústias, raiva. As restrições aumentam as exigências de produtividade, a sobrecarga e a velocidade na execução dos trabalhos para que os recursos não sejam recolhidos, entre outros. Mas também energizam, “arejam”, desenvolvem, aperfeiçoam. Neste cenário a Força Terrestre precisa de integrantes motivados, interessados nos progressos e nas mudanças. O EB precisa de pessoal disposto, proativo e criativo.

[...] a desejável “energia organizacional é gerada e liberada quando as pessoas de uma organização são estimuladas emocional e intelectualmente pela visão e pelos valores da empresa”. Sendo benéfico a todos, o clima organizacional precisa ser caracterizado por entusiasmo, alegria e as pessoas precisam ter orgulho das suas atividades. Já no caso em que essa intensidade é baixa fica evidente a falta de energia do comportamento daqueles que trabalham. Tal comportamento é caracterizado “pela apatia, pela inércia, pela rigidez e pelo cinismo” -, sendo esse o quadro típico da falta de energia motivacional (BERGAMINI, 2013, p. 4).

Todavia, os chefes, em especial os imediatos e em nível de OM, tem restrições quanto a algumas das ferramentas que são mais comumente utilizadas em organizações não estatais para motivar seu pessoal. As normas legais sobre remuneração, promoções e o princípio da isonomia no serviço público dificultam, se não proíbem, o uso de ferramentas como aumento de salário, concessão de novos benefícios, promoções aceleradas em decorrência do mérito, entre outros. “A compreensão dos fatores que interferem na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações” (TADEUCCI, 2012, p. 12).

Mas seriam as ferramentas acima citadas as únicas formas de um chefe motivar seus colaboradores? Seriam essas, na verdade, ferramentas de motivação?

Entende-se que este trabalho se justifica por objetivar entender o que motivam os Subtenentes e Sargentos da B Adm Ap / 3ª RM, e propor medidas de aplicação por parte dos chefes imediatos, sem a necessidade de se esperar por ações promovidas por escalões superiores. São ações que podem ser empregadas imediatamente e, geralmente, com pouco ou nenhum custo. Tais ações, se postas em prática, não apenas poderão melhorar a eficácia, a eficiência e a produtividade, mas também tem o potencial de melhorar a qualidade nas relações de trabalho.

Por fim, escolheu-se analisar os fatores promotores da motivação nos Subtenentes e Sargentos por se considerar que estes são a “espinha dorsal” da B Adm Ap / 3ª RM e, porque não dizer, do Exército. Os Subtenentes e Sargentos são os principais executores na Força e ocupam posição especial na estrutura de liderança, pois são os militares que maior contato tem com os cabos e soldados. Suas ações repercutem desde os mais baixos escalões até os mais altos, pois estão inseridos ao longo de toda a estrutura do EB. Assim, Subtenentes e Sargentos motivados são essenciais para que se possam realizar todas as mudanças até então estudadas, lidar com as restrições e desafios do novo ambiente, migrar a Força Terrestre da era industrial para a era do conhecimento, e garantir, assim, melhores serviços à sociedade.

## 1.8 CONTRIBUIÇÃO

O presente estudo pretende auxiliar os militares em função de chefia em sua tarefa de motivar seus colaboradores, obtendo melhores desempenhos e melhorias nas relações interpessoais.

Como decorrência, os Subtenentes e Sargentos poderão encontrar melhores condições para a realização de suas atividades profissionais, assim como terão algumas de suas necessidades atendidas em maior grau, promovendo melhorias em sua qualidade de vida.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 MOTIVAÇÃO

O objetivo do presente trabalho é analisar quais são os possíveis fatores motivacionais preponderantes para o melhor desempenho profissional do público alvo, de forma a se poder propor estratégias motivacionais que permitam melhorar o trabalho dos colaboradores. Assim, o conceito de motivação é central e essencial ao alcance dos objetivos traçados, necessitando ser devidamente caracterizado.

Todavia, antes mesmo de se discorrer sobre o assunto acima citado, faz-se necessário salientar que trabalhar a motivação não significa a manipulação das pessoas, tampouco se está falando sobre a utilização das técnicas de autoajuda e das tão costumeiras palestras motivacionais, tais como as realizadas por ex-atletas, consultores empresariais, comediantes e outros, tão em voga entre as diversas organizações. Assim, destacar-se-á a ressalva feita por Cavalcanti et al.:

Antes de prosseguirmos, é oportuno observar que o estudo do fenômeno motivacional não objetiva apenas, dentro de uma ótica instrumental, obter mais dos funcionários. Acreditamos que, sob um enfoque humanista, uma compreensão profunda da dinâmica dos indivíduos permite aos líderes atuarem de forma consciente, buscando uma interseção entre os mais legítimos interesses de cada membro do corpo funcional e as demandas da organização e da sociedade (2009, p. 86-87).

Motivação é a razão pela qual uma pessoa age de uma determinada forma. A compreensão do comportamento de um indivíduo passa pelo conhecimento de sua motivação.

Pesquisando a origem etimológica do termo *motivação*, descobre-se que ele contém aquilo que é básico e mais importante. A palavra *motivação* deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção dinâmica de ação, que é a principal característica do comportamento motivacional que representa o processo a partir do qual as pessoas entram em ação.

Como diz Staples, W. D. (1998, p. 21-26), a palavra *motivação* “é a contração da expressão ‘motivo em ação’, ela é a personificação de uma meta pela qual se luta”. Trata-se da “busca de alguma coisa considerada desejável e válida”. Assim, representam necessidades e desejos que habitam o fundo da psique humana. Pouca é a possibilidade de revertê-los (BERGAMINI, 2013, p. 26).

Conforme o Manual de Campanha C 30-3 (Brasil, 2009, p.2-13), que trata de contra-inteligência, o conceito de motivação pode ser caracterizado como um processo que mobiliza a pessoa para a ação, partindo de uma relação estabelecida entre o ambiente, uma necessidade interna e o objeto capaz de proporcionar a satisfação. O referido manual salienta ainda que, “de forma geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada

forma ou que dá origem a um comportamento específico. Parte-se do princípio que todo comportamento humano é gerado por um motivo, seja ele consciente ou não” (BRASIL, 2009, p. 2-14). A motivação seria, assim, o elo entra a pessoa e a ação empreendida por esta.

Ainda sobre o conceito de motivação, podemos utilizar uma caracterização proposta por Bergamini (2005 apud FRANCO, 2008, p. 70):

Os cientistas definiram a motivação como o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo.

Quando propõe despertar, refere-se à energia por trás das ações – a direção implica escolha por uma orientação e finalmente a manutenção diz respeito à persistência em exercer um esforço até que o objetivo seja alcançado.

Cabe ressaltar que a motivação não pode ser diretamente observada e objetivamente medida. Assim, a forma de se saber se um indivíduo está motivado é pela observação de seu comportamento. A análise da intensidade, ou seja, do tempo despendido na realização da ação que virá a gerar a satisfação é um indicativo do quanto aquele elemento encontra-se motivado.

Elemento essencial ao entendimento da motivação é o conceito de necessidade.

Para que haja o despertar do comportamento motivado, há que se falar da necessidade. Sem uma necessidade que prevaleça, não podemos crer que haja um comportamento motivado, pois, na ausência do motivo, não existe o comportamento motivado, e então não há estímulo para despertar um padrão de respostas.

A necessidade gerada pelo comportamento ou pelo organismo é que dará o tom e a intensidade do estímulo necessário para um padrão de resposta aceitável. Não havendo necessidade emanada da pessoa, não há energia para se trabalhar (FRANCO, 2008, p.69).

[...] as necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzindo padrões de comportamento variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais e os sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir os objetivos são diferentes. E o pior é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo (CHIAVENATO, 1994, P.377).

Abordados os conceitos de motivação e necessidade pode-se, agora, analisar como se dá o ciclo motivacional, ou seja, a forma através da qual as necessidades condicionam o comportamento dos indivíduos. Ainda que as pessoas apresentem diferenças enormes entre si, o processo da dinâmica do comportamento humano pode ser considerado semelhante para todos os indivíduos.

O comportamento humano pode ser explicado por meio do *ciclo motivacional*, isto é, o processo pelo qual as *necessidades* condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As *necessidades* ou *os motivos* não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento. Uma *necessidade*, quando surge, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a *necessidade*, o organismo volta ao estado de



equilíbrio anterior, à sua forma normal de ajustamento ao ambiente (CHIAVENATO, 1994, P. 378).

O ciclo motivacional pode ser ilustrado na figura abaixo:



Figura 1 - O ciclo motivacional

Fonte:

Disponível

em:

<<https://www.google.com.br/search?q=herzberg+teoria+dos+dois+fatores&sa=X&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&ved=0ahUKEwj7rDE3a3OAhUEFpAKHaIeCGwQsAQIMg>>. Acesso em: 06 ago. 16.

Todavia, nem sempre as necessidades são satisfeitas. Elas também podem ser frustradas ou compensadas. Outras vezes, a necessidade não chega a ser nem satisfeita nem frustrada. Nestes casos ocorre o que se chama de transferência ou compensação, que vem a ser uma forma de diminuir ou apagar a intensidade de uma tensão através da satisfação de outra necessidade.

Depois de estudada a questão das necessidades e do ciclo motivacional, verifica-se que um questionamento que se encontra presente em boa parte dos trabalhos dos pesquisadores da motivação é se esta é intrínseca, ou seja, se é interna ao indivíduo, ou se é extrínseca, sendo, portanto, externa à pessoa. Esta questão é extremamente relevante, pois sua resposta sinaliza o caminho para se chegar às formas de promoção da motivação.

Uma pessoa com um comportamento motivado tem na sua essência uma energia que emana de dentro para fora e lhe favorece atingir uma meta ou um objetivo específico a fim de satisfazer determinada necessidade surgida. Cada um, nesse contexto, tem o seu motivo para querer se comportar ou não de determinada maneira (FRANCO, 2008, p. 68).

Tadeucci (2012) aponta que a abordagem da motivação calcada em pressupostos intrínsecos, ou seja, internos ao ser humano, é a mais usual. Sobre isso, Franco (2008, p. 70) explica que “o processo, portanto, é dinâmico à medida que envolve várias situações e desejos

e, então, podemos afirmar que a motivação é sempre colocada de dentro para fora e nunca de fora para dentro; é então conhecido como um processo intrínseco”. Todavia, Franco (2008, p. 68) defende que “alguns comportamentos podem também ser motivados por um padrão de incentivos externos que conduz ou desperta para a sensação de satisfação e, conseqüentemente, para um padrão de comportamento motivado”.

Finalizando o assunto motivação, alguns questionamentos de vital importância devem ser abordados. Se a motivação é fruto de questões internas, pode alguém ser motivado por outra pessoa? As organizações, os chefes / gerentes podem motivar seus colaboradores no trabalho?

Tadeucci (2012, p. 49) enfoca que “não se consegue motivar as pessoas e, paradoxalmente, é fácil desmotivá-las. Por isso, a preocupação constante em prever situações que possam desmotivar os seres humanos”.

Sobre a possibilidade de a motivação ser promovida por agentes externos ao indivíduo podemos observar ainda que:

Ninguém pode motivar ninguém! A motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não de nossa vontade [...] É necessário entender que as necessidades e desejos das pessoas levam sua marca e que não podemos mudá-las segundo nossa vontade. Não se molda as pessoas segundo planos que não façam parte da vida e das escolhas destas, planejadas ou não (TADEUCCI, 2012, p. 49).

Ainda segundo Tadeucci (2012, p. 7), de acordo com Bergamini:

[...] a motivação intrínseca encontra-se no interior de cada pessoa e está normalmente associada a um desejo. Esse desejo é que impulsiona os indivíduos para a ação [...] salientam que ninguém pode motivar ninguém, o máximo que se consegue fazer é estimular a outra pessoa. Os desejos são individuais e dificilmente o indivíduo seguirá a orientações de outrem.

Ainda sobre o assunto da capacidade da motivação por agentes externos, utilizar-se-á a observação abaixo.

Cada um é antes de mais nada o grande responsável pela própria motivação, ou seja, responsável por liberá-la ou reprimi-la. Gerir pessoas a partir do binômio recompensa-castigo só aumenta a “pressão sobre o indivíduo”, que frequentemente se mostra contraproducente e maléfica (BERGAMINI, 2013, p. 28).

Ante o acima exposto, pode-se caracterizar que as necessidades, que dão origem à motivação, são pessoais e intrínsecas, o que faz com que o processo de motivação seja de caráter interno ao indivíduo, e que apenas este é capaz de motivar-se para alcançar os resultados que gerarão a satisfação de seus desejos.

Todavia, apesar do processo de motivação ser interno, as organizações podem sensibilizar e estimular os indivíduos no sentido de que estes encontrem a motivação

necessária ao atendimento de suas necessidades. Para tanto, deve-se identificar as necessidades, os anseios, e os desejos, e compatibilizá-los com a estrutura, as atividades e tarefas organizacionais, respeitando as individualidades dos colaboradores.

Existem várias teorias sobre motivação no trabalho que fornecem técnicas, métodos e processos para auxiliar as organizações na motivação de seus funcionários. Dentre essas, serão apresentadas teorias da motivação passíveis de serem aplicadas diretamente ao presente estudo, as quais serão apresentadas na próxima seção. Tais teorias foram escolhidas após a análise dos trabalhos de pesquisadores do assunto motivação, tendo se mostrado as mais citadas e reconhecidas. Deve-se, entretanto, ressaltar que estas não esgotam o assunto e, tampouco, são isentas de críticas. Faz-se necessário destacar que, conforme Tadeucci (2012, p. 7) “[...] para a psicologia a motivação não foi estudada plenamente, existem divergências profundas de concepção filosófica [...]”

## 2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A partir deste momento este trabalho abordará algumas das teorias motivacionais existentes, seguindo a divisão proposta por Cavalcanti et al. (2009, p. 87), segundo a qual “as teorias de conteúdo focalizam as necessidades do indivíduo, enquanto as de processo focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho”.

Dentre as teorias de conteúdo serão analisadas a Teoria de hierarquia de necessidades, de Maslow; a Teoria dos dois fatores, de Herzberg e a Teoria das necessidades socialmente adquiridas, de McClelland. Em relação às teorias de processo serão estudadas a Teoria da expectativa, de Vroom; a Teoria da expectativa, de Lawler III e a Teoria da equidade.

Ainda com relação às teorias motivacionais, pode-se dizer que:

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não (CHIAVENATO, 1997, p. 85 – 86).

### 2.2.1 Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) foi um psicólogo norte-americano estudioso da motivação do comportamento humano. Para Maslow, o homem busca satisfazer suas

necessidades, as quais podem ser de diversas naturezas e se encontram estruturadas dentro de uma hierarquia.

As necessidades humanas propostas por Maslow foram divididas em cinco grupos, quais sejam: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Cada uma das divisões pode ser entendida da seguinte forma:

**Necessidades fisiológicas:** são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

**Necessidades de segurança:** levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Como as *necessidades fisiológicas*, as de *segurança* também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

**Necessidades sociais:** relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo à adaptação social ou não. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.

**Necessidades de estima:** relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A *satisfação* das *necessidades de auto-estima* conduz a sentimentos de auto-confiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, *status*, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua *frustração* pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

**Necessidades de auto-realização:** relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa por meio do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais (CHIAVENATO, 1994, P. 380 – 381).

Tradicionalmente, as necessidades humanas propostas por Maslow são apresentadas em uma pirâmide, conforme abaixo.

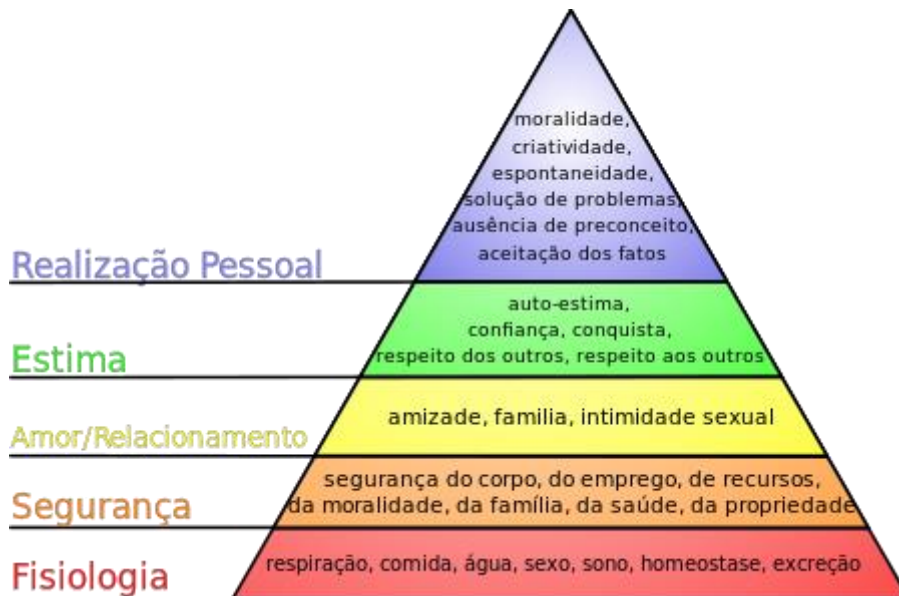


Figura 2 – A pirâmide das necessidades humanas de Maslow

Fonte: Disponível em:

<<https://www.google.com.br/search?q=pir%C3%A2mide+das+necessidades+de+maslow&espv=2&biw=1366&bih=653&tbm=isch&tbo=u&source=univ&as=X&ved=0ahUKEwiD6tyY9KzOAhXLEZAKHVm9DpIQsAQIJw#imgsrc=UauuWGhAkOMGUM%3A>>. Acesso em: 06 ago.2016.

De acordo com Chiavenato (1997, p.86), para Maslow as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide de importância e em virtude da capacidade de influenciar o comportamento humano. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais baixas e recorrentes, conhecidas como necessidades primárias, e em seu topo estão as necessidades mais sofisticadas e de caráter intelectual, as chamadas necessidades secundárias.

Segundo Maslow, enquanto as necessidades estabelecidas na base da pirâmide hierárquica não estiverem satisfeitas, estas permanecerão predominantes no comportamento humano. Todavia, uma vez satisfeitas, não mais seguem como elemento motivador. Neste caso, as ações passam a ser dirigidas à satisfação da necessidade colocada no nível acima da pirâmide hierárquica. Todavia, não podemos considerar que as necessidades venham a ser todas plenamente satisfeitas. Sobre isto, Nascimento esclarece que:

Ainda que do ponto de vista da teoria de Maslow, embora nenhuma necessidade seja jamais plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada não mais mobiliza as pessoas. Assim, se desejássemos sensibilizar alguém, precisamos entender em qual nível da hierarquia essa pessoa se encontra no momento e concentrar nossa atenção na satisfação das necessidades daquele nível ou do nível superior (2008, p. 52).

Deve-se considerar também que nem todos os indivíduos irão alcançar as necessidades localizadas no topo da pirâmide hierárquica. Chiavenato aborda este aspecto da seguinte forma:

Alguns chegam a se preocupar com as necessidades de autorrealização; outros estacionam nas necessidades de estima; outros ainda nas necessidades sociais, enquanto muitos outros ficam preocupados exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente (2000, p. 255).

Cavalcanti et al. (2009) explica que a motivação pode estar fundamentada em uma deficiência ou no crescimento. Diversos autores perceberam, ao estudar as pessoas consideradas autorrealizadas, que a realização de atividades que promoviam o crescimento pessoal tornava estes indivíduos ainda mais interessados em realizar este tipo de tarefas.

Deve-se destacar também que um mesmo comportamento em um indivíduo pode estar relacionado a mais de uma necessidade. Da mesma forma, um único comportamento pode atender a outras necessidades em um mesmo ser humano. Assim, uma pessoa pode dedicar-se à melhorar seu desempenho no trabalho objetivando uma promoção, que poderá lhe dar tanto um aumento salarial, que lhe atenderia no quesito segurança, quanto a melhora do status, atendendo às questões de estima.

Cavalcanti et al. (2009) enfatiza que é preciso contextualizar a necessidade que se está procurando atender. A autora exemplifica que, se para um determinado indivíduo as necessidades sociais tem um peso muito grande, o indivíduo pode reduzir seu desempenho no trabalho se a norma subjetiva do grupo onde este se encontra for no sentido de que uma produção elevada não seria interessante. Nesse caso, o trabalhador cujas necessidades sociais são predominantes, procuraria não se indispor com o grupo no qual está inserido evitando apresentar um desempenho maior do que a média deste, por medo de perder sua aceitação. Portanto, vê-se que as dinâmicas sociais devem ser consideradas ao analisarmos as questões motivacionais.

Tendo sido expostas as principais características da Teoria da hierarquia de necessidades, conforme a proposta de Maslow, abordar-se-á, a partir de agora, a sua importância e as contribuições que dá para a motivação dentro das organizações produtivas.

Segundo Morgan (1996, apud CAVALCANTI ET AL., 2009), a teoria proposta por Maslow exerceu grande impacto na área do gerenciamento de pessoas, já que muitas organizações buscavam promover a motivação de seus funcionários apelando apenas para o dinheiro ou para a segurança no emprego. Com a Teoria da hierarquia de necessidades abriu-se um lugar para a criação e implantação de novas práticas gerenciais. Estas práticas criam

condições para o crescimento dos indivíduos, colaborando ainda para o atingimento dos objetivos das organizações.

A hierarquização das necessidades permite compreender pontos importantes para a eficácia das ações gerenciais. Conforme Chiavenato:

As necessidades de segurança tem grande importância, de vez que na vida organizacional as pessoas tem uma relação de dependência com a organização e onde as ações gerenciais arbitrarias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho.

Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A frustração dessas necessidades conduz geralmente à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa (1997, p. 87).

Maslow acreditava que a saúde mental dos indivíduos depende, em grande medida, da capacidade de satisfação de cada uma das necessidades, e que apenas as pessoas que conseguem satisfazê-las, desde as mais básicas, é que avançará em busca do alcance do potencial pleno. Para Xavier (1973, p. 100), as implicações para a administração das pessoas é clara: “empregados necessitam não somente de dinheiro, bom relacionamento com colegas, mas, fundamentalmente, que o trabalho por si mesmo seja considerado interessante e significativo”.

Em seu livro Liderança e Motivação, Cavalcanti et al. (2009, p. 91) fornece exemplos básicos e simples de ações que podem ser colocadas em prática com relação à aplicação das ideias de Maslow, os quais apresentaremos abaixo:

**Necessidades fisiológicas:** salário, benefícios e condições agradáveis de trabalho.

**Necessidades de segurança:** seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego, divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.

**Necessidades sociais:** organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas, possibilidades de atividades sociais e esportivas, reuniões sociais fora das organizações.

**Necessidades de estima:** criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal; trabalho que valorize a identidade pessoal, reconhecimento pelo bom desempenho, como por exemplo, promoções, condecorações, empregado do mês.

**Necessidades de autorrealização:** encorajamento ao completo comprometimento do empregado; trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão da vida do empregado.

Após a explanação das ideias principais relacionadas à Teoria da hierarquia de necessidades, ainda que de forma bastante resumida, é necessário, para concluir, fazer a seguinte ressalva:

[...] a teoria das necessidades de Maslow teve irrestrita aceitação, embora tenha sido apoiada em evidências muito restritas da pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade prática. A razão de sua aceitação é sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional das necessidades motivacionais (SANTOS e SANTOS, 2015, p. 87).

### **2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

O psicólogo norte-americano Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000) realizou estudos na década de 1960, nos quais diversos funcionários de variadas organizações foram questionados a respeito de quais eram os fatos ocorridos no trabalho que os levavam à extrema satisfação ou à extrema insatisfação. Com base nos trabalhos de Maslow: “Herzberg propôs um padrão de respostas à questão da motivação e introduziu a teoria dos dois fatores” (FRANCO, 2008, p. 72).

Dos resultados obtidos nos seus estudos, Herzberg concluiu que os fatores que estavam envolvidos com a satisfação no trabalho eram distintos daqueles que acarretavam a insatisfação no trabalho.

Os elementos promotores da satisfação foram chamados por Herzberg de motivadores, e os ligados à insatisfação foram denominados de higiênicos. Os primeiros são fatores de crescimento e desenvolvimento e se relacionam ao trabalho em si, como a execução das atividades e tarefas e seus conteúdos, com o reconhecimento recebido pelo desempenho apresentado, as responsabilidades assumidas e as oportunidades de desenvolvimento. Já os fatores de higiene são elementos externos à atividade, tais como a política em curso na organização, o estilo de administração em vigência, o tipo de supervisão aplicado, os relacionamentos interpessoais, as condições do ambiente de trabalho, o salário e benefícios remuneratórios, o status e a segurança no emprego.

Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos estão demonstrados na figura abaixo:



Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
(Fatores Higiênicos)	(Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Figura 3 – Fatores higiênicos e motivacionais

Fonte: Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=herzberg+teoria+dos+dois+fatores&sa=X&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&ved=0ahUKEwj7rDE3a3OAhUEFpAKHaleCGwQsAQIMg>. Acesso em: 06 ago. 2016.

De acordo com Cavalcanti et al. (2009), a implicação central da teoria de Herzberg é que concentrar-se unicamente nos fatores higiênicos impede que o indivíduo obtenha a satisfação no trabalho. Para que as pessoas se sintam satisfeitas com seu trabalho e obtenham um melhor desempenho é preciso que se incorporem os fatores motivacionais ao trabalho realizado.

Com suas pesquisas, Herzberg identificou que fatores higiênicos ótimos apenas evitam a insatisfação dos indivíduos e, se chegam a elevá-la, não conseguem mantê-la por muito tempo. Por outro lado, quando os fatores higiênicos são deficientes, o resultado é a insatisfação das pessoas. “Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chamou-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação (CHIAVENATO, 2000, p. 256)”.

Os fatores motivacionais apresentam efeitos mais estáveis e profundos sobre os indivíduos e, quando são ótimos, promovem a satisfação. Todavia, quando os fatores motivacionais são deficitários, eles evitam a satisfação. Tais fatos podem ser melhor entendidos através da seguinte figura:

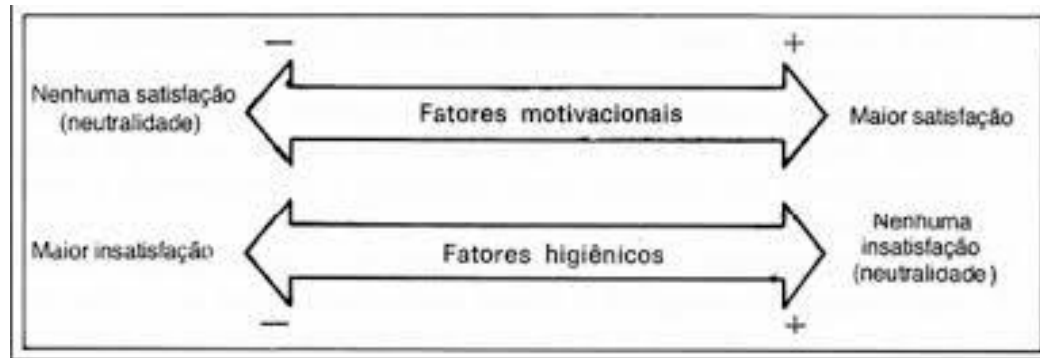


Figura 4 – Relação satisfação x insatisfação

Fonte: Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=herzberg+teoria+dos+dois+fatores&sa=X&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&ved=0ahUKEwj7rDE3a3OAhUEFpAKHaIeCGwQsAQIMg>. Acesso em: 06 ago. 16.

Chiavenato (2000) esclarece que os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não apresentam vinculação entre si, ou seja, os elementos responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente diferentes e desligados dos elementos responsáveis pela insatisfação. Assim, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação (p. 257)”.

Entretanto, estar satisfeito não garante que o indivíduo está motivado, uma vez que, como explicado anteriormente, quando as necessidades estão satisfeitas elas não mais motivam. Porém, conforme Cavalcanti et al. (2009, p. 94), “as conclusões a que a pesquisa chegou fazem sentido e se articulam bem com a teoria de Maslow. As necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto; porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando”.

Assim, vemos que as teorias de Maslow e Herzberg apresentam pontos em comum. Os fatores higiênicos de Herzberg guardam correlação com as necessidades primárias de Maslow (dois primeiros níveis: necessidades fisiológicas e de segurança), acrescidas de algumas necessidades encontradas nas necessidades sociais. Os fatores motivacionais encontram relação com as necessidades secundárias da teoria de Maslow (necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização). Para Franco (2008, p. 72), “enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)”. A correlação entre Maslow e Herzberg pode ser melhor visualizada na seguinte figura:

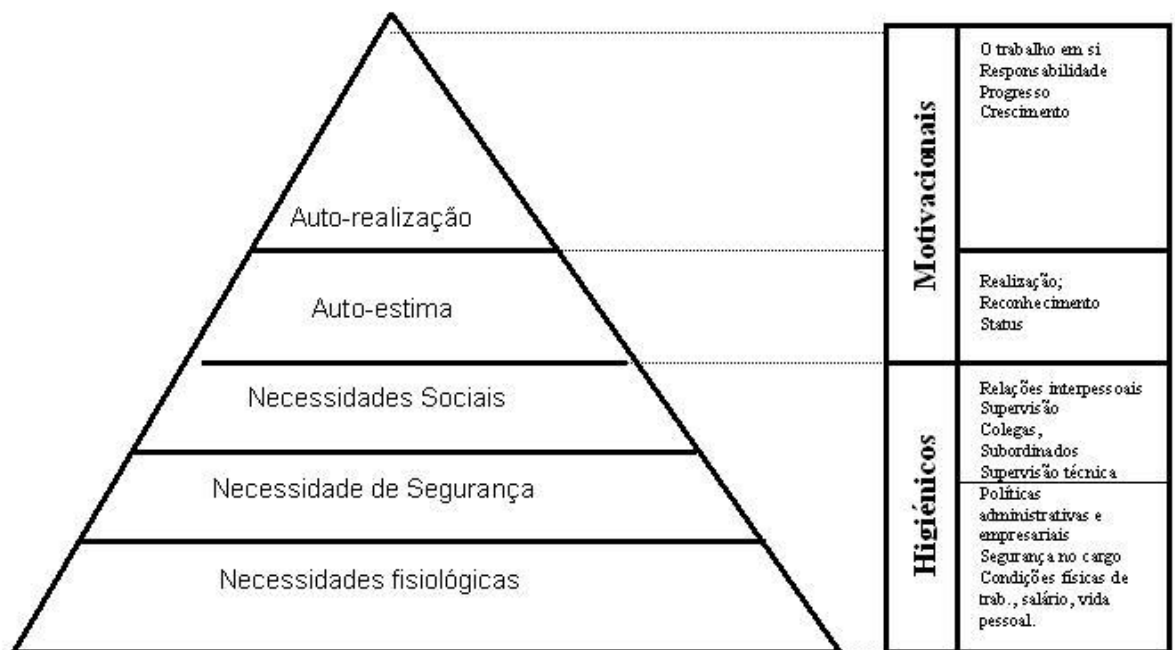


Figura 5 – Interseção entre Maslow e Herzberg

Fonte:

<<https://www.google.com.br/search?q=herzberg+teoria+dos+dois+fatores&sa=X&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&ved=0ahUKEwj7rDE3a3OAhUEFpAKHaleCGwQsAQIMg>>. Acesso em: 06 ago. 16.

Após esta explanação sobre as ideias básicas da teoria dos dois fatores, este trabalho abordará a maneira que Herzberg sugere para melhorar a motivação dos funcionários, a qual foi denominada de enriquecimento do cargo.

O enriquecimento do cargo propõe que, para se promover a motivação de um indivíduo deve-se proporcionar autonomia, senso de realização, atribuição de responsabilidades e a criação de condições para o desenvolvimento dos funcionários, pois como destaca Cavalcanti et al. (2009), a relação de uma pessoa com o seu trabalho assume uma importância extremamente grande e, por isso, deve ser adequadamente gerenciada.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas” ou “enriquecimento do cargo” (job enrichment): consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. O enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se às suas características individuais em mudança. O enriquecimento de tarefas pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas com certas atividades e acréscimo de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade) (CHIAVENATO, 2000, p. 258).

Segundo o autor acima, na mesma obra, o enriquecimento de cargos acresce ou desloca para cima ou lateralmente, abrangendo atribuições e tarefas mais elevadas ou laterais e complementares. Tal fato pode ser melhor entendido através da figura abaixo:

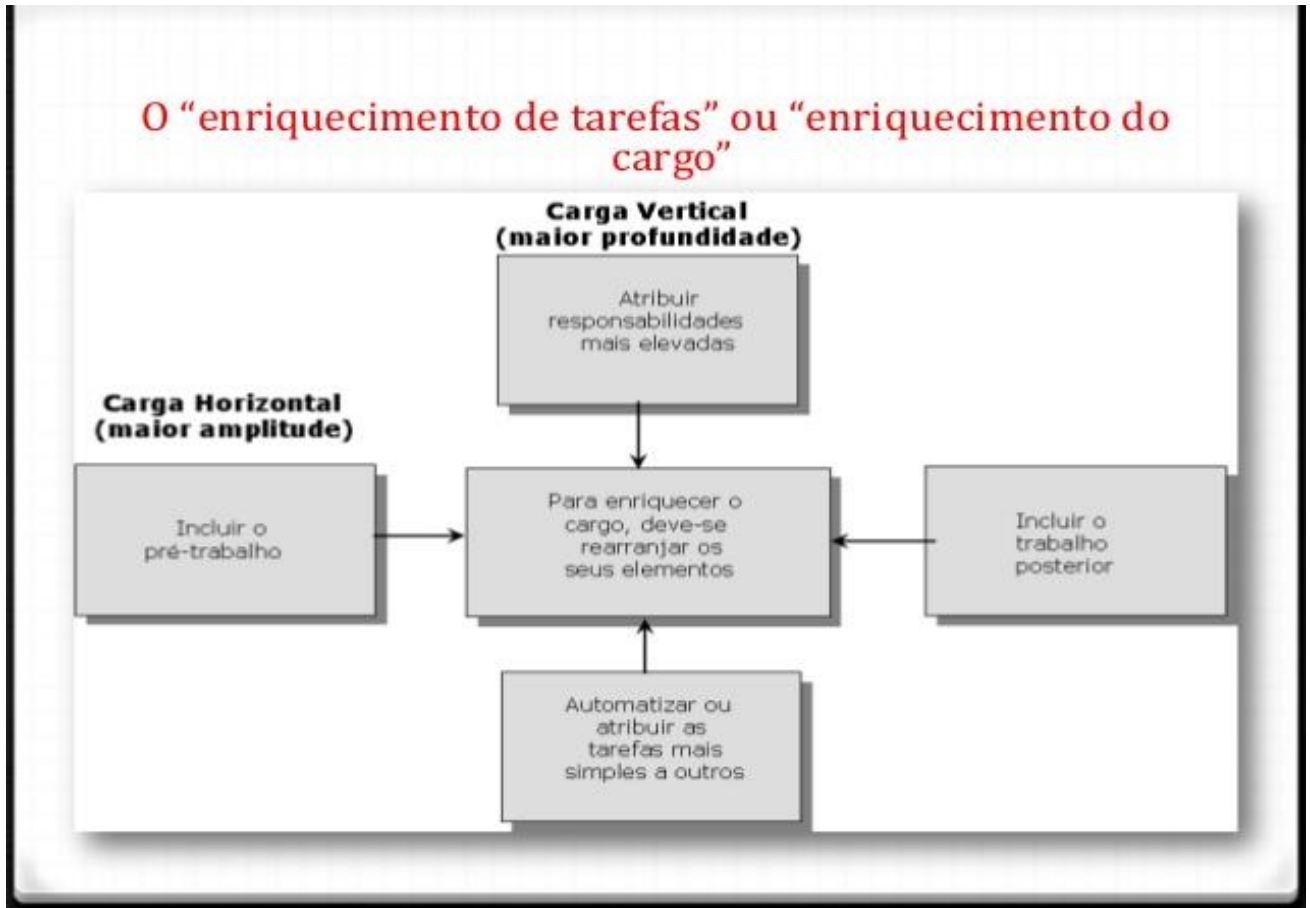


Figura 6 – Enriquecimento do cargo

Fonte: Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=enriquecimento+do+cargo+imagens&espv=2&biw=1366&bih=648&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwj1tLW4vcnPAhUPmJAKHeUtAKgQsAQIGw#imgrc=UXIrnoif3O8vnM%3A>. Acesso em: 07 set. 2016.

Todavia, se o enriquecimento de cargos gera efeitos desejáveis, como o aumento da motivação e da produtividade, a diminuição das faltas e dos atrasos ao trabalho, além da redução da rotatividade dos funcionários, ele também pode provocar alguns efeitos indesejáveis, tais como elevação do nível de ansiedade em razão das novas e diferentes tarefas assumidas, em especial quando o funcionário não consegue ser bem sucedido na execução das mesmas no início, o sentimento de exploração caso o aumento de tarefas e responsabilidades não seja acompanhado pelo aumento de benefícios salariais e de benefícios, além da possibilidade da diminuição das relações entre as pessoas, uma vez que as mesmas tendem a

se dedicar mais à execução das novas atividades. A figura abaixo resume os principais aspectos positivos e negativos da teoria de Herzberg:



Figura 7 – Efeitos do enriquecimento do cargo

Fonte:

Disponível

em:

<<https://www.google.com.br/search?q=enriquecimento+do+cargo+herzberg+imagens&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwi13dCnnbDOAhWCC5AKHcQLChYQsAQIGw>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

### 2.2.3 Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland

A última das teorias de conteúdo que serão analisadas será a Teoria das necessidades socialmente aceitas, desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David Clarence McClelland (1917 – 1998).

McClelland procurou identificar se haviam padrões motivacionais presentes entre os diferentes indivíduos. Através de sua pesquisa McClelland chegou à conclusão de que os seres humanos são guiados por três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder; como pode ser observado na próxima figura.

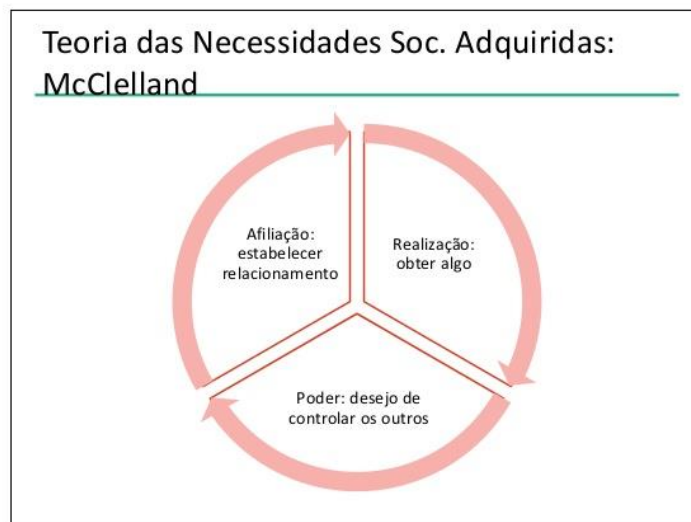


Figura 8 – As necessidades socialmente adquiridas

Fonte: Disponível em:  
 <<https://www.google.com.br/search?q=enriquecimento+do+cargo+herzberg+imagens&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwi13dCnnbDOAhWCC5AKHcQLChYQsAQIGw>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

Segundo Cavalcanti et al. (2009, p. 92), “realização refere-se à necessidade de superar desafios e atingir metas; afiliação, às necessidades sociais, de relacionamento e pertencimento; e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações”.

Em momentos diferentes, somos influenciados por necessidades diferentes, de acordo com a situação. Porém, cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história e experiências, englobando a família, escola, religião e cultura na qual crescem, e tais necessidades, mesmo no adulto, não são fixas e imutáveis, podendo ser adquiridas (CAVALCANTI ET AL., 2009, p.92).

Galhano (2009 apud SANTOS & SANTOS, 2015) diz que todas as pessoas apresentam essas três necessidades, ainda que em níveis diferentes, sendo que a importância de cada uma variará de acordo com a posição que o indivíduo ocupa em uma organização.

Assim, segundo Lowe (2010), pessoas em cargos gerenciais ou de chefia que apresentam um elevado grau de afiliação tendem a ser queridos, entretanto, podem achar difícil liderar, uma vez que não querem magoar ninguém. Já os indivíduos com alto nível de necessidade de realização podem colocar a si mesmos e seu crescimento e desenvolvimento à frente dos objetivos da organização em que atuam. Já os administradores cujas necessidades predominantes são as de poder podem ser divididos em dois grupos: os que são movidos pela necessidade de poder pessoal e aqueles movidos pela necessidade do chamado poder institucional. McClelland acreditava que os dois grupos de pessoas motivadas pelo poder poderiam ser bons líderes, mas via aqueles motivados pelo poder pessoal como leais apenas a si mesmos, enquanto os motivados pelo poder institucional seriam mais leais e focados na organização.

## Teoria das necessidades de McClelland

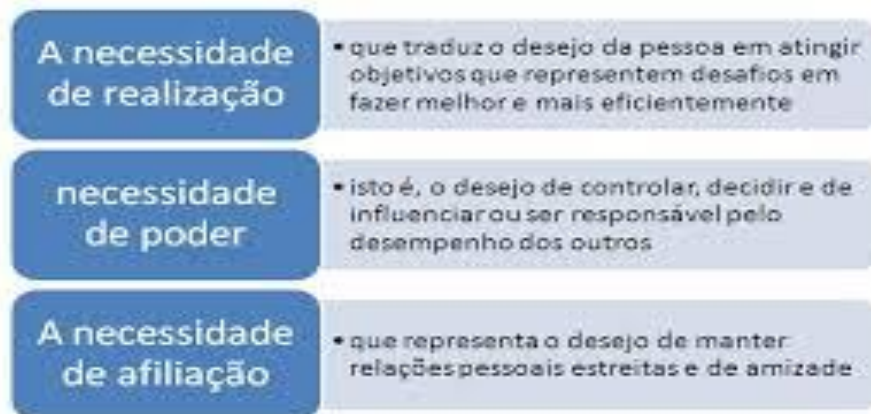


Figura 9 – Elementos das necessidades de McClelland

Fonte:

Disponível

em:

<<https://www.google.com.br/search?q=teoria+das+necessidades+socialmente+adquiridas+%E2%80%93+david+mcclelland+imagens&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjWm9CW7DOAhVDHpAKHT4gD2YQsAQIKA#imgc=hfjopYSuanmCiM%3A>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

Com relação à aplicação prática da teoria das necessidades socialmente adquiridas, McClelland acreditava que os ocupantes dos altos cargos gerenciais deviam ser indivíduos com baixa necessidade de afiliação e elevada necessidade de poder, pois estas pessoas estariam mais dispostas à tomar as decisões necessárias e implementar as ações devidas, mesmo que isso significasse a perda de popularidade junto aos demais integrantes da organização. Essas pessoas também teriam facilidade em lidar com posições de chefia, sentindo-se confortáveis no cargo. Já pessoas com alto grau de realização, por muitas vezes colocarem suas necessidades de crescimento acima de qualquer outra coisa, inclusive dos interesses da organização, não seriam adequadas a estas funções.

Davis e Newstrom (1992, apud Cavalcanti et al., 2009) destacam que funcionários que valorizam a realização preferem trabalhar com pessoas que sejam tecnicamente capazes, e gostam de receber avaliações detalhadas de seu desempenho por parte dos superiores, motivando-se por situações em que seja exigida a superação de desafios e a busca da excelência. Já as pessoas que são motivadas pela afiliação produzem mais quando são elogiadas por suas atitudes de cooperação, atribuindo muito valor ao estabelecimento de relações de amizade com seus colegas de trabalho. Os indivíduos voltados para o poder procuram criar impacto nos locais onde trabalham, sendo capazes de assumir riscos caso acreditem ser necessários ao alcance dos objetivos traçados.

Com relação à contribuição para a motivação no trabalho, Santos & Santos (2015) dizem que a principal contribuição da teoria de McClelland é a de levar as pessoas a compreender quais são as necessidades prioritárias de cada integrante de uma organização, permitindo que sejam desenvolvidas estratégias adequadas ao atingimento da satisfação das necessidades dos indivíduos e dos objetivos da organização.

#### 2.2.4 Teoria da expectativa de Vroom

A primeira das teorias de processo a ser estudada neste trabalho é a teoria da expectativa do psicólogo canadense Victor Vroom (1932).

A teoria da expectativa rejeita as noções preconcebidas e reconhece a importância e a influência das diferenças de cada indivíduo. Segundo Chiavenato (1997) a visão de Vroom é direcionada exclusivamente para a motivação para produzir.

Vroom defende que a motivação humana não é derivada exclusivamente dos objetivos individuais, mas também estão subordinadas ao contexto profissional no qual o indivíduo está inserido, ou seja, depende da organização e da chefia a quem a pessoa está subordinada.

A ideia central da teoria da expectativa de Vroom é a importância da recompensa para o indivíduo. Segundo Nascimento:

A teoria da expectativa explica como as recompensas levam a determinados comportamentos, afirma basicamente que, para que se esforcem, as pessoas precisam acreditar que a energia empregada resultará em uma avaliação favorável que conduzirá ao reconhecimento e a recompensa no ambiente organizacional, estas podem ser traduzidas como fontes de satisfação, metas ou necessidades pessoais (2008, p. 54).

Para Vroom, a motivação é composta por três elementos:

**Expectativa:** a crença em que um esforço maior proporcionará um bom desempenho.

**Instrumentalidade:** a percepção de que o bom desempenho possibilitará a obtenção de uma determinada recompensa.

**Valência:** o valor ou a atratividade que a recompensa tem para o indivíduo.

Isso significa que uma pessoa estará motivada quando acreditar que um esforço adicional trará um resultado superior, que será reconhecido, valorizado e recompensado pela organização. Tal recompensa deve apresentar grande valor, ou atração, para o profissional.

Segundo Santos & Santos (2015, p. 94) a teoria de Vroom significa, em termos práticos, que um indivíduo estará motivado a se esforçar para apresentar um resultado superior quando acreditar que esse esforço proporcionará uma boa avaliação por parte da



organização na qual está inserido, a qual levará a uma recompensa, como bônus, prêmios, promoções, gratificações e /ou aumento de salário.

Segundo Cavalcanti et al. (2009, p. 96 – 97):

A recompensa pode ser de duas naturezas. Pode ser experimentada diretamente pelo indivíduo ao executar uma tarefa, como os sentimentos de realização, de autoestima e a satisfação por desenvolver novas habilidades; ou pode ser dada por um agente externo, como bonificações, elogios ou promoções. Estas últimas dependem de como os outros avaliam o desempenho do indivíduo e da disposição da organização em recompensar esse desempenho.

A relação entre a expectativa, a instrumentalidade, a valência e a motivação pode ser melhor entendida observando-se a figura abaixo.

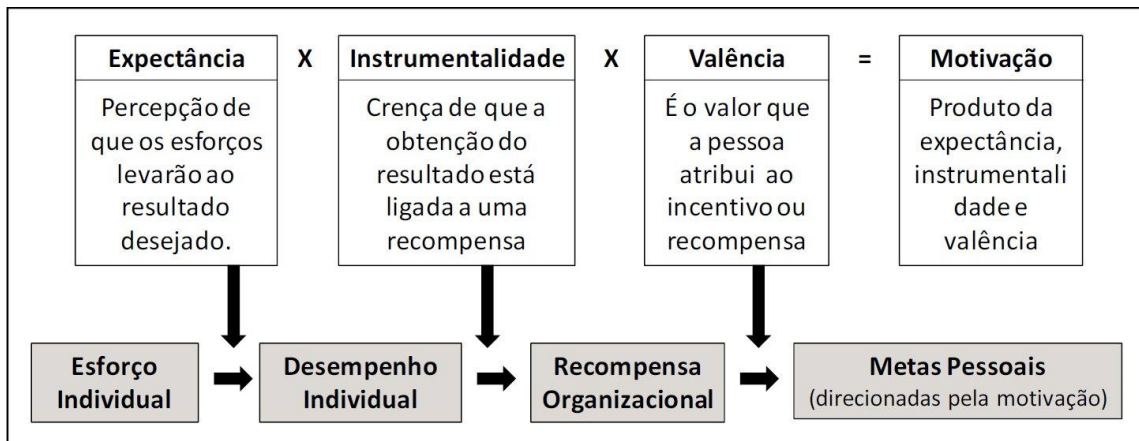


Figura 10 – Elementos da teoria da expectativa de Vroom

Fonte:

Disponível

em:

<<https://www.google.com.br/search?q=teoria+da+expectativa+de+vroom&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjM5vjn5bfOAhXGW5AKHZKTCrIQsAQIGw&dpr=1#imgrc=UMX4XRd31qFoTM%3A>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

A teoria da motivação de Vroom entende que o comportamento é fruto de uma escolha quando o indivíduo se vê frente a mais de uma opção. Cada linha de ação possível apresentará uma expectativa, uma valência, ou atratividade, e um meio para se alcançar o resultado possível. A combinação dos três elementos criará uma força atrativa ou repulsiva para cada linha de ação. Cada indivíduo tem uma valência, ou seja, uma atratividade ou preferência, para cada resultado final possível. Se a valência for positiva ela significará um desejo de alcançar o referido resultado, motivando a pessoa a realizar os esforços necessários. Se a valência for negativa, ela implicará numa ação de fugir, ou evitar aquele resultado.

Deve-se destacar ainda que um determinado nível de desempenho pode ser responsável pela obtenção de mais de um resultado, podendo ter cada um uma valência

diferente. Cavalcanti et al. (2009) diz que alguns dos possíveis resultados podem, inclusive, ter uma valência devida à expectativa de que eles proporcionarão outros resultados desejados. Assim, uma pessoa que apresenta um resultado melhor pode receber um aumento de salário, pode ser notado pelo chefe, pode receber uma promoção, pode receber maior reconhecimento por parte de sua família e dos amigos, pode se sentir melhor consigo mesmo.

Segundo Chiavenato (1997), para Vroom existem três fatores que determinam a motivação de um indivíduo para produzir:

- os objetivos individuais e a força do desejo de alcançá-los;
- a relação percebida pelo indivíduo entre sua produtividade e a obtenção dos objetivos individuais; e
- a capacidade da pessoa influenciar a sua produtividade, na medida em que acredita que possa fazê-lo.

Chiavenato caracteriza cada um dos elementos acima da seguinte forma:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e a alta produtividade. Se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base da remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha montagem de velocidade fixa (1997, p. 93).

Pelo anteriormente exposto, verifica-se que, se uma pessoa se sentir incapaz de obter o nível adequado de desempenho, ou se não acreditar que o alcance de um elevado nível de desempenho proporcionará uma promoção, ou ainda, se considerar a promoção pouco importante, ela apresentará uma baixa motivação.

Do ponto de vista prático, ou seja, da aplicação da teoria de expectativa de Vroom, utilizar-se-ão as seguintes sugestões de Cavalcanti et al.:

Para atuar sobre a expectativa, devem-se escolher pessoas com habilidades adequadas, treiná-las bem, apoiá-las com os recursos necessários e definir metas de desempenho alcançáveis. Para influenciar a instrumentalidade, é preciso esclarecer as relações entre desempenho e recompensa e, principalmente, cumprir o estabelecido, sob pena de tanto o gerente quanto a organização perderem a credibilidade. Por fim, para maximizar as valências, devem-se identificar as necessidades que são importantes para cada pessoa e tentar combinar as recompensas disponíveis com essas necessidades (2009, p. 97).

### 2.2.5 Teoria de expectativa de Lawler III

A próxima teoria de processo a ser estudada será a teoria da expectativa do norte-americano Edward E. Lawler III, professor de negócios da University of Southern California.

Em suas pesquisas a respeito da motivação Lawler III identificou fortes evidências da importância do dinheiro, não apenas como motivador da melhoria do desempenho, mas também da geração de outros comportamentos, como o companheirismo e a dedicação à organização para a qual o indivíduo trabalha.

Segundo esse autor, o dinheiro pode ser um grande fator de motivação, desde que os indivíduos acreditem que haja uma correlação direta entre um melhor desempenho alcançado e um aumento na remuneração. Caso essa percepção seja alcançada e confirmada, esta gerará uma convicção na correlação entre desempenho e dinheiro, fazendo com que as pessoas busquem melhores resultados, tendo em vista a recompensa financeira desejada. Tal fato pode ser visualizado na figura abaixo.

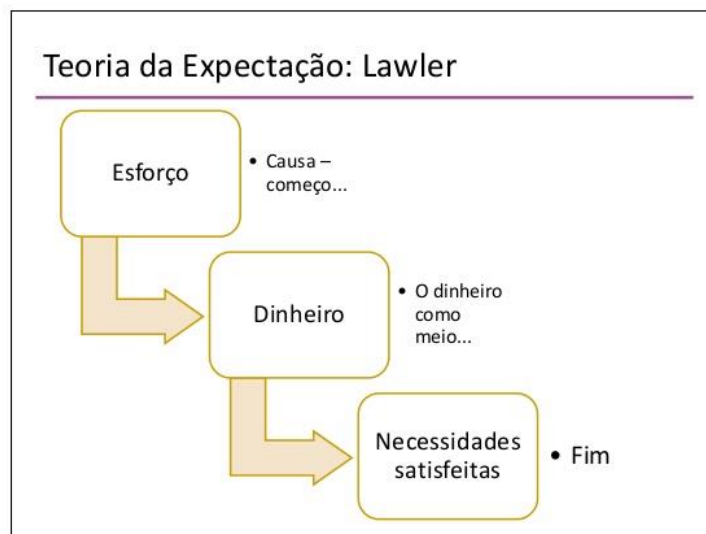


Figura 11 – Dinâmica da teoria da expectativa

Fonte:

Disponível

em:

<<https://www.google.com.br/search?q=teoria+da+expecta%C3%A7%C3%A3o+de+lawler+ii+i+imagens&espv=2&biw=1366&bih=610&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiwpoiojbzOAhWJS5AKHU-rDXkQsAQIGw#imgrc=gbdiNCgFmFVS0M%3A>>

Acesso em: 12 ago. 2016.

Apesar das conclusões acima apresentadas parecerem óbvias, é fato que o entendimento da importância do dinheiro na motivação não é um consenso. Em muitos casos o dinheiro tem apresentado pouco potencial para motivar por não ser corretamente aplicado

pelas organizações. Segundo Chiavenato (1997, p. 95 – 96), a relação inconsistente entre dinheiro e desempenho em muitas organizações pode ser explicado pelas seguintes razões:

1. O enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa e o fraco incentivo salarial decorrente [...]
2. As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e os avaliadores não gostam de se confrontar com pessoas de baixo desempenho e que não estejam preparadas para receber nenhum ou menor incentivo salarial do que os demais colegas que têm bom desempenho.
3. A política de remuneração das organizações está geralmente atrelada às políticas governamentais ou a convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes, e que procuram regulamentar indistintamente os salários a fim de neutralizar o efeito da inflação.
4. O forte preconceito gerado pela antiga Teoria das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações do modelo do *homo economicus* difundido pela Teoria da Administração Científica de Taylor e seu seguidores e que tanto combateu.

Todavia, Lawler III defende que existem duas bases sólidas a sustentar sua teoria:

1. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá planas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais.
2. Se as pessoas percebem e creem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer este tipo de percepção (1997, p. 96).

Lawler III traz para o centro da discussão sobre a motivação a questão do dinheiro, que havia sido deixada de lado por muitos dos pesquisadores que lhe antecederam. Assim, o autor advoga a importância da remuneração e sua correlação direta com o aumento do desempenho no trabalho.

### **2.2.6 Teoria da equidade**

A última das teorias de processo que será analisada é a teoria da equidade.

Esta teoria defende que as pessoas não estão apenas preocupadas e interessadas nas recompensas que obtém pelo trabalho que desempenham. Elas são, na verdade, bastante influenciadas pelas diferenças que percebem entre si e seus colegas de trabalho, e estão sempre se comparando com estes, tanto em termos de desempenho quanto em termos das recompensas que cada um recebe.

Assim, os indivíduos estão constantemente comparando o que recebem da organização para a qual trabalham com aquilo que os outros funcionários estão recebendo pelo

desempenho deles, em especial os outros funcionários que apresentam características parecidas com as suas.

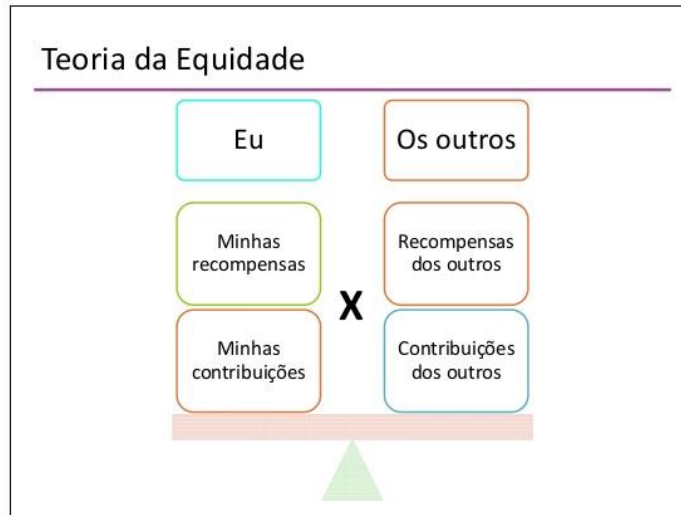


Figura 12 – A teoria da equidade

Fonte:

Disponível

em:

<<https://www.google.com.br/search?q=teoria+da+expecta%C3%A7%C3%A3o+de+lawler+ii+i+imagens&espv=2&biw=1366&bih=610&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiwpoiojbzOAhWJS5AKHU-rDXkQsAQIGw#imgrc=c8AHB5t8GQz3tM%3A>>.

Acesso em: 12 ago. 2016.

Se um indivíduo, mesmo que receba boas recompensas, não se sentir tratado de forma equânime em relação aos indivíduos de desempenho similar, ou de forma privilegiada em relação aos indivíduos que caracterize como de desempenho inferior, poderá sentir-se bastante desmotivado.

Para Cavalcanti et al. (2009), esta teoria nos permite entender um fenômeno social conhecido como ociosidade social, que acontece quando as pessoas, em um trabalho coletivo, se dedicam menos do que quando realizam um trabalho individual. Tal fato pode ocorrer se os integrantes do grupo acreditarem que os demais integrantes não se dedicarão na mesma medida, fazendo com que reduzam seu esforço de modo a estabelecer uma relação de equidade e a não “carregar” o grupo. Assim, uma boa solução para resolver esta situação seria estabelecer metas individuais associadas às metas coletivas, devendo tais metas possuir um significado real para cada um dos indivíduos integrante do grupo.

Acima foram apresentadas as principais teorias motivacionais, suas ideias centrais e suas colaborações para a motivação no trabalho. Praticamente todas apresentam, como ponto em comum, o entendimento de que a motivação é alcançada através da busca pela satisfação

das necessidades do indivíduo. Todavia, vemos divergências quanto à eficácia do uso de elementos intrínsecos e/ou extrínsecos ao trabalho do indivíduo, como o dinheiro, no alcance da motivação. Acredita-se, entretanto, que todas as teorias apresentadas possuem elementos que podem ser utilizados para se entender e promover a motivação. Tais elementos serão apresentados na parte conclusiva deste estudo.

### 2.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA B Adm Ap / 3ª RM

A B Adm Ap / 3ª RM foi criada em 12 de julho de 2005, tendo como origem a Companhia de Comando da 3ª RM. É composta de um Comandante e um Subcomandante, apoiados pela seguinte estrutura: Divisão de Pessoal (DP); Divisão Administrativa (DA); Divisão de Inteligência, Operações e Instrução (DIOI) e Companhia de Apoio (Cia Ap). As divisões e a Cia Ap são encabeçadas por um Of superior, já as seções são conduzidas por um chefe que pode ser tanto um Of quanto um ST / Sgt. Possui no seu efetivo de praças 87 ST / Sgt, sendo 25 ST, 16 1º Sgt, 15 2º Sgt, 07 3º Sgt, 17 2º Sgt QE e 07 3º Sgt QE, sendo que a maior parte de seu efetivo é empregado diretamente nas atividades do Cmdo da 3ª RM.

Cada uma das Divisões acima mencionadas é assim organizada:

DP: seção de pessoal militar, serviço de correios, seção de saúde e arquivo regional;

DA: seção administrativa, 4ª seção, almoxarifado, serviço de provisionamento, seção de manutenção e transporte, seção de informática e seção de serviços gerais;

DIOI: seção de operações e instrução e seção de inteligência; e

Cia Ap: pelotão de comando da Base, pelotão de comando da 3ª RM, pelotão de segurança e seção de comando.

Entre suas atribuições encontram-se: apoiar o Cmdo 3ª RM com pessoal (praças); gerenciar o serviço de provisionamento, que atende todas as OM localizadas no Centro Histórico de Porto Alegre, perfazendo um total aproximado de 1.800 (mil e oitocentas) refeições por dia, incluindo 05 (cinco) oficiais gerais; administrar o Hotel de Trânsito da Guarnição de Porto Alegre; realizar a gestão e a manutenção da frota de viaturas pertencentes ao Cmdo 3ª RM; formar os Soldados do Efetivo Variável da OM; apoiar a Prefeitura Militar de Porto Alegre e a Seção de Manutenção do QG do CMS com pessoal; operar o Posto de Saúde do QG do CMS; proporcionar o abastecimento de gasolina e óleo diesel das OM subordinadas à 3ª RM na Gu Porto Alegre que não possuam posto de abastecimento, e para viaturas ambulância de fora da Gu em viagem para atendimento no Hospital Militar de Área de Porto Alegre.

Uma Região Militar é um grande comando territorial, com responsabilidade de logística, de serviço militar, de fiscalização de produtos controlados, de atendimento de inativo e pensionistas, de mobilização e de coordenação do atendimento às necessidades de saúde, de todas as OM, dos militares, dos pensionistas e dos servidores civis integrantes de sua área de abrangência geográfica.

Assim, a maior parte de suas atividades é administrativa, com reflexos diretos sobre o funcionamento do dia a dia das OM apoiadas e do bem estar do pessoal. A importância de sua missão carrega de responsabilidade todos os seus integrantes, os quais estão submentidos aos preceitos não apenas dos manuais e regulamentos militares, mas também aos dispositivos legais relativos à administração pública federal. A necessária observância das leis e outros instrumentos normativos condiciona a atuação de seu pessoal, exigindo total atenção no correto cumprimento de suas responsabilidades. Soma-se a isso, a necessária probidade no trato da coisa pública, procurando utilizar os recursos da nação da melhor maneira possível, evitando-se gastos desnecessários.

## 2.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o fito de se alcançar alguns dos objetivos traçados para o presente estudo, como analisar quais são os possíveis fatores motivacionais preponderantes para o melhor desempenho profissional dos ST/Sgt de carreira da B Adm Ap / 3ª RM, e propor estratégias motivacionais que possam ser aplicadas pelos superiores imediatos, até o nível Cmt de OM, que possibilitem a melhoria e sejam intrínsecos ao trabalho desenvolvido, foi confeccionada a ferramenta questionário, que se encontra anexa.

Tendo em vista a descentralização das atividades do pessoal, dos militares que se encontravam de férias, licença e outros motivos de afastamento, foram distribuídos 70 questionários aos ST e Sgt de carreira da B Adm Ap / 3ª RM, incluindo-se dois Of QAO, oriundos das fileiras das praças, que demonstraram interesse em participar. No momento da distribuição do questionário aos pesquisados foi explicado o objetivo do estudo que está sendo realizado, além de ter sido esclarecido que a participação seria voluntária e anônima. A intenção em se deixar o público-alvo à vontade para responder ou não o questionário foi para identificar, também, o percentual de militares interessados em participar de um estudo que tem como mote a análise de seus próprios fatores motivacionais. Entende-se que, se a participação na pesquisa fosse de caráter obrigatório, ainda que se obtivesse uma maior

quantidade de respondentes, se perderia a oportunidade de analisar o quanto a questão da motivação é entendida como importante para o próprio militar.

Dos 70 questionários distribuídos, 26 foram devolvidos respondidos, ou seja, 37,14% dos ST e Sgt que receberam o questionário se mostraram interessados em participar do estudo de maneira espontânea, apresentando as seguintes características:

TABELA 1 – Participantes da pesquisa por posto / graduação

<b>Posto / Graduação</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>% de representação</b>
Of QAO	02	7,69%
ST	08	30,77%
1° Sgt	01	3,85%
2° Sgt	11	42,31%
3° Sgt	4	15,38%
Total	26	100%

TABELA 2 – Tempo de serviço dos pesquisados

<b>Tempo de Sv</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>% de representação</b>
até 9 anos	04	15,38%
de 10 a 19 anos	05	19,23%
de 20 a 29 anos	15	57,69%
30 anos para mais	02	7,69%
Total	26	100%

O questionário era composto de 09 questões, sendo duas dissertativas e 07 objetivas de múltipla escolha.

A primeira questão era composta de uma pergunta aberta, na qual se solicitava ao respondente o seguinte: cite três fatores que você considera muito importantes para lhe motivar no trabalho profissional. O intuito dessa questão era identificar quais os fatores motivacionais mais importantes para o participante, atendendo diretamente ao objetivo do estudo. Optou-se por uma pergunta aberta, ou seja, sem direcionamento, com a intenção de colher respostas o mais espontâneas possível. Recebido o questionário e levantadas as respostas, as mesmas puderam ser, em grande parte, agrupadas dentro de itens que apresentam



características comuns. Do levantamento das respostas dadas foi possível confeccionar a seguinte tabela:

TABELA 3 – Levantamento dos fatores motivacionais

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade de respostas</b>	<b>%</b>
Amizade, companheirismo, relacionamentos, união, cooperação, trabalho em equipe	16	20,51%
Remuneração	11	14,10%
Reconhecimento	06	7,69%
Promoção	06	7,69%
Estabilidade, segurança	04	5,13%
Cursos, capacitação, aperfeiçoamento profissional, conhecimentos	04	5,13%
Oportunidades de crescimento, desenvolvimento e realização	03	3,85%
Plano de saúde	03	3,85%
Orgulho da farda, identificação com a profissão	02	2,56%
Trabalho, missão	02	2,56%
TFM, atividades físicas	02	2,56%
Valorização profissional	02	2,56%

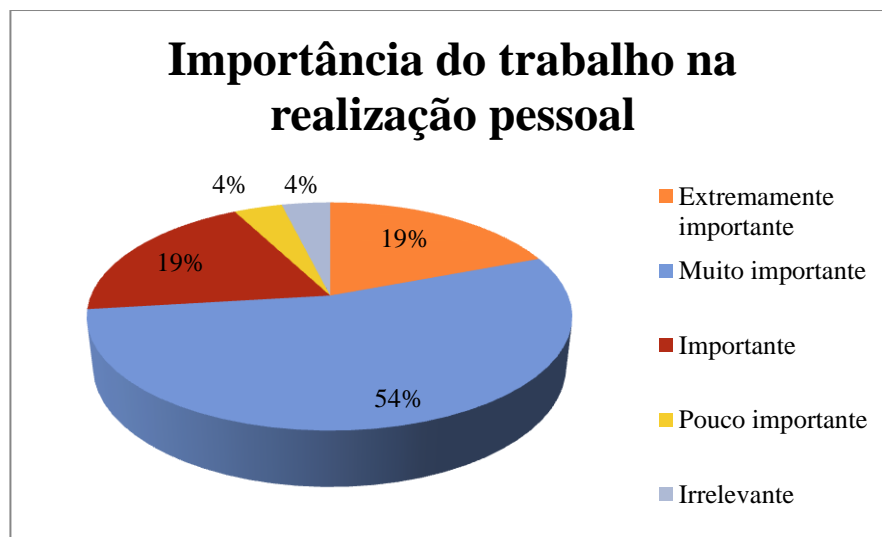
Com apenas 01 menção, ou 1,28% do total, foram dadas as seguintes respostas: respeito; aposentadoria integral e cedo; refeição; atividade profissional a fim com a formação; apoio da família; concurso interno para praça com nível superior para realização de concurso para formação de oficial; atividade operacional; educação; competência; justiça; valorização de maior estudo do direito nas escolas de formação; ACISO; mais intercâmbio entre as unidades militares, referente ao trâmite dos processos; equipamentos; objetividade; apoio para realizar cursos e estágios fora da força; e localidade.

Da análise dos dados acima apresentados apura-se que, de forma espontânea, os fatores ligados às relações interpessoais foram os mais citados como fonte de motivação, compondo 20,51% das respostas fornecidas. O segundo elemento em termos de citação foi a remuneração, com 14,10% das respostas, seguidos de reconhecimento e promoção, com 7,69% cada. Estes quatro fatores corresponderam a 50% das respostas fornecidas.

Dentro dos quatro itens que representam metade das respostas, ou seja, relacionamentos interpessoais, remuneração, reconhecimento e promoção, os chefes imediatos podem trabalhar diretamente, e sem necessidade de elementos externos, dois elementos: os relacionamentos interpessoais e o reconhecimento. A remuneração independe da vontade das chefias imediatas, estando diretamente relacionadas às questões no âmbito político, sobre os quais tais chefes não tem poder de influenciar. Quanto à questão da promoção, deve-se destacar que, ao integrarem o Sistema de Gestão do Desempenho como avaliadores, os chefes imediatos tem alguma influência sobre a promoção de seus subordinados, uma vez que as avaliações de desempenho contribuem para a definição da classificação dos militares dentro do universo considerado para promoção.

A segunda questão era uma pergunta fechada de múltipla escolha, na qual se pediu para o pesquisado responder qual a importância do trabalho profissional para seu sentimento de realização como pessoa. As opções de resposta eram: extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante e irrelevante. O objetivo era identificar o papel do trabalho profissional na vida do militar. Tal questão visava compreender se o trabalho é encarado como um elemento central na vida do militar pesquisado ou não. O gráfico abaixo apresenta os resultados:

GRÁFICO 1 – A importância do trabalho



Percebe-se que, para 73% dos respondentes o trabalho é, no mínimo, muito importante no processo para se sentir realizado no âmbito pessoal. Portanto, como um elemento significativo da vida do indivíduo, o trabalho deve ser adequadamente conduzido pelos chefes imediatos, haja vista sua repercussão sobre a satisfação do militar consigo mesmo.

O terceiro questionamento apresentava onze itens que deveriam ser classificados de 01 a 11, conforme sua importância para a satisfação no trabalho, sendo 01 o mais importante e 11 o menos importante. Para esta questão foram apresentados, de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, 05 itens enquadrados nos fatores motivacionais e 06 itens integrantes dos fatores higiênicos. Os primeiros foram: autonomia; participação nas decisões, oportunidades de crescimento, desenvolvimento e realização; reconhecimento; e tarefas interessantes e desafiadoras. Quanto aos aspectos higiênicos foram selecionados: condições físicas do ambiente de trabalho; relacionamentos interpessoais; estabilidade; remuneração; políticas do EB (transferências, avaliações, promoção); e cursos e capacitação. Para a tabulação dos resultados foi atribuído um peso para cada importância considerada, conforme a tabela seguinte:

TABELA 4 – Pesos atribuídos às respostas da 3ª questão

<b>Importância atribuída</b>	<b>Peso</b>
01	11
02	10
03	09
04	08
05	07
06	06
07	05
08	04
09	03
10	02
11	01

O resultado foi obtido através da atribuição de um peso para cada uma das respostas possíveis, de maneira que foi possível classificá-las de acordo com o peso total de cada item questionado. Assim, obteve-se a seguinte pontuação:

TABELA 5 – Levantamento dos dois fatores de Herzberg

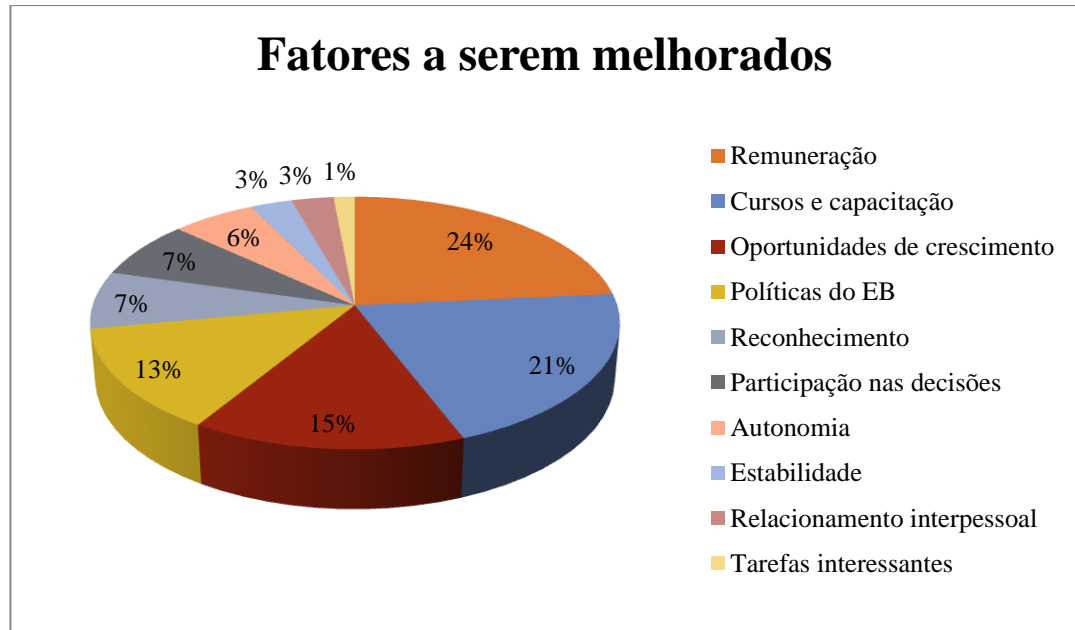
<b>Classificação</b>	<b>Item</b>	<b>Pontuação</b>
1º	Remuneração	102

2º	Oportunidades de crescimento	96
3º	Relacionamentos interpessoais	93
4º	Cursos e capacitação	92
5º	Políticas do EB (transferências, avaliações, promoção)	85
6º	Estabilidade	83
7º	Reconhecimento	80
8º	Tarefas interessantes e desafiadoras	64
9º	Condições físicas do ambiente	58
10º	Autonomia	54
11º	Participação nas decisões	51

Quando se compara as respostas fornecidas na primeira questão, de resposta totalmente livre, com as da terceira questão, cujos itens foram apresentados ao respondente, percebe-se as seguintes diferenças: na resposta espontânea o item mais valorizado foi referente aos relacionamentos interpessoais, que na questão objetiva ficou apenas em terceiro lugar. Já a remuneração segue bem avaliada nas duas situações, como segunda e primeira opções respectivamente. Percebe-se também, na terceira questão, que os fatores dito higiênicos foram melhor pontuados como um todo em relação aos fatores motivacionais de Herzberg. Excluindo-se os itens remuneração, políticas do EB e estabilidade, em todos os outros é possível a ação do chefe imediato.

Em relação à quarta questão foi solicitado aos participantes da pesquisa que indicassem, dentre os itens elencados na questão anterior, quais eles consideravam que poderiam ser melhor trabalhados pelo EB. As respostas estão expressas no gráfico abaixo:

GRÁFICO 2 – Oportunidades de melhoria



Foram citados ainda os seguintes fatores, apesar de não estarem relacionados na questão anterior: PNR para ST / Sgt; não haver desvio de funções; melhor distribuição das tarefas para não haver sobrecarga de trabalho; e atualização das legislações.

Novamente destaca-se o fator remuneração, mas pode-se perceber oportunidades de ação por parte das chefias nas áreas de capacitação, oportunidades de crescimento, reconhecimento, participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal e tarefas interessantes. Esta questão apresenta os aspectos onde há oportunidades de melhoria, ou seja, são áreas que, se melhor trabalhadas auxiliarão na motivação dos militares pesquisados.

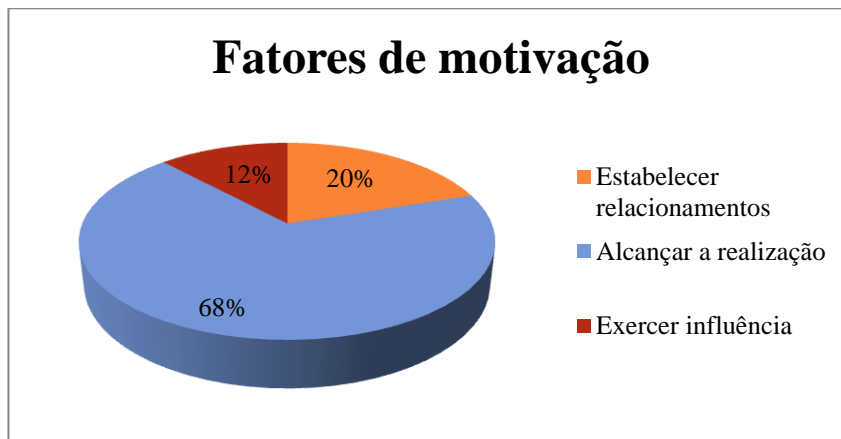
A quinta pergunta procurou entender como os pesquisados veem a questão da equidade, tendo em vista a teoria de mesmo nome aqui apresentada. Para tanto, foi perguntado o que os pesquisados consideravam como justiça, quando analisado o tratamento dispensado pelas chefias aos militares subordinados. Foram apresentadas duas opções de resposta: justiça é tratar todos os subordinados de maneira igual; ou justiça é tratar subordinados com desempenhos diferentes de forma diferente. O resultado obtido foi de 50% para cada opção. Chama a atenção o fato de que 50% dos pesquisados acredita que é justo que todos os militares sejam tratados da mesma maneira, independente do desempenho e dos resultados apresentados.

Na questão seguinte, a sexta, foi perguntado se, na percepção do respondente, o esforço e a motivação são valorizados e recompensados pelos chefes. Dos pesquisados, 50% responderam que não, 46,15% responderam que sim e um respondeu que o esforço e a

motivação são valorizados e recompensados em parte. Chama a atenção para o fato de que 50% dos entrevistados não acreditam que o aumento de motivação e do esforço acarretará valorização e recompensas. Há aqui uma grande oportunidade de melhoria por parte dos chefes.

A sétima questão trabalhou as necessidades conforme expostas pela teoria das necessidades socialmente aceitas de McClelland, ou seja, que os trabalhadores são motivados por três tipos de necessidades: afiliação, realização e poder. Assim, foram apresentadas três necessidades, e perguntado qual item o pesquisado considera o mais motivador. No gráfico abaixo veem-se as respostas:

GRÁFICO 3 – Fatores motivantes (McClelland)



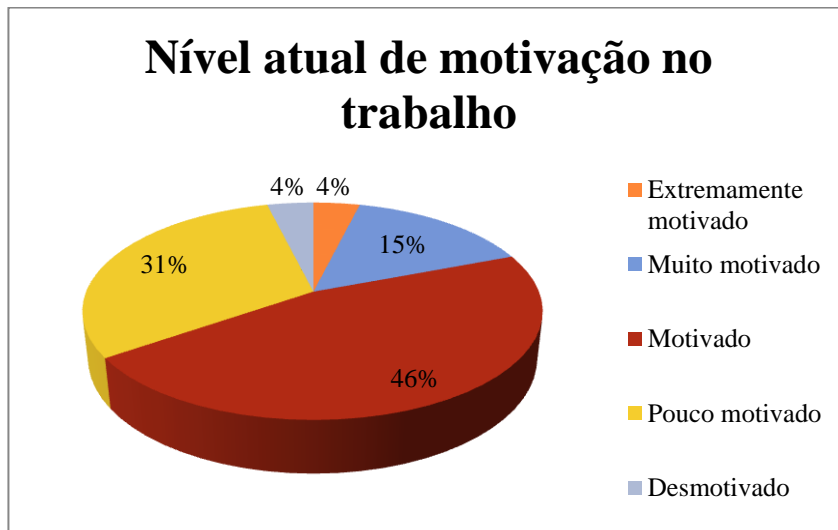
Dos pesquisados, 68% declarou que o fator mais motivador para eles era alcançar a realização. Chama a atenção que, quando da resposta espontânea sobre os fatores que mais motivavam os militares, a realização foi citada por apenas 3,85% dos pesquisados. Já o estabelecimento de relacionamentos foi considerado como o fator principal tanto na questão 07, com 20% das respostas, quanto na questão de resposta espontânea, com 20,51%. Apesar da discrepância dos resultados do fator realização, entre as duas questões, na comparação dos demais itens fica constatado que os relacionamentos interpessoais são, realmente, um fator de importância considerável para os respondentes.

A questão de número 8 perguntou ao pesquisado sobre quem ele entende ser o responsável pela motivação. As diversas teorias apresentadas anteriormente neste estudo consideram que a motivação somente pode ser desenvolvida pelo próprio indivíduo, sendo que os elementos externos apenas atuam como uma espécie de facilitadores. Com a pergunta 8 se quis analisar como os pesquisados entendem esta questão. Do total, 06 militares, ou 23,08%, responderam que a responsabilidade pela motivação é do próprio militar. 02

militares, ou 7,69%, responderam que a responsabilidade pela motivação é da Instituição EB; e 18 pesquisados, ou 69,23%, responderam que a responsabilidade pela motivação é tanto do próprio militar quanto da Instituição EB. O resultado mostra que os respondentes consideram o EB como coparticipante no processo de desenvolvimento da motivação, o que acaba acarretando aos chefes a atribuição de uma responsabilidade por parte dos subordinados, mesmo que, de acordo com as teorias, a motivação seja intrínseca ao indivíduo.

Por fim, a última questão tinha como objetivo medir o grau de motivação dos pesquisados no trabalho atual. Extremamente motivado foi a resposta de 01 militar. Do total, 04 pesquisados se declararam muito motivados. Para 12 militares sua condição atual é motivado. Pouco motivado foi respondido por 08 pesquisados; e 01 militar se declarou desmotivado. Destaca-se o fato de que 35% dos pesquisados se revelaram pouco motivados ou desmotivados. O gráfico abaixo expressa visualmente o grau de motivação dos pesquisados:

GRÁFICO 4 – Nível de motivação atual



### 3. CONCLUSÃO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de levantar e analisar os possíveis fatores motivacionais preponderantes no dia a dia do trabalho de ST e Sgt que servem na B Adm Ap / 3ª RM e, assim, propor estratégias motivacionais que, se aplicadas pelos chefes imediatos, podem vir a promover a melhora do desempenho profissional do público-alvo. Para se alcançar este objetivo buscou-se compreender o que vem a ser motivação e como ocorre nos seres humanos, qual o seu papel na execução e no resultado do trabalho realizado e quais ações colaboram para a sua melhoria. Foi abordada a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland, a teoria da expectativa de Vroom, a teoria da expectativa de Lawler III e a teoria da equidade. Aplicou-se um questionário aos ST / Sgt da B Adm Ap / 3ª RM, obtendo-se um índice de 37,14% de respostas.

Dentre os fatores motivacionais mais importantes, de acordo com os resultados obtidos, encontramos os relacionamentos interpessoais, a remuneração, o reconhecimento, a promoção, as oportunidades de crescimento e os cursos e capacitações.

Não há nada de imediato e concreto que possa ser feito pelos chefes imediatos, nos escalões que estamos analisando, com relação à remuneração. Todavia, os chefes podem aproveitar todas as oportunidades para destacar, junto aos escalões superiores, a importância da remuneração, com isso, subsidiando de informações àquelas autoridades.

Quanto aos relacionamentos interpessoais, os chefes imediatos podem procurar criar e incentivar um clima de companheirismo e camaradagem entre os militares de sua seção/OM, valorizando as brincadeiras sadias; promovendo confraternizações, competições esportivas e atividades sociais e recreativas, inclusive com a inclusão dos familiares; exercendo a liderança pelo exemplo e capacidade profissional, e não pela coação; e procurando integrar todos os subordinados ao grupo, lembrando sempre de respeitar as características individuais.

Em relação ao fator reconhecimento, os chefes podem utilizar desde conversas individuais, na qual expressam seu reconhecimento pelo esforço, pela dedicação e pelos resultados apresentados pelo militar, até as demonstrações públicas de reconhecimento e apreço, que podem ser realizadas no âmbito das seções ou da OM. Tais demonstrações de apreço e reconhecimento podem ser feitas nas formaturas gerais e nas confraternizações, sendo que a presença dos familiares daqueles a serem reconhecidos nestas ocasiões aumenta em muito o poder destas ações.



Uma vez que nas Forças Armadas brasileiras não é possível conceder prêmios financeiros (bônus, 14º salário, etc), nem promoções e aumentos de remuneração antes de completados os interstícios para promoção, o reconhecimento torna-se um fator bastante importante, sendo potencializado se acompanhado por dispensas como recompensa. Sugere-se que as dispensas como recompensa sejam usadas de forma criteriosa, servindo como um benefício aqueles militares que tiverem se destacado em suas ações. Deve ficar claro a todos os integrantes do grupo, que estas dispensas são uma premiação pela conduta, pelo desempenho e pelo resultado apresentado pelo militar agraciado. Todavia, é necessário que todos os integrantes da equipe saibam qual o desempenho e o resultado esperado de cada militar, e que a dispensa esteja à disposição de todos os que alcançarem os objetivos.

Outros fatores destacados quanto à sua importância na motivação foram as oportunidades de crescimento. Tais oportunidades não são fruto apenas das promoções, elas também surgem quando o indivíduo recebe novas atribuições e responsabilidades, e quando assume funções ou atividades onde possa exercer a autonomia e a liderança. Estão incluídas aí aquelas atividades que permitem ao ser humano aprender e se desenvolver. Outras formas de colaborar com o desenvolvimento dos subordinados é permitir que estes realizem tarefas mais importantes e relevantes, e que possam desenvolver e colocar em prática um projeto no qual tenham interesse pessoal e que seja relevante para a seção / OM. Entretanto, a inclusão de novas responsabilidades, de novas tarefas, e a atribuição de novos projetos, deve ser “temperada” com a retirada de outros encargos ou responsabilidades, sob pena do militar se sentir explorado e, por excesso de atividades, não conseguir desempenhar as novas responsabilidades, o que poderia levá-lo à frustração e à desmotivação. É importante que os chefes, ao atribuírem novas responsabilidades aos subordinados, permaneçam ao seu lado, dando apoio e orientação, não permitindo que os mesmos se sintam abandonados e sobrecarregados.

Outro fator importante são as promoções. Estas dependem do interstício, da valorização do mérito do indivíduo e do seu perfil de avaliado. Os chefes imediatos atuam, em muitos casos, como avaliadores no Sistema de Gestão do Desempenho, ferramenta que é utilizada nas avaliações para as promoções. Assim, os chefes devem entender que sua responsabilidade como avaliadores não é algo banal, mas uma atividade que repercute na carreira do subordinado. É importante, para que o militar melhore seu desempenho, que os chefes o mantenham a par de seu resultado atual, pois o indivíduo cômico de seu desempenho pode corrigir as atitudes que não se mostram adequadas e, assim, obter uma melhor avaliação.

Quanto aos cursos e capacitação, os chefes devem entender que estes não abrangem apenas os cursos externos, sejam eles pagos ou não. Existem muitas oportunidades de realização de cursos e capacitação dentro do EB, que podem ser realizadas sem qualquer custo financeiro e mesmo sem gerar a ausência do militar da seção. A página de educação do EB fornece cursos nas mais diferentes áreas, que podem ser realizados de forma gratuita e à distancia. Da mesma forma, muitas das ICFEX e dos CTA tem portais de educação onde os militares podem fazer cursos de aperfeiçoamento. Vários órgãos públicos e privados realizam seminários, reuniões e treinamentos gratuitos que podem ser frequentados pelos militares. Por certo, os chefes imediatos não devem deixar de solicitar cursos que envolvam custos, mas não devem se sentir tolhidos por isto. Incentivar os subordinados a se inscreverem em cursos, conceder-lhes algum tempo para estudo, valorizar seus interesses e permitir que apliquem os conhecimentos aprendidos é algo que pode ser feito pelos chefes imediatos.

Dentre os dados obtidos por este estudo, verifica-se que 50% dos pesquisados não acreditam que os esforços e a motivação são valorizados e recompensados pelos superiores. Como visto na teoria da expectativa de Vroom, é fundamental, para a motivação no trabalho, que o indivíduo perceba que o aumento do desempenho proporciona melhores recompensas. Ao não recompensar os esforços e desempenhos dos subordinados os chefes imediatos estão fazendo com que os mesmos optem por um desempenho apenas mediano, o suficiente para não provocar algum tipo de punição. É importante que o desempenho seja reconhecido e valorizado, gerando, assim, a motivação necessária à obtenção de melhores resultados

Os chefes devem entender que ao colaborarem para que o trabalho dos subordinados seja significativo em suas vidas, que esteja proporcionando o sentimento de realização pessoal, farão com que o indivíduo se interesse em ter um melhor desempenho, a colaborar com a equipe, a permanecer na seção / OM, a querer continuar trabalhando com aquele chefe. Procurar manter os bons funcionários é algo que deveria ser buscado por todo gestor.

Por fim, fica também claro que a maioria dos pesquisados acredita que o EB tem alguma responsabilidade em seu processo de motivação. Isso faz com que coloquem sobre os ombros da Força, e das chefias imediatas, parte do que eles acreditam ser uma co-responsabilidade. Se sentirem que seus superiores não se importam com eles, nem tem interesse em ajudá-los no seu desenvolvimento, poderão acabar desinteressados em suas atividades profissionais.

Acredita-se que o exposto neste trabalho tenha proporcionado um melhor entendimento da motivação dos ST / Sgt da B Adm Ap / 3ª RM e fornecido aos chefes imediatos, sejam eles oficiais ou praças, sugestões para que auxiliem os subordinados em sua

motivação profissional. Como já citado anteriormente, o material compilado neste trabalho está longe de abranger todo o assunto e sugestões de ações que podem ser colocadas em prática, mas acredita-se que a apresentação das teorias realizada neste trabalho seja suficiente para permitir aos chefes terem outras ideias sobre como incentivar nos seus subordinados uma maior motivação.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 182 p.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C 20-10: liderança militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C 30-3: contra-inteligência**. 2. ed. Brasília, DF, 2009.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 150 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 522 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 463 p.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.

COHEN, William. **A teoria aplicada de Drucker: 40 fundamentos essenciais do pai da administração moderna**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 262 p.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 230 p.

\_\_\_\_\_. **Os novos desafios dos executivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 253 p.

\_\_\_\_\_. **Prática de Administração de empresas**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1964. 2v.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008. 124 p.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000. 303 p.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate**: o comportamento do soldado na luta. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 384 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KROLOP, Carlos Alberto Avila. **Análise da propaganda médica realizada pelos laboratórios farmacêuticos**. 2001. 80 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2001.

LOWE, Tamara. **Supermotivado**: descubra as quatro forças interiores para alcançar o sucesso no trabalho, no esporte, no amor e na vida. Rio de Janeiro: Ediouro, 2010. 303 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008. 204 p.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007. 203 p.

PERKINS-REED, Marcia A. **Guia para a satisfação no trabalho**: um manual da nova era para o sucesso pessoal e profissional. São Paulo: Editora Best Seller, 1990. 312 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

SANTOS, Keththy Ramos; SANTOS, Thierry Ramos. **Motivação organizacional**: análise de fatores motivacionais. Joinville: Clube de Autores, 2015. 210 p.

TADEUCHI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE, 2009. 184 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

XAVIER, Ernani Pereira. **Comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bureau, 1973. 223 p.

## ANEXO

### Questionário sobre motivação no trabalho

O presente questionário visa subsidiar a realização do Trabalho de Conclusão do Curso de Aperfeiçoamento Militar, pela EsAO, do Cap QCO Carlos Alberto Avila Krollop.

Graduação: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ (anos)

Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ (anos)

1. Cite três fatores que você considera muito importantes para lhe motivar no trabalho.

---



---



---

2. Qual a importância do trabalho profissional para que você se sinta realizado como pessoa?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Extremamente importante | <input type="checkbox"/> Pouco importante |
| <input type="checkbox"/> Muito importante        | <input type="checkbox"/> Irrelevante      |
| <input type="checkbox"/> Importante              |   |

3. Classifique os itens abaixo, de 1 a 11, de acordo com a importância para a sua satisfação no trabalho, sendo 1 o mais importante e 11 o menos importante.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Condições físicas do ambiente de trabalho | <input type="checkbox"/> Oportunidades de crescimento, desenvolvimento e realização |
| <input type="checkbox"/> Relacionamentos interpessoais             | <input type="checkbox"/> Políticas do EB (transferências, avaliações, promoção)     |
| <input type="checkbox"/> Autonomia                                 | <input type="checkbox"/> Reconhecimento   |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade                              | <input type="checkbox"/> Tarefas interessantes e desafiadoras                       |
| <input type="checkbox"/> Participação nas decisões                 | <input type="checkbox"/> Cursos e capacitação                                       |
| <input type="checkbox"/> Remuneração                               |   |

4. Cite três dos itens acima que, na sua opinião, poderiam ser melhor trabalhados pelo EB.

---



---

5. Com relação ao tratamento dispensado pelas chefias aos militares subordinados, você considera que justiça é:

- tratar todos os subordinados de maneira igual.  
 tratar subordinados com desempenhos diferentes de forma diferente.

6. Na sua percepção, o esforço e a motivação são valorizados e recompensados pelos chefes?

- Sim  Não

7. Dos três itens abaixo, qual você considera o mais motivador?

- Estabelecer relacionamentos  Alcançar a realização  Exercer influência

8. Na sua opinião, a responsabilidade pela motivação é:

- do próprio militar  da Instituição EB  do militar e da Instituição EB

9. Como você considera seu nível de motivação no trabalho atualmente?

Extremamente  
motivado

Muito motivado  
 Motivado

Pouco motivado  
 Desmotivado

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!