


**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Eduardo Marcondes Celestino de Faria

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA
MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS**

Resende

2022

	APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL	AMAN 2022
---	---	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS
AUTOR: EDUARDO MARCONDES CELESTINO DE FARIA

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado deminha propriedade.

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras utilizar meu trabalho para uso específicos aperfeiçoamento e evoluçãoda Força Terrestre, bem comoa divulgá-lo porpublicaçãodemrevistatécnica a escola ou outro veículo de comunicação do Exército. A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa ,a cópia somente será fornecida se opõe medido forencaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e cinco ações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 18 de Abril de 2022.



 Cad Eduardo Marcondes Celestino de Faria

Dados internacionais de catalogação na fonte

F224i FARIA, Eduardo Marcondes Celestino de
A influência da Liderança do Comandante de Pelotão na
Motivação dos subordinados. / Eduardo Marcondes Celestino de
Faria – Resende; 2022. 31 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Eugênio de Godoy Machado
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar
das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Motivação 2.Liderança 3.Exército Brasileiro 4.Subordinado
I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Jurandi de Souza CRB-5/001879

Eduardo Marcondes Celestino de Faria

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA
MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador(a): TC R1 Eugênio de Godoy Machado

Resende

2022

Eduardo Marcondes Celestino de Faria

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA
MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em _____ de _____ de 2022.

EUGÊNIO DE GODOY MACHADO – TC R1
(Orientador)

RUY VILLAÇA LIDUÁRIO – Cap
(Avaliador)

JOSÉ FLÁVIO MEESSIAS FILHO – Ten
(Avaliador)

Resende

2022

Dedico esse trabalho à minha família, que desde o início da minha caminhada me forneceu apoio de maneira incondicional e me ensinaram a ter humildade e dedicação, o que me possibilitou executar esse trabalho e alcançar a tão sonhada formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e sabedoria para enfrentar todos desafios da vida e por ter me dado a oportunidade de ter ingressado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e, desse modo, poder estar concluindo o sonho de me tornar oficial do invicto Exército Brasileiro.

Agradeço também a minha família, principalmente meus pais e avós, por terem me apoiado desde o início da formação, seja nos momentos bons ou ruins. O fato de hoje eu me sentir um homem feliz e realizado se deve em grande parte a vocês.

Por fim, ao meu orientador, por toda a atenção e esforço em auxiliar-me na longa jornada que foi esse trabalho. Abrindo mão de horários de lazer e descanso em prol de minha formação. Sem seu auxílio, nada disso seria possível.

RESUMO

A influência da liderança do comandante de pelotão na motivação dos subordinados

AUTOR: Eduardo Marcondes Celestino de Faria

ORIENTADOR: TC R1 Eugênio de Godoy Machado

O ambiente militar, com todas suas peculiaridades, necessita de indivíduos preparados para agir em diversas situações e em diversos contextos. Justamente por conta dessas necessidades é que um exército precisa de um material humano altamente motivado, a fim de que as tarefas sejam realizadas com a maior qualidade possível. Nesse contexto, uma temática que se faz presente desde a base da hierarquia militar, a liderança, tem um papel de destaque e grande influência no tocante ao estado de motivação dos subordinados.

Dessa forma, o objetivo principal desse trabalho foi analisar a influência da liderança do comandante de pelotão na motivação dos subordinados. O trabalho, embasado em literatura já existente e em pesquisa realizada com cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), demonstra que o bom exercício da liderança, por parte do comandante de pelotão, influencia positivamente na motivação dos seus subordinados durante a realização das suas tarefas, principalmente aquelas desagradáveis e desmotivadoras.

O entendimento dessa influência por parte dos comandantes de pelotão os alerta a agir de forma mais consciente, de modo a potencializar os resultados de seu pelotão e ressalta a importância do preparo dos futuros oficiais para o exercício da liderança militar.

Palavras-chave: Motivação; Exército Brasileiro; Liderança; Subordinado.

ABSTRACT

The influence of platoon commander leadership on subordinate motivation

AUTHOR: Eduardo Marcondes Celestino de Faria

ADVISOR: TC Eugênio de Godoy Machado

The military environment, with all its peculiarities, needs individuals prepared to act in different situations and in different contexts. It is precisely because of these needs that an army needs highly motivated human material, so that tasks are carried out with the highest possible quality. In this context, a theme that is present from the base of the military hierarchy, leadership, has a prominent role and great influence with regard to the state of motivation of subordinates.

Thus, the main objective of this work was to analyze the influence of the platoon commander's leadership on subordinates' motivation. The work, based on existing literature and on research carried out with cadets from the Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), demonstrates that the good exercise of leadership by the platoon commander positively influences the motivation of his subordinates during the accomplishment of the tasks. their tasks, especially the unpleasant and demotivating ones.

That said, it is evident that platoon commanders' understanding of this influence enables them to act more consciously and, in this way, enhance the results of their platoon. This work demonstrates the importance of good preparation of future platoon commanders officers for the exercise of military leadership and consequently for the achievement of the objectives of the Brazilian Army.

Keywords: Motivation; Brazilian Army; Leadership; Subordinate

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Capacidade de Motivar do Comandante.....	22
Gráfico 2 – Satisfação frente às Atividades Diárias.....	23
Gráfico 3 – Motivação para Tarefas Desagradáveis.....	24
Gráfico 4 – Causas de Desmotivação.....	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	15
Figura 2 – Pilares da Liderança Militar.....	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	MOTIVAÇÃO	13
2.1.1	Definição	13
2.1.2	Teoria de Herzberg.....	14
2.1.3	Teoria de Maslow	14
2.2	LIDERANÇA.....	16
2.2.1	Definição	16
2.2.2	Aspectos da liderança.....	17
2.3	ATIVIDADES DO PELOTÃO.....	19
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	20
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	20
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	20
3.3	COLETA DE DADOS	21
3.4	MÉTODOS DE PESQUISA.....	21
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
4.1	RESULTADOS.....	21
4.1.1	Primeira questão.....	21
4.1.2	Segunda questão	22
4.1.3	Terceira questão	24
4.1.4	Quarta questão	25
4.2	ANÁLISE DE DADOS	26
5	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE A.....	31

1 INTRODUÇÃO

Tratar sobre a guerra é uma atividade muito complexa, pois ela traz em suas diversas nuances assuntos como tecnologias de materiais, táticas de guerra, gestão e administração de recursos, logística de transporte de pessoal e material, adestramento e preparo de tropas, etc. Nesse contexto, destaca-se que um exército que queira ter operacionalidade efetiva e o domínio dessa arte necessita ter mão de obra qualificada para realizar essas diversas tarefas com correção.

No Exército Brasileiro, essa mão de obra se renova com o ingresso dos recrutas alistados anualmente no corpo de tropa. Esses jovens militares passam um ano se adestrando e aprendendo sobre assuntos militares e se preparando para uma possível ação real. Alguns desses recrutas podem, ao final do ano, engajar e servir por até oito anos no quartel, podendo ascender até a patente de sargento temporário.

Os oficiais de carreira são formados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e os sargentos, na Escola de Sargentos das Armas (ESA) e na Escola de Sargentos de Logística (EsSLog). Durante a formação, esses militares recebem instruções aprofundadas sobre tudo o que será repassado para os recrutas dos diversos quartéis do Exército Brasileiro e são preparados para comandar suas frações e, se possível, liderá-las.

A liderança é resultado de um conjunto de atributos e fruto da interação entre um comandante, subordinados e a situação em que estes se inserem. Ela é objeto de estudo nas escolas de formação por ser um aspecto diferencial nos conflitos militares desde os tempos antigos.

Segundo Oliveira (2015), a liderança trabalha com a dinâmica das pessoas e mudanças, e é um processo que exige o desenvolvimento contínuo. Dentro da perspectiva de mutações, a mesma autora descreve que a liderança vem evoluindo como o próprio homem.

Ao longo do tempo, com o incremento das novas tecnologias e da globalização, a busca pela constante vantagem frente aos concorrentes exigiu a evolução do antigo “chefe”, que apenas dava ordens e seguia um padrão. Hoje, ele precisa visar a valorização do trabalho e das pessoas, dos meios disponíveis e do desenvolvimento da tarefa que se realiza para alcançar determinados objetivos. É necessário não apenas seguir um padrão, mas criar uma nova maneira de “gerenciar”, de influenciar e liderar os seguidores. (OLIVEIRA, 2015)

Já a motivação se apresenta como um estado de ânimo de uma pessoa e é extremamente benéfica em qualquer ambiente de trabalho sendo, por isso, objeto de desejo por parte dos comandantes militares que o grupo comandado esteja sempre motivado. Porém, tendo em vista

que cada subordinado é um ser dotado de desejos, racionalidade e emoções, ou seja, um ser psicologicamente complexo, essa tarefa pode se tornar complicada.

Nesse contexto, estudaremos o seguinte problema: como a ação do comandante de pelotão pode influenciar na motivação dos seus subordinados nas mais variadas tarefas, principalmente naquelas que são vistas como desagradáveis.

A pesquisa analisou a influência motivadora do comandante de pelotão sobre seu subordinado com o objetivo de realizar a contento tanto as atividades administrativas quanto as operacionais.

Nesta introdução foi apresentada uma situação geral, a importância do trabalho e a problematização do tema. Em sequência serão mostrados o objetivo geral e os específicos, para direcionar a pesquisa e nortear a introdução de conceitos no referencial teórico.

No segundo capítulo, referencial teórico, serão abordados conceitos e definição de motivação e liderança e também algumas teorias como suporte a este trabalho. Esse capítulo será de grande importância para se ter uma base teórica sobre a temática, de modo que se possibilite a combinação de dados para uma resposta satisfatória ao problema formulado.

No terceiro capítulo, referencial metodológico, serão apresentados o método, os instrumentos e as etapas da pesquisa, identificando etapa a etapa do desenrolar da confecção do trabalho, de modo a detalhar e concluir o trabalho.

Por fim, será apresentado o resultado dessa pesquisa e uma conclusão, que revelará a importância do exercício da liderança, por aqueles que se propõe a comandar um grupo de pessoas, e da motivação de seus subordinados e será de grande utilidade para servir de modelo a ser seguido pelos comandantes de pelotão.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a influência do comandante de pelotão na motivação dos subordinados.

1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar um conceito de liderança e motivação bem como algumas teorias de liderança e motivação como suporte a esta pesquisa.

Verificar quais as principais tarefas e situações desagradáveis que podem levar à desmotivação dos subordinados.

Avaliar se o comandante, usando de influência sobre os subordinados, tem poder de motivá-los para atividades desagradáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao pesquisar sobre liderança e motivação pode-se verificar que diversos estudos já foram feitos sobre o assunto e diversos conceitos específicos são usados com frequência. Tendo em vista a importância desse assunto para o bom cumprimento das missões âmbito pelotão, e com o objetivo de dar respaldo ao que será desenvolvido, foram identificadas aqui algumas teorias que sustentam os temas da motivação e liderança, e ainda dados sobre as atividades de um pelotão.

2.1 MOTIVAÇÃO

2.1.1 Definição

O conceito da palavra motivação há muito tempo vem sendo debatido por diversos autores da psicologia. Neste trabalho usaremos a definição do dicionário, pois o foco aqui não será entrar nesse debate.

O dicionário online *Dicio* traz a seguinte definição sobre motivação: “ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo; reunião das razões pelas quais alguém age de certa forma; processo que dá origem a uma ação consciente” (MOTIVAÇÃO, 2017), ou seja, o que

leva um determinado indivíduo a agir nas mais variadas situações, inclusive durante atividades militares.

2.1.2 Teoria de Herzberg

Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano, que após uma pausa nos estudos para servir como sargento no exército, se interessou pelo estudo da motivação. Em um de seus livros, ele criou a Teoria dos Dois Fatores, que explica sobre a satisfação e motivação das pessoas em ambientes corporativos.

Como o próprio nome já deixa explícito, a teoria aborda fatores que, quando estão presentes, levam à motivação de um determinado indivíduo ou grupo e, quando ausentes, levam à insatisfação.

Os fatores denominados higiênicos são aqueles que estão relacionados com as condições de trabalho (as estruturas físicas do ambiente de trabalho, salário, oportunidade de crescimento, clima organizacional, benefícios sociais e políticas da organização). Segundo Herzberg (1959), esses fatores apenas são responsáveis por não desmotivar as pessoas, a sua presença, portanto, não basta para satisfazer um indivíduo, mas a sua ausência leva à desmotivação.

Os fatores motivacionais são os que levam à satisfação por conta da atividade que deve ser realizada. São fatores que os indivíduos conseguem controlar, pois são relacionados com aquilo que ele realiza e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, a liberdade de decidir como realizar tarefas, uso pleno das habilidades pessoais, responsabilidade pelo trabalho, desempenho, reconhecimento profissional e autorrealização.

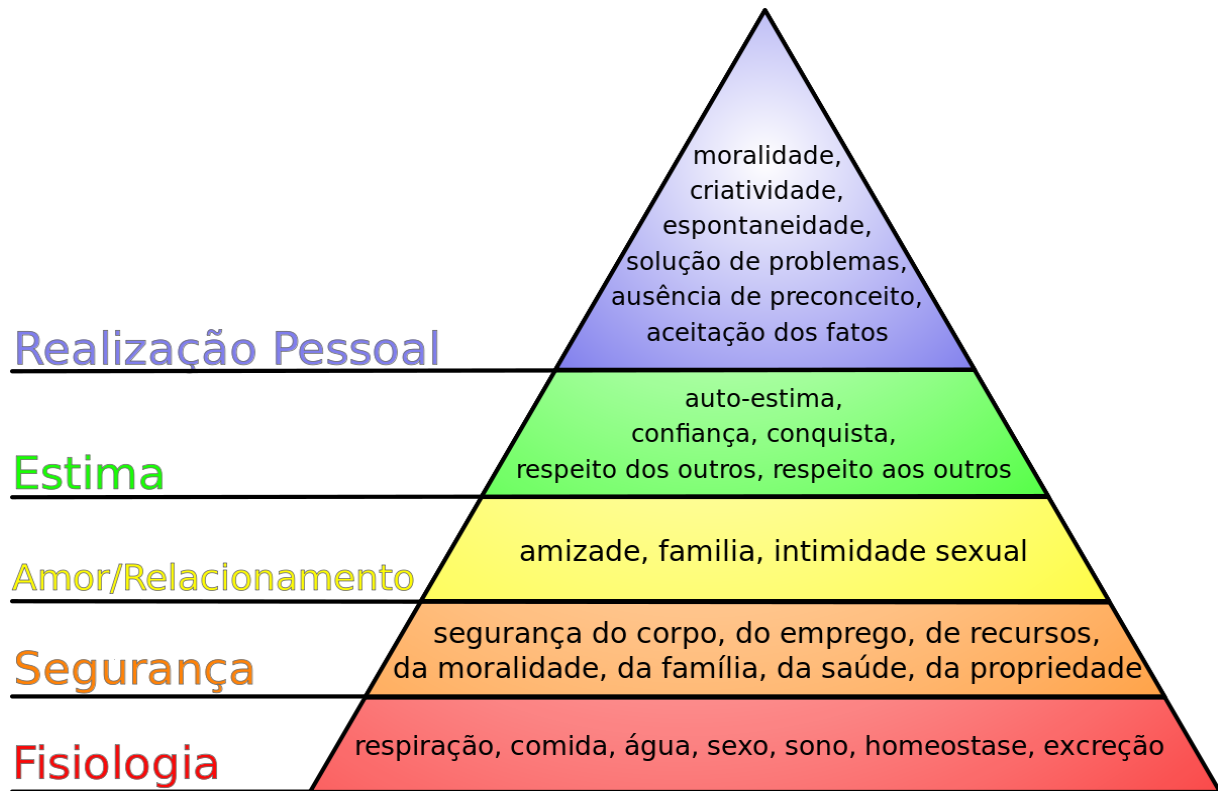
Nesse sentido, é justo afirmar que um subordinado não ficará desmotivado se o líder de um determinado grupo trabalhar para prover todos os fatores higiênicos e estará motivado se esse líder trabalhar de modo a demonstrar a dignidade e grandeza do trabalho que será realizado, ou seja, apresentar os fatores motivacionais.

2.1.3 Teoria de Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano nascido no Brooklyn. Para realizar seus estudos ele se baseou no fato que os seres humanos se esforçam muito para satisfazer suas necessidades. Determinou cinco categorias das necessidades humanas: fisiológicas, segurança,

pertencimento, estima e as de autorrealização. Além disso, a teoria pode ser representada por uma pirâmide com cada necessidade ocupando um estágio

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: WIKIPÉDIA, 28 de setembro de 2021

Segundo Maslow, um indivíduo só sentirá o desejo de satisfazer a necessidade de um estágio superior se a necessidade do nível inferior for satisfatoriamente sanada, por isso, a motivação para realizar os desejos vem de forma gradual.

A primeira necessidade, que é a base da pirâmide, são as necessidades básicas fisiológicas (fome, sede, sono, frio, calor, etc). Segundo Maslow, essas são as mais importantes e sem elas é impossível motivar e satisfazer qualquer trabalhador. São também denominadas necessidades homeostáticas, pois objetivam manter os parâmetros fisiológicos do corpo humano em situação padrão.

A segunda camada da pirâmide é a necessidade de segurança, que consiste na necessidade de sentir-se seguro e protegido na situação em que o indivíduo está inserido e perante os diversos perigos possíveis (assaltos, desemprego, acidentes de trabalho).

A próxima é a camada social. O indivíduo precisa sentir que pertence a um grupo social, e essa necessidade varia conforme as fases da vida das pessoas, ou seja, a necessidade de

relacionar com os pais é maior na fase infantil e a de se relacionar com companheiros e filhos é maior na fase adulta. Além disso, existe a vontade de interação com outros grupos (vizinhos, colegas de profissão e outros grupos sociais).

Em seguida está a necessidade de ser estimado, reconhecido pelo que é e faz, obtendo respeito, poder e autonomia. Isso tem como consequência a elevação da autoestima.

Por fim, encontramos a necessidade de autorrealização, ou também conhecida como necessidade de crescimento. Ela inclui a necessidade de realização, de utilizar o próprio potencial, fazer aquilo que se gosta e é capaz de conseguir.

Tendo em mente as camadas da pirâmide, pode ser feita uma relação com a teoria de Herzberg, na qual os fatores higiênicos são essenciais para satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança e os fatores motivacionais para satisfazer as necessidades de relacionamento, de estima e de realização pessoal.

No que tange esse trabalho, convém apontar que o comandante muitas vezes terá que motivar seus subordinados mesmo que algumas necessidades não tenham sido sanadas.

Quanto aos três outros níveis da pirâmide, necessidade de pertencer e ser estimado, necessidade de autorrealização, pode-se fazer um paralelo como os Fatores Motivacionais de Herzberg, que quando estão presentes levam a motivação e estão relacionados com o reconhecimento profissional, crescimento pessoal e autorrealização.

2.2 LIDERANÇA

A liderança, desde muito tempo, vem sendo um tema que desperta interesse nos estudiosos. Por ser um assunto complexo, ainda hoje não se tem um consenso quanto à sua natureza.

Para chegarmos ao ponto de interesse desse trabalho será apresentado um conceito mais geral sobre liderança para depois abordar a liderança no terreno militar.

2.2.1 Definição

Segundo o dicionário online *Lexico*, liderança é “Qualidade, função ou posição de quem é líder; espírito ou apetência para liderar pessoas ou para ocupar a posição de líder, autoridade” (LIDERANÇA, 2009).

No âmbito militar brasileiro a temática também se mostrou relevante para os estudiosos, que contribuíram com alguns conceitos, dentre eles pode-se citar o do Manual de Campanha, do Exército Brasileiro, Liderança militar (C20-10) de 2011, que aponta o conceito de liderança militar como:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (MANUAL C20-10, 2011, p. 3-3).

Além disso, destaca-se também o conceito previsto na nota de instrução de liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), que define a Liderança militar como:

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada as suas missões específicas e a participar, de forma proativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Por fim, segundo Linda Smircich e Gareth Morgan (1997) a liderança aparece quando um ou mais indivíduos tentam com sucesso retratar e definir a realidade de outros em uma determinada situação. O comandante é aquele que possui a maior responsabilidade de dar sentido ao que os subordinados estão realizando, isto é, definir para eles a realidade.

Diferente do meio empresarial, em que um grupo pode escolher quem ele deseja que os lidere, no âmbito militar isso é determinado pela estrutura hierárquica, o que traz um problema a mais para o comandante que deseja liderar: conquistar a confiança de seus subordinados para poder motivá-los.

2.2.2 Aspectos da Liderança

Conforme a Nota de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020), o comando militar se identifica com três trabalhos interdependentes: chefiar, administrar e liderar.

Chefiar se relaciona com o poder institucionalizado, ou seja, à autoridade legal que foi conferida à pessoa de um determinado cargo para que os seus subordinados obedeçam às suas ordens. (AMAN, 2020).

Administrar, se relaciona com o trabalho do comandante de gerenciar tanto as pessoas quanto os materiais, o tempo e recursos para o preparo da tropa e seu emprego. A ação de administrar é voltada para os interesses e objetivos da instituição (AMAN, 2020).

Ainda com base na Nota de Instrução, o comandante de pelotão deve se atentar para o fato de que chefiar e administrar não são ações que sozinhas garantem a liderança, pois os comandantes devem, também, atuar no sentido de conquistar a confiança de seus subordinados, e, desse modo, influenciá-los de forma despretensiosa ao cumprimento das suas ordens. Portanto, o comandante deverá, além de ser um chefe correto e um bom administrador, liderar seus subordinados, para que, desse modo, possa alcançar com maior facilidade os objetivos do grupo militar que comanda (AMAN, 2020).

Além disso, o Manual de Liderança Militar C20-10 (2011) deixa evidente que a liderança, no que tange ao comandante, se apoia em três pilares: proficiência profissional, senso moral e atitudes adequadas. Esse Manual descreve também que a proficiência profissional possui seguintes afirmações:

Condição sine qua non para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011).

O senso moral é a diferença entre as pessoas que se valem do poder do cargo ocupado para fazer o certo e agir de maneira alinhada aos interesses coletivos e da missão para as pessoas que se aproveitam desse poder para conseguir vantagens para si. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011).

Os traços de personalidade que o militar deve possuir e a capacidade de exercer a liderança vem da combinação de valores fortemente internalizados ao longo da carreira e de características da personalidade (o ser) com os aprendizados necessários para se tornar um líder (o saber).

E a atitude adequada. É por meio do exemplo que o militar procura passar os valores e as características da instituição aos seus subordinados bem como os conhecimentos adquiridos. (EXERCITO BRASILEIRO, 2011).

Figura 2 - Pilares da Liderança Militar



Fonte: BRASIL, 2011.

2.3 ATIVIDADES DO PELOTÃO

O oficial do exército, exercendo função do comandante de pelotão no corpo de tropa, irá receber diversas tarefas para serem por ele realizadas. Nesse contexto, com o intuito de bem cumprir essas tarefas, esse oficial utilizará dos militares a ele subordinados para ajudar na missão, seja ela uma missão operacional seja ela uma missão administrativa.

Porém, além dessas missões delegadas pelo comandante de pelotão, os sargentos, cabos, soldados e até mesmo cadetes e alunos a ele subordinados, no caso da AMAN e da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), como militares, ainda realizam diversas outras atividades corriqueiras, como é o caso da realização do treinamento físico militar, participação nas formaturas diárias, instruções militares, atividades no terreno, serviços de escala, etc. E, além dessas, ainda existem outras atividades que ocorrem esporadicamente, como é o caso dos testes de aptidão física (TAF), Teste de Aptidão de Tiro (TAT) e guardas de honra.

No caso das instruções militares temos como exemplo, de acordo com o Manual EB70-PP-11.011, Programa-Padrão de Instrução Individual Básica (2019) – Orientação, armamento, munição e tiro, camuflagem, comunicações, justiça e disciplina e defesa do aquartelamento.

Além disso, conseguimos notar, através de publicações do site do Exército Brasileiro e de publicações dos sites das organizações militares, que as atividades de manutenção, seja de

material como de instalações, fazem parte das atividades diárias de um pelotão. Como exemplo disso, podemos citar o 6º BIS, que realizou o Dia da Manutenção, no qual todas as repartições, setores e seções trabalham mantendo e reorganizando suas áreas de responsabilidade. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

Tendo em vista a diversidade de atividades realizadas dentro dos estabelecimentos militares, não há dúvida que algumas atividades são mais ou menos motivantes que outras, ou seja, o nível de agradabilidade das tarefas varia muito de tarefa para tarefa e de pessoa para pessoa.

Pode-se notar que deve haver um esforço maior do comandante para motivar seus subordinados para aquelas que se mostram mais desagradáveis, de modo que seja realizadas com presteza e qualidade.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizado nesse trabalho uma pesquisa exploratória para a solução de um problema amplo, mas especificamente trazido para o contexto militar. O trabalho em seu aspecto qualitativo envolveu a análise subjetiva de informações coletadas e a busca bibliográfica. No aspecto quantitativo, buscou a análise de números de forma objetiva, teste de hipóteses e medição das variáveis via questionário.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi iniciada com a escolha do tema, a delimitação do problema a ser esclarecido, o estudo da bibliografia já existente, como base teórica, e a escolha da metodologia, para a elaboração deste projeto.

Durante sua realização, foi conduzido um levantamento de dados para investigar o que acontece na prática quando se fala em motivação e liderança.

Por fim, os dados obtidos por meio do questionário foram discutidos com base nas teorias de suporte e foi obtido como produto uma conclusão lógica, que procurou solucionar ou melhor esclarecer o problema inicial.

3.3 COLETA DE DADOS

Através de instrumentos de pesquisa foram coletadas todas as informações contidas no trabalho. As documentações indiretas (livros, manuais, artigos, internet, trabalhos acadêmicos), iniciaram a pesquisa bibliográfica da literatura, trazendo conhecimentos pertinentes ao assunto. Além disso, houve a consulta a documentos de Organizações Militares para serem usados como exemplo.

Após isso, foi realizado um questionário, vide Anexo A, dentro do universo dos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), em Resende (RJ), com o intuito de adquirir dados e relacionar as opiniões e experiências desses militares acerca do tema da liderança e motivação e sua aplicabilidade dentro do problema proposto. No total, 28 cadetes responderam ao questionário, sendo esse de fundamental importância para conduzir à futura conclusão.

3.4 MÉTODOS DE PESQUISA

Com exceção das pesquisas realizadas, o método utilizado é o dedutivo, que consiste em um recurso de racionalização ou combinação de ideias, de modo que a necessidade de explicação não resida nas premissas, mas sim na relação entre as premissas e a conclusão.

Além disso, como forma de suprimir uma possível análise subjetiva tendenciosa, as fontes foram criteriosamente escolhidas. Por fim, cabe ressaltar também que o presente estudo se limitará à análise da liderança interferindo na motivação dos subordinados, para que as atividades diárias sejam bem executadas por militares motivados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS

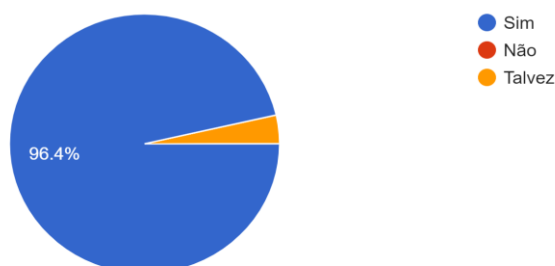
4.1.1 Primeira Questão

A primeira pergunta procurou levantar se os cadetes percebem a capacidade do Cmt Pel em interferir em suas motivações para a execução de tarefas e tem seu resultado no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 – Capacidade de Motivar do Comandante

Você acredita que o comandante de pelotão é capaz de motivar ou reduzir a desmotivação dos subordinados ao realizar uma tarefa?

28 responses



Fonte: Elaborado por FARIA (2022).

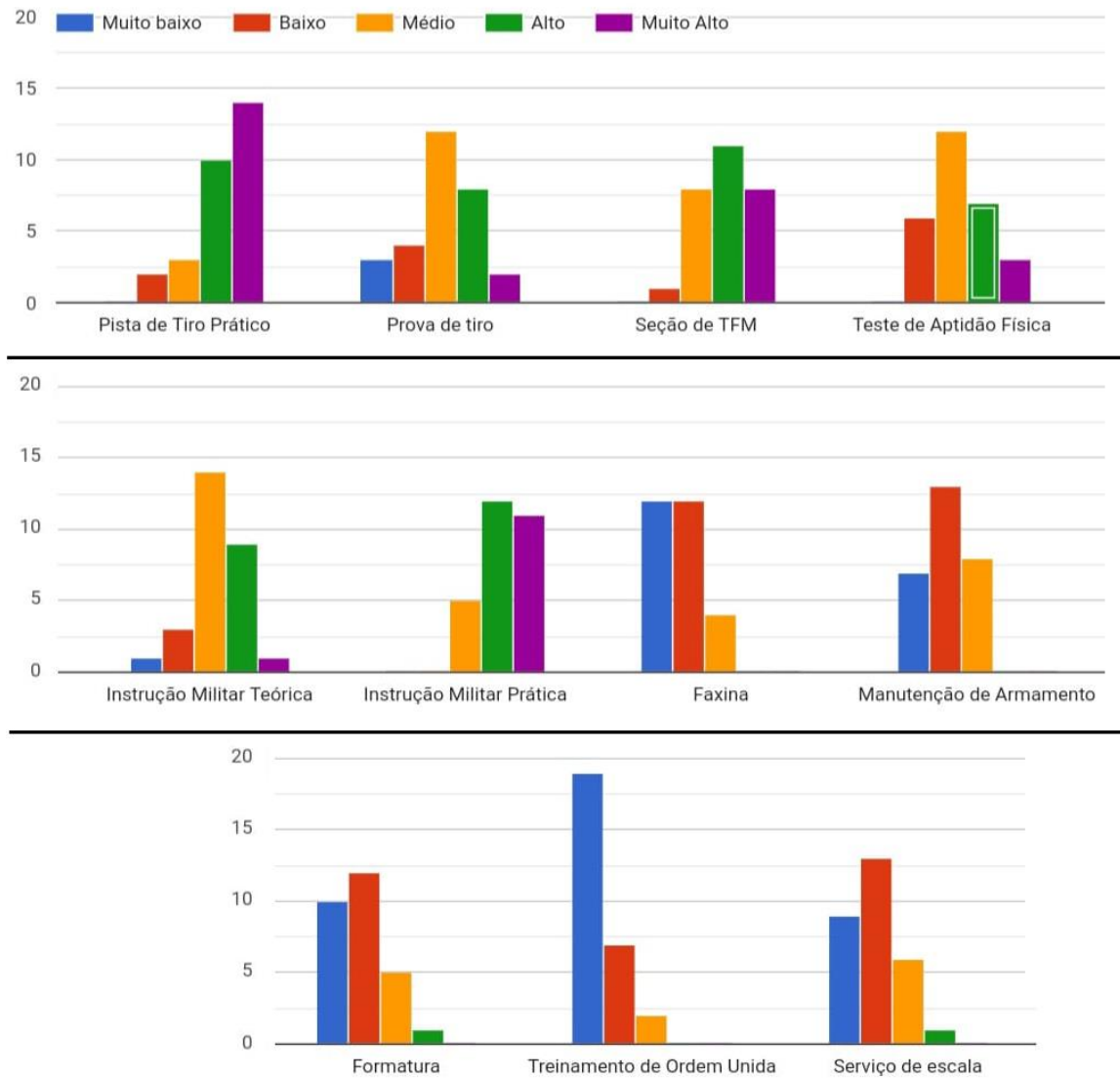
O primeiro resultado relevante encontrado a partir do questionário aplicado foi que a grande maioria dos militares acredita que o comandante de pelotão influencia na motivação dos militares e de seus subordinados durante a realização de suas atividades, seja aumentando a motivação ou reduzindo a desmotivação. Isso fica evidente na quantidade de respostas para a primeira pergunta do questionário, no qual 27 dos entrevistados concordam com essa afirmação e apenas 1 diz que talvez ele possa influenciar.

4.1.2 Segunda Questão

A segunda questão teve por finalidade levantar o nível de satisfação dos cadetes para as principais atividades que eles realizam cotidianamente e o resultado encontra-se no Gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2 – Satisfação frente às Atividades Diárias

Como você se sente, em relação ao nível de satisfação, durante a realização da seguinte atividade no seu dia-a-dia:



Fonte: Elaborado por FARIA (2022).

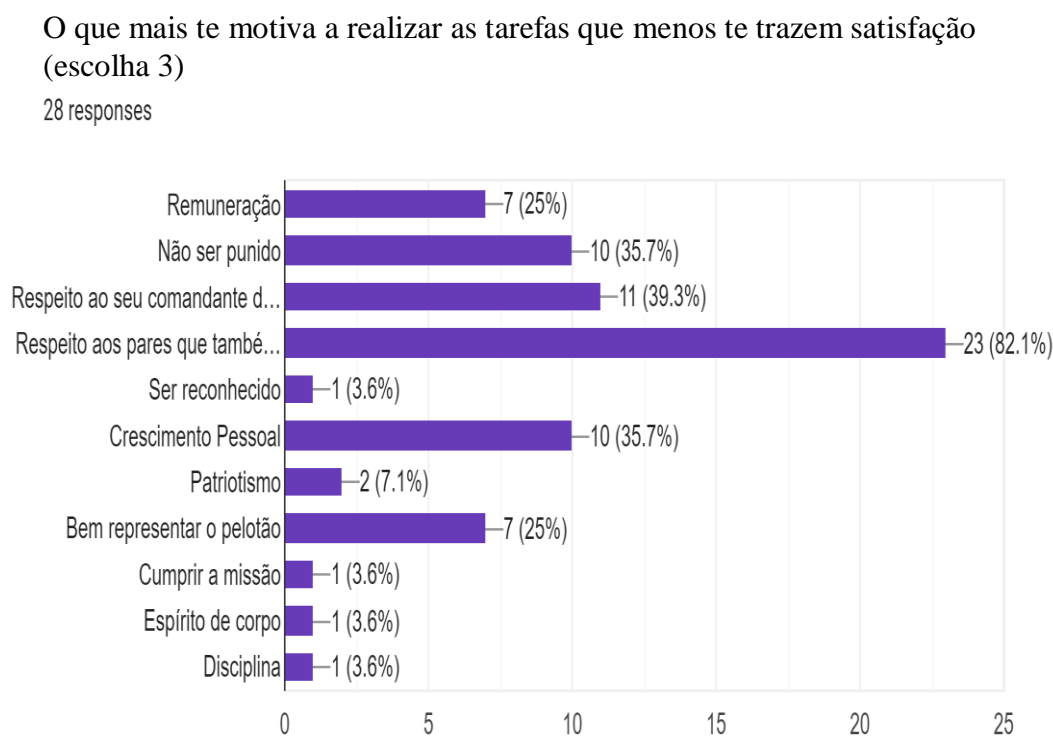
A segunda questão do questionário, nos deixa claro que o nível de satisfação dos militares entrevistados varia muito a depender da atividade que será realizada. Podemos verificar que as atividades fins e práticas como é o caso da pista de tiro prático, instrução militar prática e seção de treinamento físico militar são as que trazem satisfação mais elevada, tendo a maioria assinalado como alto ou muito alto o nível de satisfação durante a realização delas. Por outro lado, atividades teóricas e as avaliativas, como é o caso da prova de tiro, teste de aptidão física e

instrução militar teórica, trazem um nível médio de satisfação segundo os entrevistados. E, por fim, as atividades secundárias, que normalmente são tidas como obrigações cotidianas são as que trazem o menor nível de satisfação, como é o caso da formatura, treinamento de ordem unida, serviço de escala, faxina e manutenção de armamento.

4.1.3 Terceira Questão

A terceira questão buscou levantar a origem da motivação dos cadetes para a realização de tarefas menos agradáveis e os resultados obtidos se encontram no Gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 – Motivação para Tarefas Desagradáveis



Fonte: Elaborado por FARIA(2022)

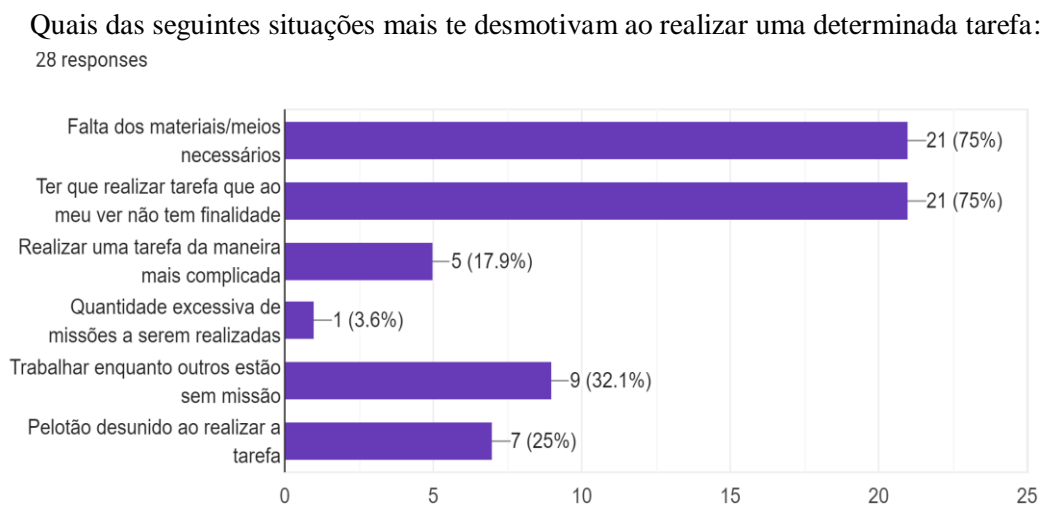
Na terceira questão do questionário, foi verificado que durante a realização de atividades pouco satisfatórias a maior motivação encontrada pelos entrevistados foi o respeito pelos pares que também estão realizando a atividade (82%), o respeito ao comandante de pelotão (39%), o

crescimento pessoal que será proporcionado pela execução da atividade (35,7%) e o medo de ser punido (35,7%).

4.1.4 Quarta Questão

A quarta questão buscou levantar quais situações levam os cadetes à desmotivação quando da execução das tarefas. Os resultados estão explícitos no Gráfico 4 abaixo.

Gráfico 4 – Causas de Desmotivação



Fonte: Elaborado por FARIA(2022)

Na quarta questão, podemos inferir que a falta dos materiais e meios necessários para executar uma tarefa e ter que realizar uma tarefa cuja finalidade não é clara são as duas situações que mais desmotivam os militares entrevistados. Trabalhar enquanto outros estão descansando aparece em terceiro, com 32,1 %.

É importante destacar também a qualidade das respostas dos questionados, pois todos são cadetes da AMAN, que ao longo da formação passaram por pelo menos dois pelotões diferentes, possuindo relativa experiência de serviço no Exército Brasileiro, dando assim respaldo aos dados obtidos pela pesquisa.

4.2 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

Pode-se verificar, após o levantamento do resultado do questionário, que o comandante de pelotão tem grande relevância no nível de motivação dos seus subordinados, uma vez que quase a unanimidade das respostas nos indicam isso. Ademais, a resposta ao problema formulado “Como a ação do comandante de pelotão pode influenciar na motivação dos seus subordinados nas mais variadas tarefas, inclusive naquelas que são vistas como desagradáveis” aponta para uma influência positiva quando ele atenta para a análise minuciosa da situação dos seus subordinados, principalmente atentando para descobrir quais são as atividades que lhes traz maior ou menor satisfação.

Como em cada tropa há uma especificidade, não é possível tornar o resultado do questionário em uma regra geral. Todavia, tendo em vista que as “atividades secundárias” da vida militar (formatura, faxina, ordem unida, e manutenção de armamento) foram vistas como as mais insatisfatórias do questionário, é possível que o comandante de pelotão encontre nelas chave do problema da motivação dos subordinados e que seja nessas atividades que se ausentem os fatores motivacionais de Herzberg.

Além disso, atividades de cunho avaliativo como o teste de aptidão física e a prova de tiro, junto das instruções militares teóricas são atividades que também requerem muita atenção do comandante de pelotão, uma vez que, de acordo com o questionário, trazem um nível médio de satisfação.

Em relação às tarefas que trazem pouca satisfação, pode ser observado que diversas são as situações que trazem motivação, e conforme o resultado do questionário novamente aparece a influência do comandante de pelotão, uma vez que 39,3% dos questionados dizem que realizam essas atividades de baixa satisfação por respeito ao comandante de pelotão ou, em outras palavras, pode-se relacionar isso com a necessidade de ser estimado da pirâmide de Maslow.

Por outro lado, ao olhar para as situações que desmotivam o militar ao realizar uma tarefa, podemos facilmente relacionar a teoria de Herzberg dos Dois Fatores e a teoria da motivação de Maslow com os resultados da pesquisa. Quando a maioria dos questionados responderam que realizar uma tarefa sem os materiais ou os meios necessários, nós podemos ver que acontece a falta dos fatores higiênicos, ou seja, aqueles relacionados com as condições de trabalho, e até mesmo a falta de satisfação das necessidades fisiológicas de Maslow.

Já quando se analisa a realização de uma tarefa que aparenta não ter finalidade vemos claramente a falta dos fatores motivacionais de Herzberg e a camada da realização pessoal de Maslow, bem como a administração do sentido que os subordinados estão realizando, como afirma Smircich e Morgan (1957).

Nesse ponto, o comandante de pelotão será capaz de influenciar os seus liderados na medida em que participar proativamente da atividade desenvolvida e manter sempre uma boa comunicação com os liderados de modo a sempre mantê-los informados sobre a finalidade da missão e dar as condições necessárias a realização das tarefas pelos seus subordinados, ou seja, não permitir a falta dos fatores higiênicos.

Quando se analisa que relativamente boa parte dos questionados responderam que trabalhar enquanto outros estão sem missão é fator desmotivante, nota-se que a correta e justa gestão dos recursos humanos por parte do comandante de pelotão influi na motivação reduzindo esse problema.

Outra situação relevante que traz a desmotivação, segundo os questionados, é o pelotão estar desunido ao realizar uma tarefa. Nesse caso, o comandante pode também influenciar positivamente, cabendo a ele conhecer os seus subordinados e trabalhar para dirimir possíveis intrigas e tornar o pelotão coeso.

De maneira similar, realizar uma tarefa da maneira mais complicada é fator desmotivante e, nesse caso, o correto planejamento da execução de uma missão por parte de um comandante tecnicamente e profissionalmente competente é importante.

Por fim, vemos que o líder exerce papel fundamental na solução ou prevenção da desmotivação gerada pelas diversas situações levantadas como desmotivantes por esse trabalho.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivos analisar a influência da liderança do comandante de pelotão na motivação dos seus subordinados durante a realização de atividades desagradáveis e desmotivadoras.

Para alcançar esses objetivos, foram analisados conceitos, algumas teorias sobre a motivação, aspectos e características da liderança e da liderança no ambiente militar, como suporte teórico para o estudo e compreensão da temática. Além disso, foram analisadas também atividades e situações críticas que estão presente no dia a dia dos quartéis e que trazem, por sua natureza, problemas de desmotivação nos subordinados.

Diante dos resultados é possível afirmar que o conhecimento por parte do comandante de pelotão sobre as atividades e situações que podem provocar a desmotivação dos subordinados permitirá que o comandante interfira de modo a aumentar a motivação dos seus liderados para a tarefa ou mesmo para prevenir a ocorrência dessa desmotivação, alavancando a eficiência de seu grupo.

Fundamentado nas teorias e conceitos da motivação, da liderança e seus aspectos, pode-se confirmar a hipótese desse trabalho de que o exercício da liderança pelo comandante de pelotão é extremamente importante para determinar o estado de motivação dos seus subordinados. Logo, é necessário que o comandante tenha em mente as teorias e conceitos da motivação e da liderança, uma vez que a sua implementação gera benefícios reais para o cumprimento das diversas missões que eventualmente apareçam.

Diante de tudo aquilo que foi desenvolvido nesse trabalho e tendo em vista a alta aplicabilidade das referências aqui apresentadas, torna-se relevante o foco ainda mais incisivo na liderança e na motivação e seus pormenores nas instituições de ensino, que são responsáveis por formar comandantes, como é o caso da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), da Escola de Sargentos das Armas (EsSA).

Dessa forma, conclui-se que a motivação apresentada pelos militares subordinados ao tenente comandante de pelotão é diretamente relacionada com a maneira com que ele exerce sua liderança, interferindo positivamente em atividades e situações desagradáveis e desmotivadoras.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM MASLOW, **Wikipédia**, 2005. Disponível em: <https://pt.m.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:History/Abraham_Maslow&offset=20061206090738>. Acesso em: 13 de mar. De 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. **Manual EB70-PP-11.011 Programa-Padrão de Instrução Individual Básica**. 2ª Ed, Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. **Manual de campanha C 20-10 Liderança Militar**. 2ª Ed, Brasília, DF, 2011.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Comando de Fronteira Rondônia / 6º Batalhão de Infantaria de Selva – atividades de manutenção**. 2017. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/pt/noticias/>. Acesso em: 16 de julho de 2020.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. (4 ed). São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. New York, Wiley, 1959.

LIDERANÇA. **Dicionário online Léxico** 2009. Disponível em <lexico.pt/lideranca/>. Acesso em 13 mar. 2022.

LIDERANÇA MILITAR. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**. Resende, RJ, Editora Acadêmica, 2020.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality (3rd ed)**. New York, 1987.

MOTIVAÇÃO. **Dicio, dicionário online de Português**, Ago. 2017. Disponível em <dicio.com.br>. Acesso em 13 mar. 2022.

OLIVEIRA, M. **A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-nova-forma-de-sefazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais>. Acesso em: 03 jun. 2019.

SMIRICICH, L e MORGAN, G. **Psicodinâmica da vida organizacional**, São Paulo: Atlas, 1997. 205 p.

APÊNDICE A

Questionário

1. Você acredita que o comandante de pelotão é capaz de motivar ou reduzir a desmotivação dos subordinados ao realizar uma tarefa?

- | | |
|-----------|--------|
| a) Sim | b) Não |
| c) Talvez | |

2. Como você se sente, em relação ao nível de motivação, durante a realização da seguinte atividade no seu dia a dia (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo) :

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| a) Pista de tiro prático | b) Prova de tiro |
| c) Seção de TFM | d) Teste de Aptidão Física |
| e) Instrução Militar Teórica | f) Instrução Militar Prática |
| g) Faxina | h) Manutenção de Armamento |
| i) Formatura | j) Treinamento de Ordem Unida |
| k) Serviço de Escala | |

3. O que mais te motiva a realizar as tarefas que menos te trazem satisfação (escolha 3):

- | | |
|---|---|
| a) Remuneração | b) Não ser punido |
| c) Respeito ao seu comandante de pelotão também devem | d) Respeito aos pares que realizar a tarefa |
| e) Ser reconhecido | f) Crescimento pessoal |
| g) Crescimento pessoal | h) Patriotismo |
| i) Bem representar o pelotão | |

4. Quais das seguintes situações mais te desmotiva ao realizar uma determinada tarefa:

- | | |
|--|--|
| a) Falta dos materiais/meios necessários | b) Ter que realizar uma tarefa que ao meu ver não tem finalidade |
| c) Realizar uma tarefa da maneira mais complicada | d) Quantidade excessiva de missões a serem realizadas |
| e) Trabalhar enquanto outros estão sem tarefa missão | f) Pelotão desunido ao realizar |