

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

Éric Luiz Morais Gomides

**AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA FORMAÇÃO
ACADÊMICA E TÉCNICO-PROFISSIONAL DO CADETE NO CURSO DE
INFANTARIA**

**Resende
2023**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E SUAS
CONSEQUÊNCIAS NA FORMAÇÃO ACADÊMICA E TÉCNICO-PROFISSIONAL
DO CADETE NO CURSO DE INFANTARIA

AUTOR: ÉRIC LUIZ MORAIS GOMIDES

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


Autorizo o Exército Brasileiro (EB) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações 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 AMAN.

Resende, 16 de junho de 2023


Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

G633p GOMIDES, Eric Luiz Morais

As principais motivações e suas consequências na formação acadêmica e técnico-profissional do cadete no curso de infantaria / Eric Luiz Morais Gomides – Resende; 2023. 50 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Vitor Cibien De Oliveira
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Motivação. 2. Desempenho. 3. Formação militar. I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Mônica Izabele de Jesus CRB-7/7231

Éric Luiz Morais Gomides

**AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA FORMAÇÃO
ACADÊMICA E TÉCNICO-PROFISSIONAL DO CADETE NO CURSO DE
INFANTARIA**

Monografia apresentada as 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: Vitor Cibien de Oliveira

Resende
2023

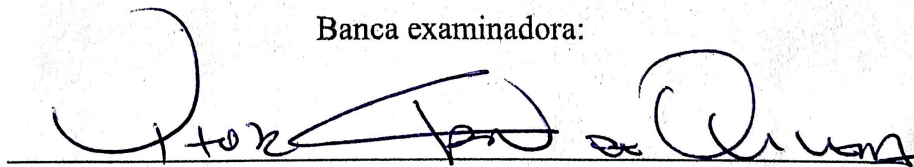
Éric Lutz Morais Gomides

**AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA FORMAÇÃO
ACADÊMICA E TÉCNICO-PROFISSIONAL DO CADETE NO CURSO DE
INFANTARIA**

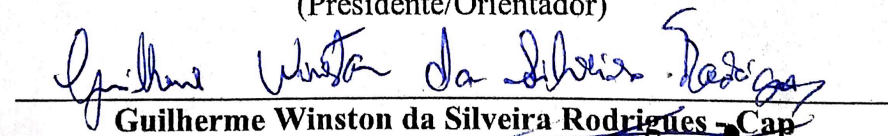
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 15 de JUNHO de 2023:

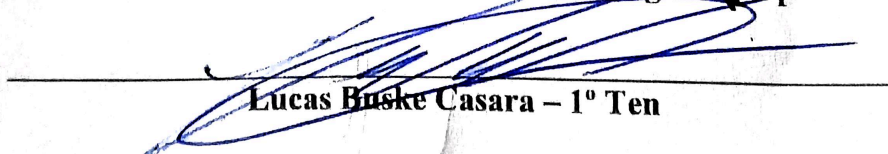
Banca examinadora:



Vitor Cibien de Oliveira – TC
(Presidente/Orientador)



Guilherme Winston da Silveira Rodrigues – Cap



Lucas Buske Casara – 1º Ten

Resende
2023

Dedico este trabalho a minha família, que por seus incansáveis esforços e dedicação me deram todas as oportunidades e o apoio quase que incondicional para que eu chegasse até aqui. Agora posso alçar voos mais altos graças a vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais por terem me dado a vida e a educação que resultaram no homem que sou hoje e por todo o suor e o sangue que deles saiu para que seu primeiro filho tivesse uma vida digna e todas as oportunidades de alcançar o maior objetivo da vida: a felicidade. Agradeço também aos meus avós que me mostraram como a experiência dos mais velhos é fonte infinita de boas lembranças e conhecimento. Aos meus tios e tias que sempre alegraram os meus finais de semana e demonstraram como o apoio do sistema familiar é importante na vida. Aos meus primos que cultivaram memórias incríveis comigo. Aos meus professores que me conduziram num mar vasto de conhecimento e despertaram a curiosidade pelas ciências. A todos os meus amigos que me acompanharam até aqui, sobretudo aos que estiveram comigo nestes anos de formação militar, sempre disponíveis para longos diálogos sobre a vida, as mais diversas queixas e para uma boa rodada de cerveja. Também agradeço aos instrutores que passaram por minha formação e forjaram em mim o espírito de militar. E por fim agradeço a Deus que sempre foi meu refúgio nos momentos de maior tribulação.

RESUMO

AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA FORMAÇÃO ACADÊMICA E TÉCNICO-PROFISSIONAL DO CADETE NO CURSO DE INFANTARIA

AUTOR: Éric Luiz Morais Gomides
ORIENTADOR: Vitor Cibien de Oliveira

Este trabalho tem por finalidade analisar a relação motivação e desempenho dos cadetes do 4º ano do curso de infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras do ano de 2023 em sua formação acadêmica e técnico-profissional. Com base na Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland e na Teoria das Expectativas de Victor Vroom, foram identificadas causas que alterem o nível motivacional dos cadetes. Os resultados deste estudo de caso foram obtidos através de questionário composto de uma abordagem mista de perguntas abertas e fechadas que tinham como finalidade obter dados a respeito da evolução motivacional e sua influência no desempenho dos futuros oficiais de infantaria. A análise dos dados é principalmente subjetiva e tenta compreender como um fenômeno interior do indivíduo tem reflexos nos padrões coletivos. Ao final foi observado que a Estabilidade (Profissional e Financeira), a possibilidade de liderar e também comandar proporcionadas pela carreira militar são fatores destacados como muito motivacionais, contudo os resultados da pesquisa também apontam que os cadetes apresentam oscilações em sua motivação demonstrando que existem consequências negativas no desempenho dos cadetes na formação acadêmica e técnico-profissional.

Palavras-chave: Motivação, Desempenho, Formação Militar.

ABSTRACT

THE MAIN MOTIVATION AND THEIR CONSEQUENCES IN THE ACADEMIC AND TECHNICAL-PROFESSIONAL TRAINING OF CADETS IN THE INFANTRY COURSE

AUTHOR: Éric Luiz Morais Gomides
SUPERVISOR: Vitor Cibien de Oliveira

This work aims to analyze the relationship between motivation and performance of the 4th-year cadets of the infantry course at the Military Academy of Agulhas Negras in the year 2023, in their academic and technical-professional training. Based on McClelland's Acquired Needs Theory and Victor Vroom's Expectancy Theory, causes that affect the motivational level of cadets were identified. The results of this case study were obtained through a questionnaire consisting of a mixed approach of open-ended and closed questions, which aimed to gather data regarding motivational evolution and its influence on the performance of future infantry officers. The data analysis is primarily subjective and seeks to understand how an individual's internal phenomenon reflects in collective patterns. In conclusion, it was observed that Stability (Professional and Financial), the opportunity to lead and command provided by a military career are factors highlighted as highly motivational. However, the research results also indicate that cadets exhibit fluctuations in their level of motivation, demonstrating negative consequences on their academic and technical-professional formation.

Keywords: Motivation, Performance, Military Training.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado da pergunta sobre atual nível de motivação dos cadetes.....	25
Gráfico 2 – Resultado da pergunta sobre evolução do nível de motivação dos cadetes.....	26
Gráfico 3 – Resultado da pergunta sobre a evolução nas diversas áreas acadêmicas e de formação do cadete.....	29
Gráfico 4 – Resultado da pergunta sobre como a motivação influencia no desempenho do cadete.....	31
Gráfico 5 – Resultado da pergunta sobre a intensidade de influência de que cada fator presente na formação militar baseado na Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland tem no nível motivacional do cadete.....	32
Gráfico 6 – Resultado da pergunta sobre a relação esforço-desempenho.....	35
Gráfico 7 – Resultado da pergunta sobre a relação desempenho-recompensa.....	36
Gráfico 8 – Resultado da pergunta sobre a relação recompensa-metas pessoais...	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das principais teorias contemporâneas sobre motivação.....	15
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EPCT	Estágio Preparatório do Corpo de Tropa
TFM	Treinamento Físico Militar
SIEsp	Sessão de Instrução Especial
DE	Divisão de Ensino

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO.....	14
2.2	PRINCIPAIS TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO.....	14
2.3	RESUMO DAS PRINCIPAIS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	15
2.4	TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS.....	18
2.4.1	Necessidade de Realização.....	18
2.4.2	Necessidade de Poder.....	19
2.4.3	Necessidade de Associação.....	20
2.5	TEORIA DA EXPECTATIVA.....	20
2.5.1	Relação esforço-desempenho.....	21
2.5.2	Relação desempenho-recompensa.....	21
2.5.3	Relação recompensa-metas pessoais.....	22
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	23
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	42
	ANEXO 1.....	43
	ANEXO 2.....	46

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro depende para o bom cumprimento de suas missões de uma boa gestão por parte de seus comandantes e dos seus demais integrantes que devem constantemente se aperfeiçoarem e se adestrarem para manter a operacionalidade da força.

A operacionalidade da força é mantida principalmente pela capacidade que seus militares têm de comandar, operar e também instruir. Os oficiais da linha combatente, futuros comandantes da força são formados na Academia Militar das Agulhas Negras, e tem na sua formação a edificação dos pilares do conhecimento e das virtudes necessárias para a consolidação do comandante militar.

As atividades de ensino e instrução ministradas na AMAN, incluindo a rotina e o convívio entre seus pares são os meios pelos quais o cadete se desenvolve em um ambiente imersivo. Dentre os cadetes, o de infantaria tem uma formação peculiar, pois o infante é desenvolvido principalmente para o combate a pé, homem a homem dentro das frações, sendo assim o fator homem se destacando perante o fator material.

“Apesar do avanço tecnológico das últimas décadas e sua contínua aplicação às capacidades militares, o homem continua sendo um elemento essencial no campo de batalha. Assim sendo, a motivação individual para combater continua a representar um componente essencial do poder de combate de qualquer tropa.”(GOULART, 2016, p.72)

É fato que um bom oficial de infantaria depende de uma boa formação na academia, e que o interesse do Exército é ter o melhor militar possível. Além disso, bons oficiais geram bons subordinados e como consequência, uma tropa coesa e com capacidade técnica e moral de cumprir as mais diversas missões. A formação na academia depende de muitos aspectos como por exemplo os fatores estruturais da AMAN sendo essa toda sua capacidade de prover e manter a formação dos cadetes; ou também os fatores materiais que correspondem aos meios disponíveis para instrução, desde o simples papel para realizar uma avaliação até a granada de morteiro para um exercício no terreno; e por fim o fator pessoal, sendo este a capacidade dos comandantes, instrutores, professores, funcionários e demais militares responsáveis pelo ensino e instrução dos cadetes.

Ao adentrar nos portões da academia, todos os cadetes recebem a mesma formação e com justiça todos tem acesso aos mesmo direitos e deveres, à mesma estrutura, aos mesmos meios e etc., porém ao final da formação existem cadetes com desempenho distinto, alguns

são considerados “melhores” que outros, fato este que pode ser observado acima de tudo pelas notas das diversas seções de ensino e instrução, dos diversos conceitos atitudinais avaliados pelos instrutores quanto pelos seus pares cadetes, das notas relacionadas ao ensino técnico-profissional, e do seu desempenho nas mais diversas operações, cursos e estágios, destaque para os estágios da Seção de Instrução Especial.

Obviamente a individualidade de cada cadete é responsável por essa diferenciação. Além de que são muitos os motivos que proporcionam diferentes desempenhos na formação, desde a origem do militar, incluindo seu passado escolar, seus anseios e objetivos de vida e suas experiências durante a vida na caserna. Dentre esses elementos a motivação é um fator a ser destacado e é o objeto de estudo deste trabalho, sendo ela um elemento crucial na vida humana, pois é determinante no esforço e na energia que uma pessoa despenderá para alcançar determinado objetivo.

O assunto é de interesse das organizações militares, sendo que o próprio Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (Ministério da Defesa, Exército Brasileiro, 2003) considera o tema fundamental nas áreas de desenvolvimento moral e aprimoramento técnico profissional de seus integrantes. Não obstante disso, o cadete que está mais motivado muito provavelmente se dedicará mais para realizar suas obrigações, se dedicar ao estudo e ao seu constante aprimoramento profissional. Como ressaltado anteriormente, o futuro oficial do Exército Brasileiro depende de uma boa formação acadêmica para se tornar um bom comandante, logo o estudo de fatores que possam interferir nesse processo mostra-se bastante relevante.

Neste ponto, o presente trabalho se dedica a identificar e compreender quais são as principais motivações, destacando os fatores mais comuns que causem aumento ou diminuição da motivação dos cadetes do 4º ano do curso de Infantaria da AMAN. Além disso, pretende-se analisar quais serão as consequências de um alto nível ou de um baixo nível de motivação no desempenho acadêmico durante os anos de formação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as principais causas da motivação e suas consequências na formação acadêmica e técnico-profissional do cadete no curso de infantaria.

1.1.2 Objetivos específicos

Definir quais as teorias sobre motivação que melhor se adaptem à realidade do cadete da AMAN;

Determinar quais são os principais elementos motivacionais presentes na vida do Cadete de Infantaria durante sua formação na AMAN;

Verificar subjetivamente e objetivamente os diversos níveis de motivação entre os cadetes do curso de infantaria;

Estabelecer uma relação entre a motivação dos cadetes e seu desempenho durante a formação no curso de infantaria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

Inicialmente é importante estabelecer um conceito mais comumente aceito pela comunidade científica sobre motivação, entretanto, “não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas” (Martinez, 2016, p.6 apud Cunha et al., 2007, p.154)

Motivação é uma palavra de origem latina mover-se, e é uma área da ciência psicológica que estuda o motivo, os fatores e a energia pela qual o indivíduo é estimulado a realizar determinado comportamento e ainda como tal comportamento se direciona e se mantém ao longo do tempo (LÜTZ et al., 2012, apud GAZZANIGA e HEATHERTON, 2005).

“A motivação que dita o comportamento de um indivíduo deriva das suas necessidades individuais e não dá vontade dos restantes, pelo que a resolução pessoal vai ditar o quão motivado está para o desempenho de uma determinada tarefa, sendo pois, ‘importante conhecer e identificar as necessidades e anseios das pessoas e compatibilizá-los com a sua atuação frente a vida.’” (Martinez, 2016, p.6 apud Nascimento, 2012, p.51).

Segundo Robbins(1999), motivação é empregar altos níveis de esforço em uma direção para se alcançar metas organizacionais, o que é condicionado pela satisfação de alguma necessidade do indivíduo.

2.2 PRINCIPAIS TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO

De acordo com Robbins (1999) a década de 1950 foi um período onde surgiram importantes teorias sobre motivação. Dentre elas, três são destacadas. São elas a Teoria da Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores. Apesar da validade questionável dessas teorias, é importante as conhecer, pois são as bases pelas quais foram formuladas as teorias contemporâneas.

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, diz que as necessidades humanas internas são hierarquizadas, como em uma pirâmide, sendo na seguinte ordem da

base para o topo: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. À medida que uma necessidade é substancialmente satisfeita, a motivação para ela é extinta. “Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.” (ROBBINS, 1999, p.133)

As Teorias X e Y de McGregor diz que existem indivíduos pertencentes ao grupo X que são negativos, e são dominados pelas necessidades de hierarquia mais baixa (Teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow), enquanto os indivíduos do grupo Y são dominados pelas de mais alto nível. Segundo McGregor, o grupo X seria composto por funcionários que não gostam de trabalhar, que necessitam ser coagidos para atingirem metas, priorizam a segurança e evitam responsabilidades. Em contrapartida, os pertencentes ao grupo Y apresentam características como comprometimento com o objetivo, buscam a responsabilidade, possuem capacidade de apresentar ideias inovadoras e podem achar que o trabalho é mais uma tarefa natural. (ROBBINS, 1999).

A Teoria dos Dois Fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e também é chamada de teoria da higiene-motivação. Segundo Herzberg os fatores que podem influenciar negativamente a motivação são mais ligadas a fatores extrínsecos como remuneração, condições físicas de trabalho e relações sociais, o que ele definiu com fatores higiênicos. E mesmo que esses fatores estejam adequados, não necessariamente os funcionários não estarão insatisfeitos, porém não estarão satisfeitos, sendo que a motivação para o trabalho é alcançada por fatores intrínsecos, partindo diretamente do próprio indivíduo, como por exemplo, realização, oportunidade de crescimento pessoal e reconhecimento. (ROBBINS, 1999).

2.3 RESUMO DAS PRINCIPAIS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Quadro 1 – Resumo das principais teorias contemporâneas sobre motivação:

Teorias	Autores	Fundamentos
Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth)	Clayton Alderfer	Aproxima a hierarquia de necessidades de Maslow à <i>praxis</i> . Propõem três grupos principais de necessidades: Existência, relacionamento e crescimento. As

		necessidades de diferentes grupos podem operar ao mesmo tempo, sem uma hierarquia rígida.
Teoria de Determinação de Metas ou Teoria da Fixação dos Objetivos	<i>Locke e Latham</i>	Defende que o comportamento é regulado por valores e metas. Os indivíduos empenham seus esforços na consecução dos seus objetivos, desta feita o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Meta é o que o indivíduo tenta realizar conscientemente. Valor é um padrão pessoal fortemente enraizado. São os valores que geram o desejo de se comportar coerentemente com os mesmos.
Teoria de Avaliação Cognitiva	<i>Deci</i>	Afirma que quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir. A motivação diminui pela perda do autocontrole.
Teoria do Reforço	<i>Harvard B. F. Skinner</i>	Considera que o comportamento humano é produto de estímulos provenientes do exterior. Neste contexto, o comportamento das pessoas pode ser previsto e controlado, já que de acordo com esta teoria o comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento que é punido tende a ser eliminado. Baseia-se fundamentalmente em dois conceitos: no primeiro as pessoas agem do modo que pessoalmente consideram mais recompensador; no segundo o comportamento pode ser modelado e determinado pelo controle das recompensas a ele associadas. São quatro tipos de reforços que podem alterar o comportamento: reforço

		positivo, reforço negativo, punição e extinção.
Teoria da Equidade	<i>John Stacy Adams</i>	Remete-se a comparação social no trabalho. Foco na percepção pessoal de cada um sobre a justiça referente ao contexto laboral, comparando o desempenho/benefício do indivíduo com o desempenho/benefício do outro nas mesmas situações.
Teoria da Expectativa	<i>Victor Vroom</i>	Abordagem cognitiva que considera o comportamento e o desempenho do indivíduo como escolha consciente. Para está o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos. Três elementos influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se todos estão presentes (expectativa, instrumentalidade, valência), a motivação do indivíduo será alta.
Teoria das Necessidades de McClelland	<i>David McClelland et al.</i>	Tem foco em três necessidades principais: Necessidade de realização, necessidade de poder, necessidade de afiliação. Diferencia os indivíduos de acordo com suas necessidades. Treinamento e desenvolvimento voltados a desenvolver as necessidades requeridas pela organização.

Fonte: Elaborado por LÜTZ et al (2012), com base em Robbins (1999); Sievers (1986); Ferreira, Fuerth e Esteves (2006).

Segundo LÜTZ et al (2012), ainda não existe um entendimento concreto sobre os processos motivacionais no ambiente militar, entretanto foi optado para este estudo as abordagens da Teoria das Necessidades de David McClelland e da Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

2.4 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS

A Teoria das Necessidades foi desenvolvida pelo psicólogo estadunidense David McClelland e sua equipe, dando ênfase em três necessidades: a realização, o poder e a associação (ROBBINS, 1999).

2.4.1 Necessidade de Realização

A Necessidade de Realização pode ser traduzida como a “busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso”(ROBBINS, 1999, p. 138).

Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm desejo de fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado. Essa compulsão é a necessidade de realização (nAch)." Em sua pesquisa sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Eles buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido feedback para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras. (ROBBINS, 1999, p.138).

Ainda segundo Robbins, os grandes realizadores não são jogadores, ou seja, não tem intenção de depender do mero acaso para que tenham sucesso, ao contrário, aceitam que é responsabilidade pessoal o sucesso ou fracasso ao se trabalhar na solução de um problema. Também apresentam a preferência por tarefas de dificuldade intermediária, evitando as tarefas mais fáceis e as mais difíceis.

Para pessoas com alto nível de Necessidade de Realização as situações muito fora do controle, consideradas mais difíceis, não são do seu agrado, porque não se satisfazem com um sucesso que pode ter vindo pelo acaso. Por outro lado, situações muito simples, e fáceis de se solucionar também não são de seu agrado por não serem desafiadoras (ROBBINS, 1999).

Dentro de uma perspectiva militar, podemos sintetizar a Necessidade de Realização com o termo “cumprimento da missão”, ou a realização das ações demandas pelos superiores para a solução de determinada situação. Outras ideias que são relacionadas com a esta necessidade são a superação dos desafios peculiares à formação do futuro oficial do Exército Brasileiro, o aprimoramento técnico-profissional, a realização de cursos e estágios

operacionais, o reconhecimento como bom militar por parte de seus superiores, dentre outros aspectos evidenciados na vida militar.

O cadete da AMAN é incentivado a sempre fazer as coisas da melhor forma possível, superando tanto desafios mais fáceis, como os mais complexos e é sempre levado a acreditar que seu sucesso não depende da sorte, mas de sua própria vontade.

Santos, Laquila e Dalfior (2013) argumentam que os empregados com necessidade de realização elevada apresentam uma produtividade maior quando alocados em trabalhos estimulantes, satisfatórios, desafiadores e complexos, e os funcionários com baixa necessidade de realização apresentam melhor desempenho quando estão em condições de estabilidade, segurança e previsibilidade. (FARIA E ISHKAWA, 2013, p.4 apud SANTOS et al 2013).

Algo analogo ao fragmento de Faria e Ishkawa certamente poderá ocorrer entre os cadetes da AMAN, que apesar de não serem funcionários, se comportam e se relacionam como uma organização, e tendem a apresentar como indivíduos maior ou menor Necessidade de Realização.

2.4.2 Necessidade de Poder

Descrita por Robbins como a necessidade de fazer com que os outros se comportem de maneira diferente do seu comportamento natural.

A necessidade de poder (nPow) é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade em alta gostam de estar "no comando", buscam influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz. (ROBBINS, 1999, p.138).

O Poder no ambiente militar é facilmente identificado, pois o próprio sistema é baseado nas relações de poder interpessoal dependente de uma estrutura hierarquicamente constituída. O comandar, o liderar e o influenciar são o que regem as relações institucionais, legais, culturais e operacionais entre os militares e são tão fundamentais nas forças armadas quanto é para um professor o ato de ensinar.

O mote “Cadete, Ides Comandar, Aprendei a Obedecer”, estampado no pátio Marechal Mascarenhas de Moraes da AMAN destaca o objetivo final da formação: comandar. Então, torna-se sumária a importância de que o cadete apresente um bom nível de Necessidade de

Poder, porque as atividades e situações de comando e liderança exigem relações de poder e tem como consequência a influência no comportamento das pessoas.

2.4.3 Necessidade de Associação

Esta necessidade pode ser resumida no desejo que os indivíduos têm de manterem relações amigáveis e próximas com outros indivíduos. (ROBBINS, 1999).

A terceira necessidade identificada por McClelland é a de associação (nAff).* Ela tem recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores. Pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua. (ROBBINS, 1999, p.139).

O chamado “Espírito de Corpo” é a união entre os militares na sua forma mais básica, onde todos se associam e funcionam como um só, visando cumprir as mais diversas missões e superar obstáculos. Todo militar no início de sua formação é ensinado a se preocupar com a união entre os pares, a pensar no grupo em detrimento do indivíduo e a entender que aquilo que afeta um único militar na realidade afeta toda a sua fração. Levando um pouco para além do “Espírito de Corpo” o próprio patriotismo pode ser considerado como a motivação por estar associado a um coletivo, neste caso o máximo coletivo nacional que é o ser brasileiro, pertencer à força terrestre e servir à pátria em prol da nação.

Trazendo tal ideia para a realidade do cadete, durante os seus cinco anos de internato, afastado de sua família e amigos da terra natal, é fundamental que este busque a amizade, o bom convívio, a sociabilidade e a cooperação. Apesar de algumas vezes a competição entre os cadetes seja estimulada, a cooperação entre os mesmo determina a sua “sobrevivência” na formação, porque muitos dos obstáculos somente serão superados com a cooperação de todos do seu grupo.

Neste sentido, torna-se importante a Necessidade de Associação, que é, como dito anteriormente, a motivação por estar associado a um grupo, por cooperar pelo bem comum, logo faz sentido afirmar que os militares também se orientem de certa forma por essa necessidade

2.5 TEORIA DA EXPECTATIVA

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom, é atualmente a mais amplamente aceita teoria sobre motivação. Ela sustenta a relação entre a expectativa de que o esforço para

alguma ação trará determinado resultado deve ser suficientemente atraente para o indivíduo. Em outras palavras, a teoria afirma que determinado sujeito se sente motivado a exercer um alto nível de esforço quando acredita que isso trará um grande resultado e que esse resultado trará certo tipo de recompensa que faça jus ao seu alto nível de esforço, e que no fim satisfaça suas metas pessoais (ROBBINS, 1999).

A teoria estabelece três relações, sendo elas a Relação esforço-desempenho, a Relação desempenho-recompensa e a Relação recompensa-metas pessoais. (ROBBINS, 1999).

A seguir, uma explicação detalhada de Robbins sobre essas três relações. Em sua pesquisa ele utiliza os termos trabalhadores, funcionários e gerentes como exemplos da teoria, entretanto tais substantivos podem ser substituídos por militares, subordinados e comandantes para ter aplicação correta no presente estudo e preservar o sentido da ideia.

2.5.1 Relação esforço-desempenho

É a percepção do indivíduo de que uma quantidade de esforço gera um certo desempenho (ROBBINS, 1999).

Primeiro, se eu me esforçar ao o máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacitação pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho melhor. O desenho do sistema de avaliação de desempenho da empresa pode considerar outros fatores — como lealdade, iniciativa ou coragem —, o que significa que mais esforço não terá necessariamente como resultado uma melhor avaliação. Outra possibilidade é que o funcionário acredite, com ou sem razão, que seu chefe não gosta dele. Consequentemente, sua expectativa é de receber uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é a sua convicção de que, não importa o quanto ele se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho. (ROBBINS, 1999, p.148).

2.5.2 Relação desempenho-recompensa

O quanto indivíduo acredita que determinado desempenho alcançará uma recompensa desejada (ROBBINS, 1999).

se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? Muitos trabalhadores acreditam que a relação

desempenho-recompensa em seu trabalho é fraca. O motivo, como veremos melhor no próximo capítulo, é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está, de alguma forma, ligada a fatores como antiguidade na empresa, capacidade de cooperação ou "bajulação" do chefe, os funcionários podem acreditar que a relação desempenho-recompensa é fraca e desmotivadora. (ROBBINS, 1999, p.148).

2.5.3 Relação recompensa-metas pessoais

Diz respeito a como a recompensa alcançada satisfaz as metas pessoais do indivíduo (ROBBINS, 1999).

Se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim? O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe apenas um aumento de salário. Ou ele espera conseguir um serviço mais desafiador e interessante, porém só consegue algumas palavras de elogios. Ou ainda, espera conseguir uma transferência para a filial de Paris, mas acaba transferido para Cingapura. Estes exemplos ilustram a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades de cada funcionário. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disso, muitos executivos pressupõem, erroneamente, que todos os funcionários querem as mesmas coisas, sem perceber os efeitos motivacionais da diferenciação das recompensas. Em todos esses casos, a motivação do funcionário fica abaixo de seu ponto máximo. (ROBBINS, 1999, p.148 e 149).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada para pesquisa é a dedutiva, pois se parte de ideias gerais a respeito da motivação, baseada em teorias aceitas pela comunidade científica para a análise da motivação de um grupo específico de indivíduos, chegando-se a uma conclusão particular do assunto.

Quanto à abordagem, se classifica como mista, pois a obtenção dos dados é feita por meio de questionário de perguntas abertas e fechadas, se configurando como uma parte essencialmente quantitativa, gerando gráficos e tabelas. Todavia a compreensão dos dados obtidos é feita de forma subjetiva, principalmente devido ao teor do assunto da pesquisa, que infere sobre aspectos interiores da natureza humana e das organizações sociais, sendo que apenas uma análise objetiva dos dados levantados não seria suficiente para responder aos objetivos propostos por este trabalho.

De acordo com os objetivos dessa pesquisa, esta se configura como descritiva explicativa, uma vez que se pretende caracterizar o fenômeno da motivação dos cadetes e explicar as consequências desse fenômeno no seu desempenho acadêmico.

Por fim, o seguinte trabalho é caracterizado com um estudo de caso, porque se pretende compreender com a devida profundidade, aspectos motivacionais e as consequências da motivação no desempenho acadêmico de um grupo muito específico de indivíduos, no presente caso, cadetes do curso de infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras.

O estudo é composto por três etapas. Inicialmente foi realizado a pesquisa bibliográfica, baseada em trabalhos científicos relacionados à motivação tanto no ambiente civil quanto no militar. Dentre essas bibliografias se sobressai o livro *Comportamento Organizacional* de Stephen P. Robbins, cujo autor tem seu nome citado nos mais diversos trabalhos científicos, e teve seus livros adotados por centenas de universidades ao redor do mundo. Por meio da pesquisa bibliográfica também, foi definido as duas principais teorias contemporâneas que se adaptaram melhor para explicar o fenômeno da motivação dentro do ambiente acadêmico militar.

A segunda etapa foi a realização de um questionário eletrônico, utilizando-se a ferramenta do *google forms*. Por meio do questionário pretendeu se estabelecer o quanto os

cadetes se percebem motivados e como eles visualizam que esse nível de motivação pode estar influenciando no seu desempenho. Para isso, foram construídas perguntas baseadas nas teorias sobre motivação de McClelland e Victor Vroom, visando concretizar uma ponte entre a teoria e a realidade dos aspectos motivacionais dos cadetes do curso de infantaria da AMAN, além de questões abertas para compreender quais outros aspectos poderiam causar alteração no nível motivacional dos cadetes. A terceira etapa se constitui da análise dos dados obtidos pelo questionário, sua discussão e a conclusão visando se alcançar o objetivo proposto pelo estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Participaram da pesquisa uma amostra contendo os cadetes do 4º ano do Curso de Infantaria da AMAN do ano de 2023. Ao total são 133 cadetes compõe a população deste estudo. Utilizando-se cálculos estatísticos foi selecionado uma amostra de 30 cadetes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada tem como objetivo investigar o nível motivacional dos cadetes do 4º ano do curso de infantaria da AMAN e a sua influência no seu desempenho acadêmico. Para isso, através da plataforma online *google forms*, foi elaborado um questionário composto por 10 perguntas, baseado na Teoria da Expectativa de Victor Vroom e também na Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.

A Teoria da Expectativa de Vroom postula que a motivação é resultado da expectativa do indivíduo em relação à sua capacidade de realizar uma tarefa e à recompensa que receberá após a realização da mesma. Já a teoria das necessidades de McClelland sugere que a motivação é impulsionada por necessidades específicas, como a necessidade de realização, poder e afiliação.

Os resultados e discussões dessa pesquisa serão importantes para a compreensão da relação entre motivação e desempenho acadêmico e profissional dos cadetes, bem como para a identificação de possíveis fatores que possam influenciar a motivação deles. Além disso, esses resultados poderão auxiliar na elaboração de estratégias e políticas de incentivo e motivação para os cadetes da AMAN.

Gráfico 1 – Resultado da pergunta sobre atual nível de motivação dos cadetes.

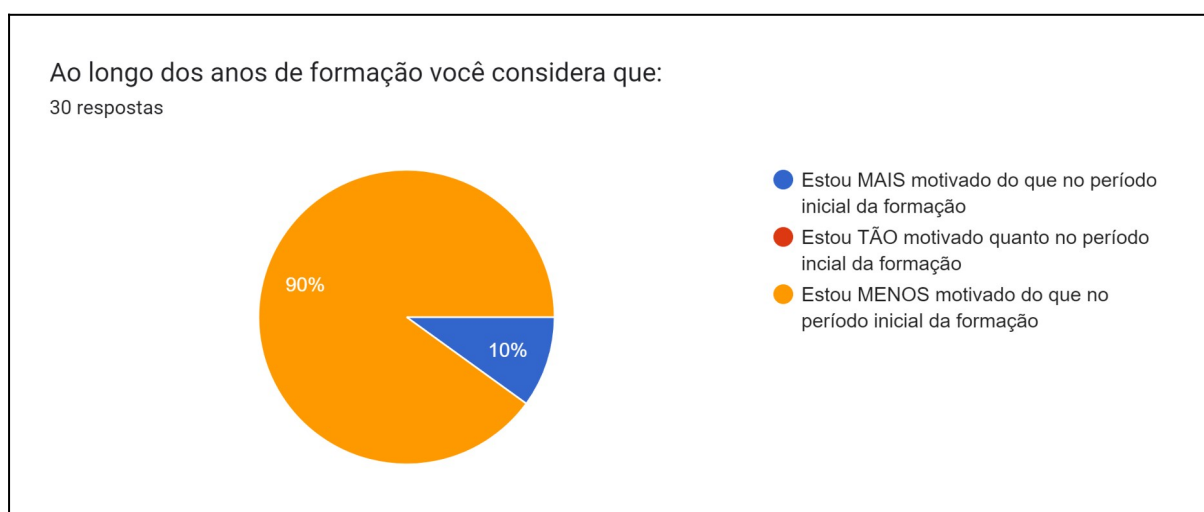


Fonte: AUTOR (2023)

Com base nos resultados dos gráficos apresentados, é possível observar que a maioria (60,0%) dos cadetes do 4º ano do curso de infantaria da AMAN se consideram regularmente motivados em relação à sua formação militar, enquanto apenas uma minoria (3,3% apenas) se considera muito motivada. Além disso, uma parcela significativa dos cadetes relatou ter um baixo nível de motivação, sendo este número superior a um terço do total de cadetes, ou 36,7%.

Esses resultados sugerem que pode haver um desafio na manutenção da motivação dos cadetes ao longo dos anos de formação, o que pode impactar negativamente o desempenho acadêmico e militar dos mesmos.

Gráfico 2 – Resultado da pergunta sobre evolução do nível de motivação dos cadetes.



Fonte: AUTOR (2023)

Já em relação à evolução da motivação ao longo dos anos de formação, os resultados indicam que a maioria dos cadetes acredita ter perdido parte da motivação inicial, com mais de 90% afirmando estar menos motivados do que no início da formação.

Com base nos dados obtidos, é evidente que a maioria dos cadetes está enfrentando uma diminuição significativa em sua motivação em relação aos anos anteriores. Esse resultado pode ter diversas implicações negativas para a instituição e para o desempenho dos cadetes.

Os 10% de cadetes que relataram um nível motivacional superior merecem ser estudados para identificar as razões por trás dessa diferença positiva. Suas experiências e

perspectivas podem fornecer informações valiosas para a instituição e ajudar a desenvolver estratégias que beneficiem a todos os cadetes.

A terceira pergunta visava identificar na visão dos cadetes quais fatores eram mais motivacionais. A pergunta foi do tipo aberta devendo o pesquisado citar um ou mais fatores que o motivassem na formação. Após analisar as respostas dos militares sobre os fatores que mais os motivam na formação, é possível agrupá-los em algumas categorias:

1. Realização pessoal e profissional: inclui a vontade de se formar e comandar um pelotão, o aprimoramento técnico profissional, a evolução pessoal e sociabilidade, as oportunidades de autoaperfeiçoamento, futuro na carreira e a confiança para receber responsabilidades e liberdades como futuro oficial.

2. Estabilidade e segurança: abrange a possibilidade de uma vida estável, a liberdade financeira, a estabilidade na carreira militar e a comparação com outras carreiras do setor privado.

3. Relacionamentos interpessoais: envolve o relacionamento com pares, a amizade e o convívio com companheiros de turma, superiores hierárquicos que sabem lidar com cadetes.

4. Família: inclui a importância da família na motivação e a possibilidade de sair da AMAN e retornar para o convívio familiar.

5. Atividades militares: abrange a realização de atividades de adestramento militar, a operacionalidade.

6. Conclusão da formação: a motivação com o fim da formação e a possibilidade de ir para a tropa e viver uma rotina de trabalho diferente da acadêmica.

Esses fatores podem ocasionar um alto nível de motivação porque atendem às necessidades e objetivos pessoais e profissionais dos cadetes, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento e realização pessoal, segurança e estabilidade, e relações interpessoais positivas. Quando esses fatores são atendidos de maneira satisfatória, os cadetes se sentem motivados e comprometidos com sua formação militar, o que pode refletir em uma melhor performance e produtividade. No entanto, é importante destacar que cada indivíduo tem suas próprias motivações e necessidades.

Outro ponto importante é que esses fatores refletem as expectativas dos cadetes em relação à sua formação e carreira militar, bem como suas necessidades pessoais e profissionais. A realização pessoal e profissional, por exemplo, engloba a vontade de se

formar e comandar um pelotão e da possibilidade de se aprimorar profissionalmente e de evoluir como indivíduo. Já a estabilidade é a segurança que abrange as necessidades de uma vida estável e com saúde financeira que são proporcionadas pela carreira militar.

Essa variedade de fatores que motivam os cadetes indica que é importante que a AMAN e outros responsáveis pela formação dos cadetes ofereçam uma formação que considere esses aspectos, incentivando a participação dos cadetes nas atividades os esses fatores podem ser mais bem desenvolvidos, dando-lhes liberdade para tomar decisões e oferecendo oportunidades para o aperfeiçoamento pessoal e profissional, além de manter um ambiente de convivência que favoreça o relacionamento entre os pares e com os superiores hierárquicos.

A quarta pergunta, semelhantemente a anterior também foi uma pergunta aberta, devendo o cadete citar um ou mais fatores que causassem diminuição do seu nível motivacional. Com base nas respostas dos cadetes, os fatores que menos motivam na formação militar podem ser agrupados em cinco categorias principais:

1. Desorganização e burocracia;
2. Relacionamento ruim com superiores e instrutores;
3. Rotina e atividades desnecessárias;
4. Distanciamento da família e falta de flexibilidade na formação;
5. Baixa remuneração como cadete; e
6. Condições de vida prejudicada pela estrutura física da AMAN (Alimentação, instalações e etc.).

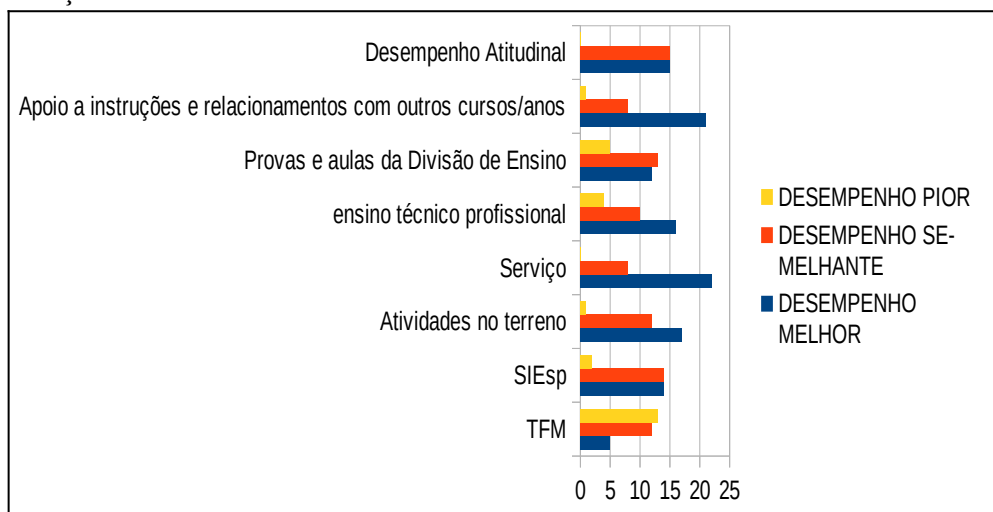
Esses fatores podem ocasionar uma diminuição da motivação por diversas razões. A desorganização e burocracia podem gerar frustração e desânimo, fazendo com que os cadetes sintam que estão perdendo tempo e energia em processos desnecessários. O relacionamento com superiores e instrutores pode afetar a autoestima dos cadetes e sua vontade de se dedicar à formação, especialmente se houver injustiças ou falta de apoio. A rotina e atividades desnecessárias podem gerar tédio e desinteresse, fazendo com que os cadetes sintam que estão perdendo tempo em atividades sem valor. O distanciamento da família e falta de flexibilidade podem gerar sentimentos de solidão e isolamento, fazendo com que os cadetes se sintam desconectados de suas raízes e objetivos pessoais. A baixa remuneração como podem gerar insatisfação financeira e material, fazendo com que os cadetes sintam que estão se dedicando

a uma formação que não oferece compensações suficientes. Por fim, a estrutura da Academia que necessita de certas reformas para se adequar a realidade de quem vive em regime de internato se relaciona mais bem com a base de uma pirâmide motivacional, onde princípios básicos como conforto, alimentação e higiene não são muito bem atendidos, provocando descontentamento e diminuição do nível motivacional.

Esses fatores mostram que a motivação na formação militar não depende apenas da vontade individual dos cadetes, mas também da organização e estrutura do sistema militar como um todo. É importante que as instituições militares sejam sensíveis a esses fatores e trabalhem para criar um ambiente que seja motivador e incentivador para seus membros.

Uma outra pergunta então relacionada a evolução do desempenho dos cadetes nas principais “disciplinas” e atividades foi feita e o gráfico seguinte corresponde aos dados obtidos pelas respostas.

Gráfico 3 – Resultado da pergunta sobre a evolução nas diversas áreas acadêmicas e de formação do cadete.



Fonte: AUTOR (2023)

Inicialmente se tem a percepção que nas atividades em sua totalidade houve uma melhora no desempenho dos cadetes. Entretanto uma única disciplina, o TFM, possui desempenho pior que as demais. Para compreender esse fenômeno, é necessário estabelecer a importância da motivação para a prática regular de atividades físicas bem como comparar a

avaliação do desempenho físico na AMAN com outros sistemas de avaliação das demais áreas acadêmicas da formação.

O desempenho no ensino técnico-profissional - que compreende o estudo específico das ciências militares relacionadas a Arma de Infantaria - assim como as provas da Divisão de Ensino ou DE – que compreendem as matérias comuns a todos os cadetes inclusive os de outros cursos – são ambos avaliados por provas. Para para uma prova é possível apenas se estudar na véspera da prova e mesmo assim obter um bom resultado. Além de que com o tempo e experiência os alunos acabam compreendendo o sistema de avaliação e a forma como as provas são elaboradas e como os conteúdos são aplicados resultando em um melhor “desempenho” com menor esforço.

Este fato é comumente observado em vários alunos pelo mundo todo. ROMANO et al (2005) discute sobre a procrastinação e o hábito de estudar apenas na véspera das provas entre estudantes de ensino superior. Os autores ainda revisam a literatura existente sobre o tema, apresentando dados e estudos que mostram como muitos estudantes têm dificuldade em gerenciar seu tempo e acabam deixando os estudos para a última hora.

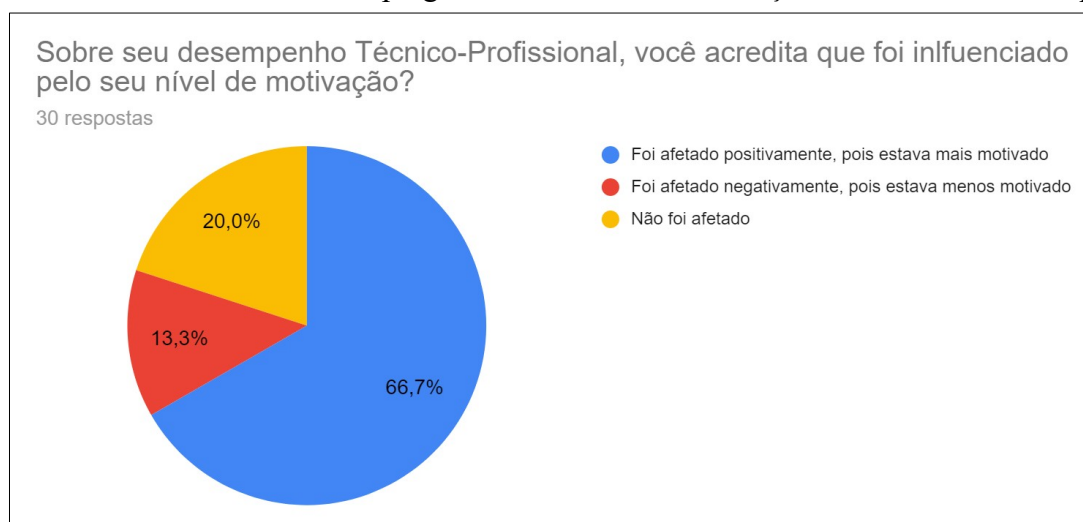
Sendo assim, o fato de se estudar de última hora pode trazer um bom desempenho nas provas, mas não garante que o conteúdo foi realmente assimilado. O objetivo do ensino não é a realização de provas, mas a assimilação para futura aplicação, sobretudo nas matérias profissionais, que serão essenciais para o futuro oficial de infantaria.

Então, o desempenho no Treinamento Físico Militar (TFM) entra como um argumento ao discurso acima, pois diferentemente das provas teóricas, em que seu conteúdo pode ser decorado anteriormente, para o TFM é necessária uma longa preparação antecipada. São necessários meses de treinamento para que o cadete obtenha um bom grau. Sendo assim, a questão motivacional é essencial para que o cadete busque melhorar seu desempenho, pois o treinamento deve ser regular, sempre buscando aumentar os índices dos treinos e muitas vezes, deve ainda ser feito em horários fora dos previstos para a atividade - o que exige certo grau de motivação para se abdicar de horários de descanso ou de qualquer outra atividade para se dedicar ao treinamento físico.

Como observado nos níveis de motivação obtidos através da pesquisa, pode-se chegar a conclusão de que os baixos níveis de motivação podem ter como consequência a falta de vontade de treinar o suficiente para se obter um melhor resultado nas provas de TFM e como não é possível ter melhorias expressivas apenas treinando na véspera dos exames é possível

entender o resultado da pesquisa. Tal relação entre motivação e treinamento físico é apontada por BAYER (2019) que em sua revisão de literatura investiga como os aspectos motivacionais influenciam na prática de treinamento físico.

Gráfico 4 – Resultado da pergunta sobre como a motivação influencia no desempenho.



Fonte: AUTOR (2023)

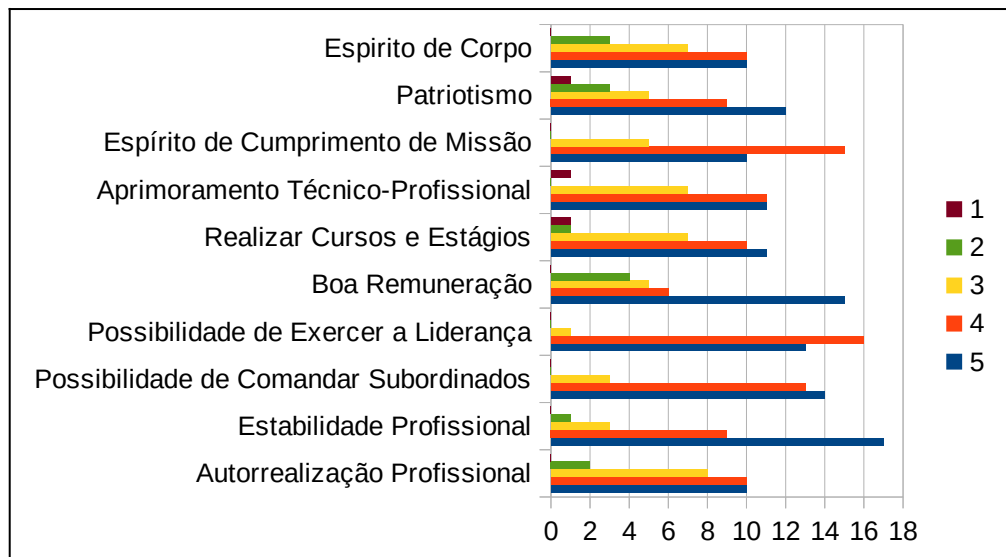
Os resultados do questionário indicam que a maioria dos cadetes acredita que sua motivação afetou seu desempenho acadêmico e técnico-profissional. Foi possível constatar que a maioria dos respondentes (66,7%) considera que seu desempenho acadêmico e técnico-profissional foi afetado negativamente pelos momentos de baixa motivação. Isso significa que, quando com um nível inferior de motivação, os cadetes apresentam uma série de comportamentos que afetam o seu aprendizado, tais como falta de atenção, falta de foco, falta de vontade de aprender, entre outros.

Por outro lado, uma parcela menor (20,0%) que relatou que sua motivação teve um impacto positivo no desempenho indica que há um potencial de melhorar o desempenho com um aumento na motivação. Além desses resultados, a 13,3% afirmaram que sua motivação não afetou seu desempenho, o que pode ser explicada pelo fato de que esses cadetes já possuíam um alto nível de motivação ou que o desempenho foi influenciado por outros fatores.

Interpretando as respostas, podemos inferir que a maioria dos cadetes percebe que a motivação pode influir positivamente ou negativamente na sua formação. Alguns cadetes ao responder o questionário podem ter pensado nas oportunidades em que tiveram um bom

desempenho em alguma atividade e como o seu alto nível de motivação nela influenciou positivamente o seu desempenho. Por outro lado, a grande maioria considerou as atividades em que obtiveram um desempenho aquém daquilo que poderiam ter obtido e consideraram o baixo nível de motivação como fator importante nesse resultado. Os que responderam que não foi afetado podem não acreditar que a motivação exerça alguma influência significativa em seu desempenho.

Gráfico 5 – Resultado da pergunta sobre a intensidade de influência de que cada fator presente na formação militar baseado na Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland tem no nível motivacional do cadete.



Fonte: AUTOR (2023)

A questão apresentada tinha como objetivo avaliar como cada item indicado influencia na alteração do nível motivacional do cadete. Cada item recebeu um nível de motivação de 1 a 5, em que 5 representa muito motivante e 1 pouco motivante.

Observando o gráfico, chegamos ao resultado de que a Estabilidade profissional e a Boa Remuneração despontam à frente como elementos mais motivadores. Possibilidade de Exercer a Liderança e Espírito de Cumprimento de Missão aparecem logo em seguida, enquanto Espírito de Corpo, Aprimoramento Técnico Profissional e Autorrealização Profissional apresentam resultados mais modestos.

Com base no que foi descrito na resposta anterior, podemos enquadrar cada item na Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland da seguinte forma:

- Necessidade de realização: Autorrealização profissional, estabilidade profissional, boa remuneração, realizar cursos e estágios, Aprimoramento Técnico-Profissional e Espírito de Cumprimento de Missão.
- Necessidade de poder: Possibilidade de comandar subordinados e Possibilidade de Exercer a liderança.
- Necessidade de associação: Espírito de corpo e Patriotismo.

Podemos perceber que as necessidades de realização têm uma forte influência na motivação do cadete do curso de infantaria, o que indica que eles valorizam muito a realização pessoal e profissional, além do sentimento de dever cumprido. A necessidade de poder também é importante, com a possibilidade de comandar subordinados e exercer a liderança sendo fatores motivacionais significativos.

Saindo um pouco da esfera de McClallend e entrando na seara de outro autor das teorias clássicas da motivação, de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, a necessidade de segurança é uma das necessidades básicas do ser humano. A estabilidade profissional e a boa remuneração estão diretamente relacionadas com essa necessidade de segurança, já que proporcionam ao indivíduo uma sensação de estabilidade econômica e social.

No contexto dos cadetes do curso de infantaria, é possível entender que muitos deles estão em busca de uma carreira militar como uma opção de estabilidade profissional e econômica. A carreira militar oferece diversas vantagens nesse sentido, como um bom salário quando comparado aos empregos ocupados por civis de mesma faixa etária em empresas particulares; também oferece benefícios e amplas possibilidades de progressão na carreira.

Além disso, a estabilidade profissional proporcionada pela carreira militar permite que o cadete tenha uma previsão de futuro, o que é especialmente importante para aqueles que buscam segurança para suas famílias. Assim, a boa remuneração e a estabilidade profissional são fatores que influenciam significativamente na motivação dos cadetes, uma vez que atendem a uma necessidade básica do ser humano.

A possibilidade de comandar subordinados e exercer liderança podem ser destacadas como as necessidades que mais motivam o cadete, pois elas estão relacionadas à necessidade de poder da Teoria das Necessidades de McClelland. Para muitos cadetes, assumir um papel de liderança e poder influenciar outros é uma grande realização pessoal, e pode ser um fator importante na sua motivação para seguir na carreira militar.

Além disso, a liderança é uma habilidade muito valorizada dentro das Forças Armadas, e aqueles que demonstram capacidade nessa área têm maiores chances de alcançarem posições de destaque na carreira. Isso pode ser um grande motivador para os cadetes que desejam seguir uma carreira militar de longo prazo.

Já a necessidade de associação, representada pelo espírito de corpo e patriotismo, parece ter uma influência menor na motivação do cadete, em comparação com as outras duas necessidades. Isso não significa que não sejam importantes, mas que a realização e o poder são mais influentes no processo motivador.

Uma possível explicação para a necessidade de associação ter um valor menor na motivação dos cadetes é a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci. De acordo com essa teoria, a motivação é influenciada por três fatores: autonomia, competência e relacionamento social.

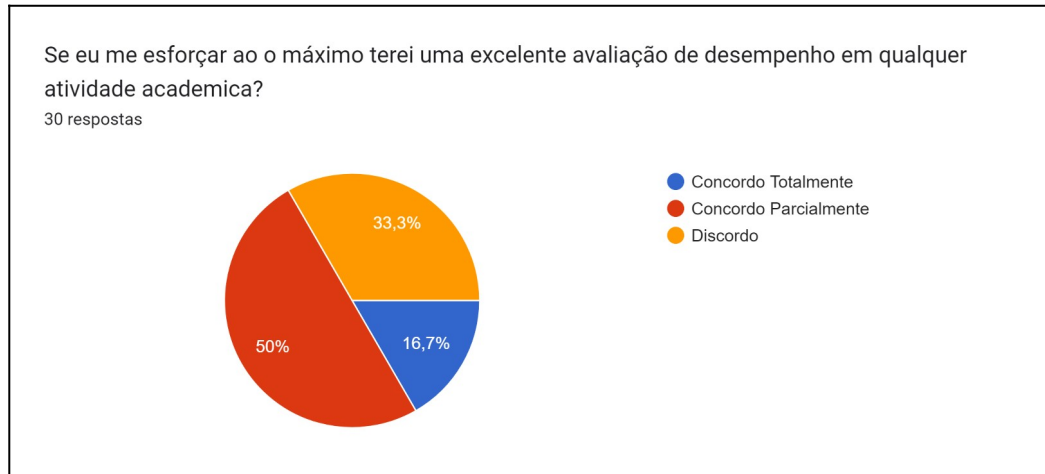
Embora a necessidade de associação (ou espírito de corpo) seja importante para o relacionamento social, a autonomia e a competência também desempenham um papel significativo na motivação. A possibilidade de exercer liderança e comandar subordinados, por exemplo, pode oferecer aos cadetes um senso de autonomia e controle sobre seu ambiente de trabalho, o que pode ser mais motivador do que simplesmente se relacionar com os colegas.

Além disso, a competência pode ser mais motivadora do que a necessidade de associação. Realizar cursos e estágios, aprimoramento técnico profissional e cumprimento da missão são exemplos de fatores que contribuem para o desenvolvimento da competência e da habilidade do cadete em sua função.

Portanto, embora a necessidade de associação seja importante, outros fatores como autonomia e competência podem ter mais peso na motivação dos cadetes do curso de infantaria.

As três perguntas finais tiveram como base a teoria da Expectativa de Victor Vroom e visava compreender como os objetivos e a expectativa de alcançar esses objetivos geram conscientemente no cadete motivação para executar alguma tarefa.

Gráfico 6 – Resultado da pergunta sobre a relação esforço-desempenho.

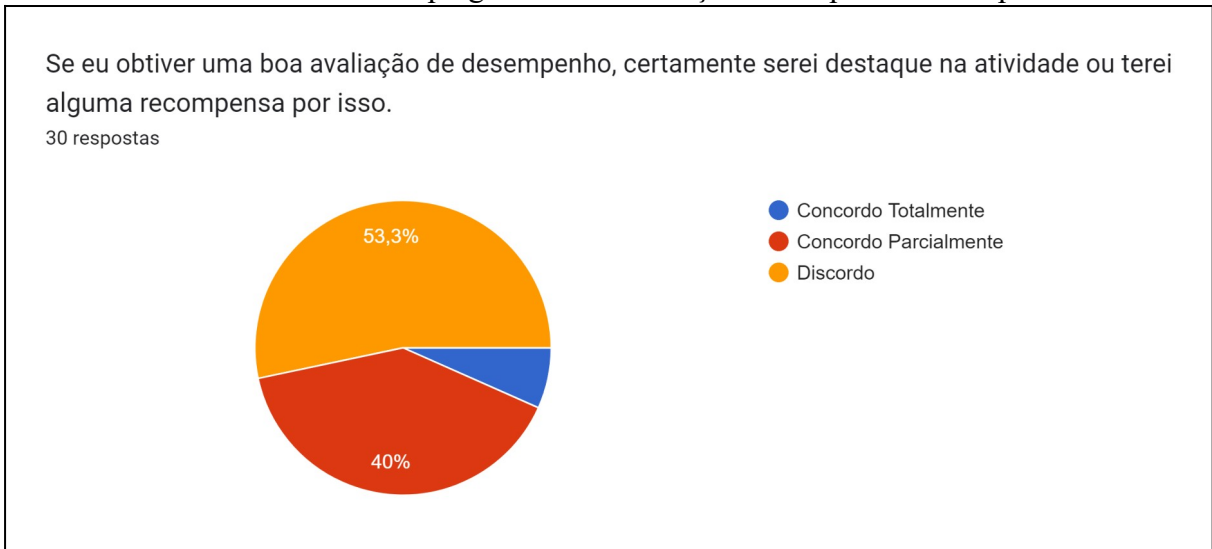


Fonte: AUTOR (2023)

De acordo com os resultados da pesquisa realizada com os cadetes do curso de infantaria, a afirmação "Se eu me esforçar ao máximo terei uma excelente avaliação de desempenho em qualquer atividade acadêmica?" obteve uma resposta majoritária de concordância parcial por 50% dos entrevistados. Outros 33,3% discordam dessa afirmação, enquanto 16,7% concordam plenamente. Isso indica que a percepção dos cadetes sobre o impacto do esforço na avaliação de desempenho é variada, havendo uma parcela considerável que não acredita que o esforço seja o único fator determinante para uma excelente avaliação.

Essa resposta sugere que, embora os cadetes reconheçam a importância do esforço, eles também percebem que outros fatores, como habilidade e oportunidades, podem influenciar sua avaliação de desempenho. Essa incerteza pode levar a uma redução na motivação dos cadetes, já que eles não têm certeza de que seus esforços serão recompensados com uma avaliação de desempenho positiva.

Gráfico 7 – Resultado da pergunta sobre a relação desempenho-recompensa.

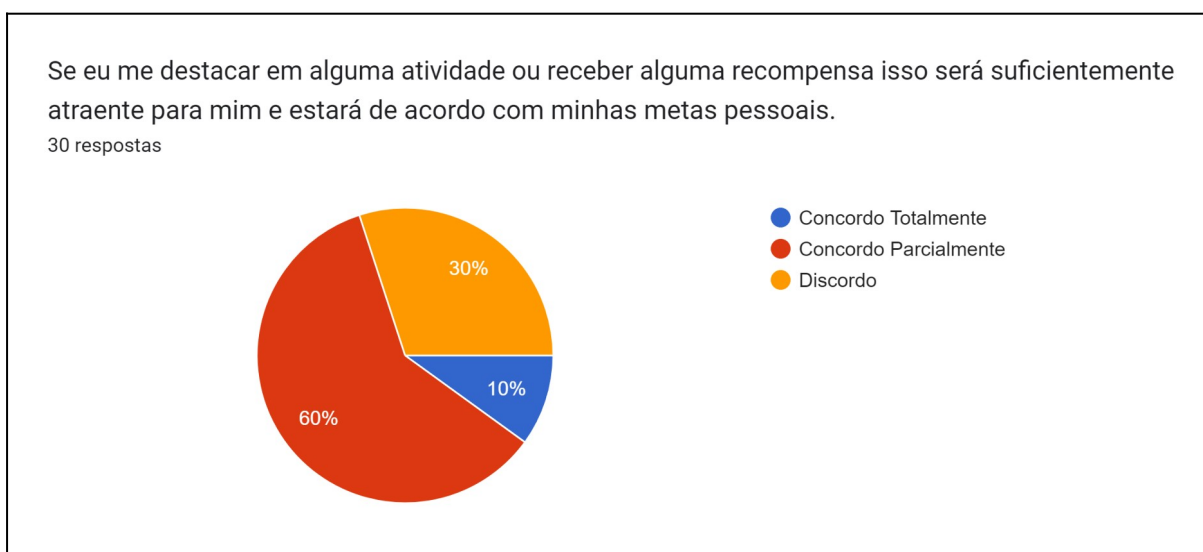


Fonte: AUTOR (2023)

De acordo com o questionamento acima sob a ótica da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, a maioria dos participantes, 53,3%, discorda da afirmação de que obter uma boa avaliação de desempenho levará a um destaque na atividade ou recompensa. Enquanto 40% concordam parcialmente e apenas 6,7% concordam plenamente com essa afirmação. Esses resultados indicam uma percepção de que o sistema de recompensas nem sempre é justo e pode não reconhecer adequadamente o esforço e desempenho dos cadetes.

Essa resposta pode estar relacionada à percepção de que o sistema de recompensas não é equitativo e que apenas um número limitado de cadetes recebe reconhecimento e recompensas. Essa percepção pode levar a uma redução na motivação dos cadetes, já que eles acreditam que, independentemente de seus esforços, as recompensas serão distribuídas de forma desigual.

Gráfico 8 – Resultado da pergunta sobre a relação recompensa-metas pessoais.



Fonte: AUTOR (2023)

De acordo com os resultados dessa pergunta, a maioria dos cadetes do curso de infantaria parece ter uma opinião moderada em relação a se destacar em alguma atividade ou receber uma recompensa ser suficiente para ser atraente e estar de acordo com suas metas pessoais. Mais da metade dos entrevistados, ou seja, 60%, concordaram parcialmente com essa afirmação, indicando que talvez existam outros fatores a serem considerados além do simples reconhecimento ou recompensa. Enquanto isso, 30% discordaram da afirmação, sugerindo que para eles a busca pelo destaque e recompensa não é um objetivo tão importante em suas metas pessoais. Por fim, apenas 10% concordaram plenamente com a afirmação, o que pode indicar que esses cadetes valorizam bastante o reconhecimento e a recompensa por seu desempenho.

Isso sugere que, embora as recompensas possam ser importantes para a motivação dos cadetes, elas não são o único fator que influencia sua motivação. Os cadetes também levam em consideração suas próprias metas pessoais e valores ao decidir quais atividades ou recompensas são mais atraentes.

Em geral, os resultados da pesquisa sugerem que a motivação dos cadetes do curso de infantaria pode ser influenciada por sua percepção de que o sistema de recompensas não é equitativo, por sua incerteza em relação aos fatores que influenciam sua avaliação de desempenho e pela importância que atribuem a suas próprias metas pessoais. Esses fatores

devem ser levados em consideração pelos líderes militares ao desenvolverem estratégias de motivação e reconhecimento para os cadetes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, é possível identificar as principais causas de motivação dos cadetes do curso de infantaria da AMAN. Em primeiro lugar, a realização pessoal e profissional é o fator mais importante. Isso porque a carreira militar proporciona estabilidade profissional e segurança financeira. E como foi discutido durante a pesquisa, as necessidades básicas do ser humano devem ser primeiramente supridas para que outras possam ser buscadas, tal qual diz a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Sendo assim, a questão financeira é essencial, pois ela proporciona ao indivíduo uma vida confortável e prazerosa.

Outro fator de destaque na motivação dos cadetes é a possibilidade de Liderar e Comandar subordinados, fato este que se concretizaria ao concluírem a formação e assumirem um pelotão. É de se esperar que a liderança e o comando sejam motivadores pois esse é o principal objetivo da AMAN, capacitar os futuros líderes da Força. Os cadetes do 4º ano tiveram uma experiência no ano de 2023 no Estágio Preparatório do Corpo de Tropa EPCT e puderam perceber como os aspectos citados neste parágrafo são muito motivadores e como se configuram como principal razão de existência do oficial militar.

Outro elemento destacado, os relacionamentos interpessoais também são importantes para a motivação dos cadetes, incluindo o relacionamento com pares, amizade e convívio com companheiros de turma suprimindo a necessidade de associação.

Com base nos resultados da pesquisa, podemos inferir que o nível de motivação dos cadetes do curso de infantaria da AMAN pode ser considerado variável e influenciado por diversos fatores, tanto positivos quanto negativos. Por outro lado, como constatado pela opinião dos cadetes, a desorganização e burocracia, o relacionamento com superiores e instrutores, a rotina e atividades consideradas por eles como desnecessárias, o distanciamento da família, a falta de flexibilidade na formação, a baixa remuneração como cadete e as condições de vida prejudicada pela estrutura física da AMAN são alguns dos fatores negativos que contribuem para os baixos níveis de motivação.

Diante disso, é importante que a AMAN esteja atenta a esses fatores e busque intensificar aqueles que geram motivação e minimizar ou eliminar os que geram baixos níveis motivacionais. Afinal, a motivação dos cadetes é fundamental para que eles se dediquem aos

estudos e treinamentos, se sintam comprometidos com a carreira militar e desenvolvam habilidades necessárias para serem bons oficiais.

Dessa forma, é fundamental que a Academia se preocupe em criar um ambiente de formação saudável e motivador, que permita aos cadetes desenvolverem todo o seu potencial. Inclusive esse desenvolvimento é o maior objetivo de uma formação que busque proporcionar um ambiente com possibilidades da maioria de seus cadetes desenvolverem grandes níveis de motivação, tendo como principal consequência profissionais preparados para enfrentar os desafios da vida militar com excelência.

Contudo, deve-se acender o sinal de alerta. Podemos inferir que há uma perda significativa de motivação ao longo do curso. Isso pode estar relacionado aos fatores já analisados neste trabalho. Como o analisado pela teoria das expectativas, onde muitos cadetes podem sentir que, apesar de seus esforços, eles não estão progredindo como gostariam no curso, resultando em uma baixa expectativa de desempenho efetivo.

Além disso, a relação entre desempenho e recompensa também pode influenciar a motivação. Se os cadetes não acreditam que suas realizações durante o curso serão recompensadas adequadamente, eles podem se sentir menos motivados a se esforçar e como o tempo, o peso que tais recompensas teriam com suas metas pessoais é diminuído. É importante ressaltar que esses fatores negativos são contrapostos por fatores positivos, como a realização pessoal e profissional, estabilidade e segurança econômica, relacionamentos interpessoais e o vislumbre da conclusão da formação.

Essa perda de motivação pode ter consequências negativas para o desempenho dos cadetes e, conseqüentemente, para a formação do oficial. É fundamental que sejam tomadas medidas para intensificar os fatores positivos que motivam os cadetes e minimizar os fatores negativos que diminuem seu nível motivacional. Dessa forma, é possível manter o alto nível de motivação ao longo da formação e garantir que estejam preparados para se tornarem oficiais capacitados e motivados para servir à nação.

Por fim, este estudo não tem o objetivo de fornecer soluções para o problema. Por se tratar de algo complexo envolvendo diversos atores na formação militar, exige estudos aprofundados sobre o tema para a obtenção de resultados mais amplos e possibilitarem projetos de melhoria e transformação do ensino e da Academia. É importante ressaltar que o objetivo desta pesquisa desde o início foi identificar, analisar e por fim formalizar causas de alteração no nível motivacional dos cadetes do 4º curso de infantaria e as consequências desse

nível motivacional na formação, sendo esta ideia desenvolvida pelo autor durante o seu período de formação na AMAN.

REFERÊNCIAS

- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LÜTZ, Carolina et al. **Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 10, n. 1, p. 164-188, 2012.
- MARTINEZ, Bernardo. **Motivação para ser militar: ingresso na Academia da Força Aérea**. 2016. Tese de Doutorado.
- PEREIRA, Dinis. **Construção da motivação e da orientação para a liderança dos futuros líderes militares**. 2014. Tese de Doutorado. Academia Militar. Direção de Ensino.
- GOULART, Fernando Rodrigues. **A motivação do combatente brasileiro**. Doutrina Militar Terrestre em Revista, v. 4, n. 9, p. 72-77, 2016.
- de Andrade Farias, Laís, and U. T. F. P. R. Gerson Ishikawa. **"PERFIL MOTIVACIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO BASEADO NA TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS."**
- MORAIS, Juliermeson Oliveira. **Motivação no serviço Público: Uma análise em uma Unidade Básica de Saúde-UBS com base na teoria das necessidades adquiridas de McClelland**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.
- FEIJÓ, Kristopher Bruno et al. **Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas: Um Estudo Com Alunos do Curso de Ciências Contábeis**. 2015.
- RODRIGUES, Jorge Pereira; DA SILVA TRIANI, Felipe; TELLES, Silvio de Cassio Costa. **A Teoria das Necessidades e a Busca da Excitação: o que Leva os Corredores às Ruas**. Journal of Health Sciences, v. 20, n. 3, p. 205-211, 2018.
- BAYER, Henrique Flores. **Motivação à prática do treinamento funcional: uma revisão de literatura**. 2019.
- ROMANO, Jeanine et al. **Study procrastination, achievement, and academic motivation in web-based and blended distance learning**. The Internet and Higher Education, v. 8, n. 4, p. 299-305, 2005.

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO

Você está sendo convidado para participar, como voluntário, em uma pesquisa científica. Caso você não queira participar, não há problema algum. Você não precisa me explicar porque, e não haverá nenhum tipo de punição por isso. Você tem todo o direito de não querer participar do estudo, basta selecionar a opção correspondente no final desta página.

Para confirmar sua participação você precisará ler todo este documento e depois selecionar a opção correspondente no final dele. Este documento se chama TCLE (Termo de Consentimento livre e esclarecido). Nele estão contidas as principais informações sobre o estudo, objetivos, metodologias, riscos e benefícios, dentre outras informações.

Este TCLE se refere ao projeto de pesquisa “AS PRINCIPAIS CAUSAS DA MOTIVAÇÃO E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA FORMAÇÃO ACADÊMICA E TÉCNICO-PROFISSIONAL DO CADETE NO CURSO DE INFANTARIA”, cujo objetivo é “analisar as principais causas da motivação e suas consequências na formação acadêmica e técnico-profissional do cadete no curso de infantaria”. Para ter uma cópia deste TCLE você deverá imprimi-lo, ou deverá gerar uma cópia em pdf para guarda-lo em seu computador. Você também poderá solicitar aos pesquisadores do estudo uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados no final deste termo.

O Questionário estará disponível para ser respondido entre os dias 02/02 e 01/05 de 2023.

Você não será remunerado, visto que sua participação nesta pesquisa é de caráter voluntária. Caso decida desistir da pesquisa você poderá interromper o questionário e sair do estudo a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão sentir-se desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio da aplicação de questionários ou na realização de entrevistas. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que achem por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade

acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem o conhecimento profissional dos docentes em prol dos multiletramentos dos cadetes. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo.

Os pesquisadores garantem e se comprometem com o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo. Da mesma forma, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18).

É garantido a você o direito a ressarcimento em caso de despesas comprovadamente relacionadas à sua participação no estudo, bem como, ao direito a indenização em caso de danos nos termos da lei.

A pesquisa será realizada por meio de um questionário online, constituído por 11 perguntas. Estima-se que você precisará de aproximadamente 5 minutos. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, o senhor(a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: cep@unitau.br.

Para contatar um dos pesquisadores da pesquisa, você poderá encaminhar um e-mail, ligar ou mandar mensagem pelo WhatsApp para eles a qualquer momento:

Nome, celular e e-mail do Pesquisador Responsável: ÉRIC LUIZ MORAIS GOMIDES, (62) 99308-5789, ericgomides@hotmail.com

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, concordo em participar voluntariamente do presente estudo como participante. O pesquisador me informou sobre tudo o que vai acontecer na pesquisa, o que terei que fazer, inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação. O

pesquisador me garantiu que eu poderei sair da pesquisa a qualquer momento, sem dar nenhuma explicação, e que esta decisão não me trará nenhum tipo de penalidade ou interrupção de meu tratamento.

Fui informado também que devo imprimir ou gerar um pdf do TCLE para ter a minha cópia do TCLE e que posso solicitar uma versão dele via e-mail para os pesquisadores (AO FINAL DO QUESTIONÁRIO É POSSÍVEL SELECIONAR A OPÇÃO DE RECEBER UMA CÓPIA POR EMAIL).

- Aceito Participar da Pesquisa.
- Não Aceito Participar da Pesquisa.

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

1. Atualmente como você descreveria o seu nível de motivação em relação a sua formação militar?

- () Muito Motivado
 () Regularmente Motivado
 () Pouco Motivado

2. Ao longo dos anos de formação você considera que:

- () Estou MAIS motivado do que no período inicial da formação
 () Estou TÃO motivado quanto no período inicial da formação
 () Estou MENOS motivado do que no período inicial da formação

3. Cite um ou mais fatores que aumentam seu nível motivacional na formação militar.

4. Cite um ou mais fatores que diminuem seu nível motivacional na formação militar.

5. Como você considera que seu desempenho acadêmico vem evoluindo ao longo dos anos de formação?

	Meu desempenho é MELHOR atualmente que nos últimos.	Meu desempenho é SEMELHANTE aos últimos anos.	Meu Desempenho é PIOR que nos últimos anos.
TFM	()	()	()
SIEsp	()	()	()
Atividades no Terreno	()	()	()
Serviço	()	()	()
Instruções e Provas do Parque	()	()	()
Provas e Aulas da Divisão de Ensino	()	()	()
Apoio a Instrução e Relacionamento com Outros Cursos	()	()	()
Desempenho Atitudinal	()	()	()

6. Sobre seu desempenho acadêmico e técnico-profissional, você acredita que foi afetado pelo seu nível de motivação?

- () Foi afetado positivamente, pois estava mais motivado.
 () Foi afetado negativamente, pois estava menos motivado.

Não foi afetado.

7. Considerando as necessidades abaixo, selecione o nível de motivação para cada item(5 para muito motivante e 1 para pouco motivante)

	5	4	3	2	1
Autorrealização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profissional Estabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de Comandar os Subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de Exercer a Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa Remuneração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar Cursos e Estágios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprimoramento Técnico profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentimento de Cumprimento de Missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patriotismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espírito de Corpo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Se eu me esforçar ao o máximo terei uma excelente avaliação de desempenho em qualquer atividade acadêmica?

- Concordo Totalmente.
 Concordo Parcialmente.
 Discordo.

9. Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, certamente serei destaque na atividade ou terei alguma recompensa por isso.

- Concordo Totalmente.
- Concordo Parcialmente.
- Discordo.

10. Se eu me destacar em alguma atividade ou receber alguma recompensa isso será suficientemente atraente para mim e estará de acordo com minhas metas pessoais.

- Concordo Totalmente.
- Concordo Parcialmente.
- Discordo.