

# FATORES DE MOTIVAÇÃO PARA MÉDICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

## MOTIVATION FACTORS FOR PHYSICIANS FROM BRAZILIAN ARMY

Cristine Aspirot do Couto Ferrazza

Mestre em Ciências da Saúde e da Vida, Exército Brasileiro, *aspirotcris@hotmail.com*

### RESUMO

O objeto do presente estudo foi o aumento, nas últimas décadas, da evasão de Oficiais Médicos de carreira do Exército Brasileiro. O estudo teve como objetivo identificar fatores motivadores ou desmotivadores que influam na decisão de médicos militares de carreira do Exército Brasileiro em permanecer no serviço ativo. Foi realizada uma pesquisa aplicada empírica, qualitativa e exploratória, através do envio de um questionário qualificado, com questões versando sobre compromisso organizacional e motivação para o trabalho, a todos os Oficiais Médicos formados na Escola de Saúde do Exército entre 2012 e 2022. Cento e quarenta médicos responderam ao questionário, constituindo a amostra final. Como resultados, a partir dos dados coletados no questionário foram considerados como principais fatores motivadores “bom ambiente de trabalho” e “elogios recebidos pelos superiores”, e como principais fatores desmotivadores aqueles relacionados ao aspecto “remuneração”. Em conclusão, o presente estudo sugere incentivar a percepção de vantagens da carreira além da remuneração, e criação ou aprimoramento de programas de qualificação e capacitação no âmbito da Força.

Palavras-chave: motivação; médicos; militares.

### ABSTRACT

The object of this study was the recent increase in the evasion of career Medical Officers from the Brazilian Army. The study aimed to identify motivating or demotivating factors that influence the decision from these Medical Officers to remain in active service. An empirical, qualitative, applied and exploratory research was carried out, by sending a qualified questionnaire, with questions about organizational commitment and motivation for work, to all Medical Officers formed at the Army Health School between 2012 and 2022. One hundred and forty doctors responded to the questionnaire, constituting the final sample. As a result, based on the data collected in the questionnaire, “good working environment” and “compliments received by superiors” were considered as the main motivating factors, and those related to the “remuneration” aspect were considered as the main demotivating factors. In conclusion, this study suggests encouraging the perception of career advantages beyond remuneration, and creating or improving qualification and training programs within the Force.

Keywords: motivation; physicians; military personnel.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Braga (2018), permanecer ou sair de uma organização está relacionado ao sentimento que o indivíduo tem em relação ao trabalho, à chefia, aos colegas de trabalho, à organização e às alternativas de emprego. Para a mesma autora, também se reveste de relevância o Compromisso Organizacional (ligação psicológica entre organização e o indivíduo, vinculando ambos). Quanto mais forte o compromisso organizacional, menor a perspectiva do indivíduo deixar a instituição

O Exército Brasileiro, anualmente, incorpora médicos às suas fileiras. Estes médicos podem ser convocados para prestação de serviço militar de natureza temporária (Estágio de Adaptação ao Serviço, EAS, e Estágio de Instrução e Serviço, EIS), ou médicos militares de carreira. Neste caso específico, trata-se de médicos formados no meio civil que prestam concurso para a Escola de Formação. Tais profissionais são necessários e imprescindíveis para manutenção das atividades operacionais, assistenciais e periciais demandadas pela Força Terrestre. Estes militares, após formados, percorrerão a carreira de 1º Tenente a Coronel, sendo que alguns poucos, por merecimento, poderão chegar a General-de-Brigada Médico ou até General-de-Divisão Médico (Santos, 2021).

A partir de 1990, mudanças organizacionais e institucionais na conjuntura nacional aumentaram, em muito a demanda por recursos humanos de Saúde, destacando-se a demanda por médicos. Tal cenário foi observado também o âmbito do Exército, demonstrado por diminuição da procura pelo Curso de Formação de Oficiais Médicos de carreira e aumento da quantidade de desligamentos de oficiais médicos ainda durante a carreira (Ramos et. al, 2020).

Nesse sentido, com o intuito de reverter este quadro, a Política de Saúde para as Forças Armadas ora vigente (Brasil, 2015) estabelece, em seu Art. 3º, como um de seus objetivos estratégicos “promover mecanismos de incentivo para a captação e permanência dos profissionais de saúde do Ministério da Defesa e das Forças Armadas”.

Investigando a permanência no serviço de médicos militares das Forças Armadas Portuguesas, Braga (2018) observou similar aumento da evasão destes profissionais entre

2014 e 2017, correlacionado com falta de identificação psicológica com a instituição. No caso português, esta evasão foi associada com a insatisfação por várias condições, dentre as quais se destacam: inexistência de remunerações complementares (além da primária), monotonia das atividades técnicas a serem exercidas, falta de justiça no feedback da instituição, não cooperação entre pares e chefias, e baixa identificação com as funções a serem exercidas. Como medida para evitar a evasão, a autora propõe uma intervenção com o intuito de reforçar a identificação dos profissionais com as Forças.

Oliveira (2019), considera que o médico deveria possuir tratamento distinto de outras carreiras profissionais nas Forças Armadas, pois o profissional médico possui algumas características que o distinguem, tais como: formação completa bastante longa, variando de 6 a 10 anos (graduação e residência); possibilidade de acúmulo de dois cargos públicos, desde que haja compatibilidade de horário; investimento médio para sua formação considerável, variando de R\$ 680.000,00 (seiscentos e oitenta mil) a R\$ 760.000,00 (setecentos e sessenta mil); mercado privado financeiramente muito atrativo.

Em tal contexto, reveste-se de importância a motivação para a permanência de profissionais no seio das Forças Armadas. Analisando este contexto, Vey (2000), entende motivação como o interesse, entusiasmo, vontade de fazer algo, comportando-se como um combustível que pode ser consumido ao enfrentar óbices da função e da organização e necessita de constante reposição.

Ramos et al. (2020) publicaram estudo a respeito dos fatores comportamentais associados à motivação dos oficiais médicos para permanecer no Exército Brasileiro, detectando o crescente déficit de profissionais e propondo como soluções motivadoras mudanças na formação, o exemplo de oficiais mais antigos, valorização profissional por parte de chefes e diretores e flexibilização de horários para tais oficiais.

Souza e Piurcosky (2020) realizaram estudo com ortopedistas do Hospital Militar de Área de Campo Grande, por meio de questionário com 10 perguntas sobre fatores motivacionais, objetivando definir os fatores de motivação/satisfação pessoal no trabalho dos mesmos. No citado trabalho, foi percebido que a insatisfação é associada com baixo salário, mas a instituição não se utiliza de outros fatores motivadores, como reconhecer o trabalho dos médicos e atribuir aos mesmos o exercício de tarefas mais atinentes com sua profissão.

Santos (2021), avaliando que o médico militar necessita de maior identificação com a Força, propõe como fator motivador a criação de uma instituição militar de ensino superior, uma faculdade Militar de Medicina, voltada para a formação de médicos no âmbito das forças armadas, a exemplo do que já ocorre com o Instituto Militar de Engenharia e com o Instituto Tecnológico da Aeronáutica.

Tendo em vista este cenário, o presente estudo buscou identificar fatores motivadores ou desmotivadores que influam na decisão de médicos militares de carreira do Exército Brasileiro em permanecer no serviço ativo.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi do tipo “aplicada” e “empírica”, porque teve como interesse resolver através da coleta de dados um problema específico da Força, ou seja, aumento da evasão de médicos de carreira dos quadros do Exército Brasileiro, e do tipo “qualitativa”, pois não trabalhou com dados quantificáveis, passíveis de significação estatística. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi do tipo “exploratória” porque abordou um problema ainda não analisado, possuindo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Ademais, envolveu pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado, fornecendo sua visão para uma compreensão inicial do problema (Fleury; Werlang, 2017).

Foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, um questionário da plataforma “Google Forms” enviado por meio de e-mail. A amostra de pesquisa inicial foi constituída de todos os oficiais médicos formados entre 2012 e 2022 na Escola de Saúde do Exército, cujo e-mail estava disponível no endereço eletrônico <https://portal.dgp.eb.mil.br>, aba “Informações de Pessoal”. Este universo inicial recebeu, por meio do e-mail disponibilizado no referido endereço, um link do formulário google (“Google Forms”) com o questionário associado.

Tal questionário (adaptado de Braga, 2018) foi dividido em aspectos “compromisso organizacional” e “motivação”, contendo 20 questionamentos que deveriam ser respondidos por meio de uma escala de Likert de cinco pontos (Likert, 1932), variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5), segundo o quadro 1, abaixo:

<b>Questões do aspecto COMPROMISSO ORGANIZACIONAL</b>	
Compromisso afetivo (CA)	Q1.1_ Ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira no Exército. Q1.2_ Não me sinto como “fazendo parte da família” no Exército.
Compromisso normativo (CN)	Q1.3_ Devo muito ao Exército.
Compromisso calculativo (CC)	Q1.4_ Sinto que tenho muito poucas opções se considerasse sair do Exército Q1.5_ Permanecer no Exército é questão tanto de necessidade como de desejo..
<b>Questões do aspecto MOTIVAÇÃO</b>	
Motivação com a organização do trabalho (MOT)	Q2.1_ O Exército tem condições de trabalho satisfatórias. Q2.2_ Sinto-me realizado com as funções que desempenho no Exército Q2.3_ Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração. Q2.4_ O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional. Q2.5_ Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. Q2.6_ O Exército permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.
Motivação para o desempenho (MPD)	Q2.7_ Considero que as avaliações periódicas me motivam Q2.8_ Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
Motivação de realização e poder (MRP)	Q2.9_ Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função. Q2.10_ Um dos meus objetivos é alcançar cargo mais elevado dentro do Exército. Q2.11_ Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior
Motivação para o envolvimento (MPE)	Q2.12_ Considero o meu trabalho monótono. Q2.13_ Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. Q2.14_ Aborrece-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

	Q2.15_Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.
--	--

Quadro 1: questionário aplicado aos entrevistados (adaptado de Braga, 2018)

### 3 RESULTADOS

A amostra final constituiu-se de 140 respostas, de médicos de diversas turmas de formação na Escola de Saúde do Exército, conforme Quadro 2, abaixo:

<b>Turma de Formação</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Percentual</b>
2012	9	6,4%
2013	10	7,9%
2014	9	6,4%
2015	8	5,7%
2016	14	10%
2017	14	10%
2018	14	10%
2019	19	13,6%
2020	18	12,9%
2021	16	11,4%
2022	9	6,4%

Quadro 2: amostra final do estudo

Observou-se que as 140 respostas obtidas foram oriundas de médicos de carreira do Exército de todas as turmas formadas entre os anos de 2012 e 2022, possuindo menor composição na amostra a turma de 2015 (5,7% da amostra) e maior composição na amostra a turma de 2019 (13,6% da amostra), resultado que evidencia a representatividade da amostra em relação ao período considerado. O percentual de respostas a cada um dos 20 questionamentos está representada nas figuras 1 a 20, abaixo:

Em relação à afirmação "Ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira no Exército", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

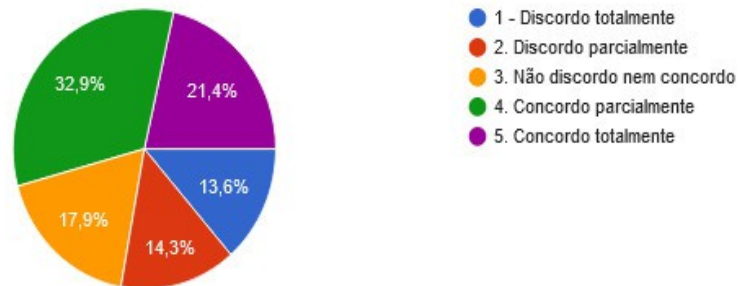


Figura 1: resposta ao questionamento 1.1

Em relação à afirmação "Não me sinto como "fazendo parte da família" no Exército", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

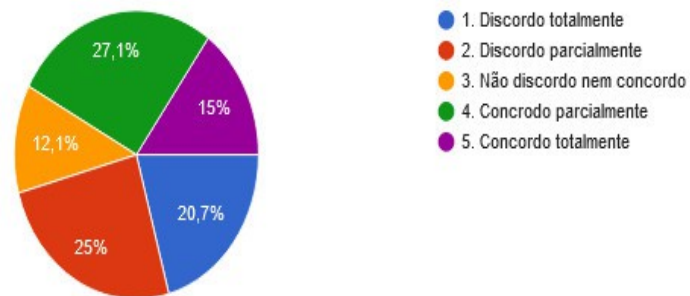


Figura 2: resposta ao questionamento 1.2.

Em relação à afirmação "Devo muito ao Exército" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

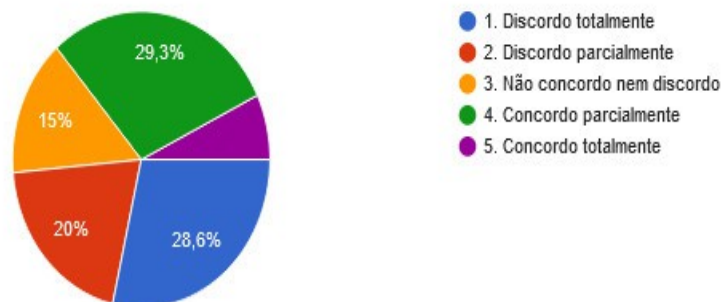


Figura 3: resposta ao questionamento 1.3.

Em relação à afirmação "Sinto que tenho muito poucas opções se considerasse sair do Exército", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

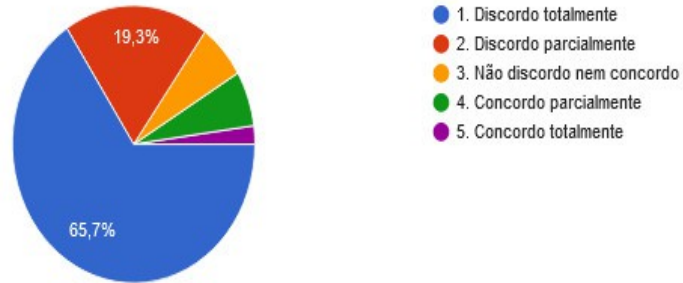


Figura 4: resposta ao questionamento 1.4.

Em relação à afirmação "Permanecer no Exército é questão tanto de necessidade como de desejo" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

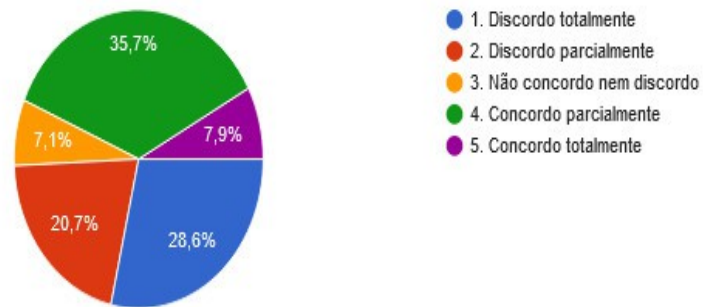


Figura 5: Resposta ao questionamento 1.5.

Em relação à afirmação "O Exército tem condições de trabalho satisfatórias" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

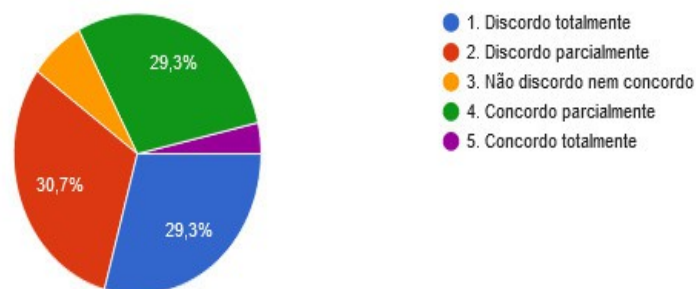


Figura 6: Resposta ao questionamento 2.1



Em relação à afirmação "Sinto-me realizado com as funções que desempenho no Exército" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

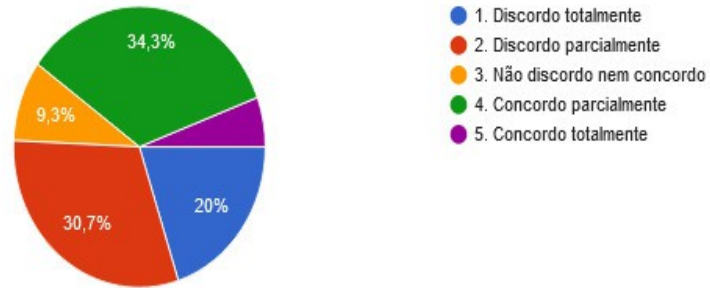


Figura 7: Resposta ao questionamento 2.2.

Em relação à afirmação "Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

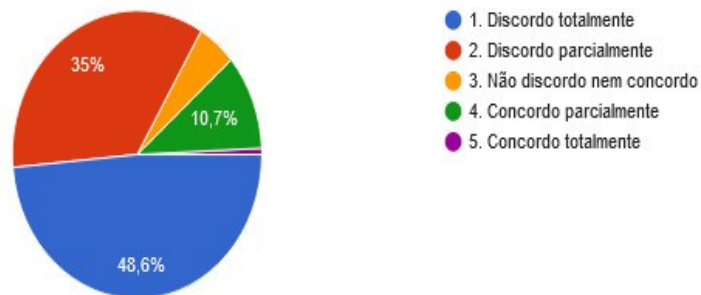


Figura 8: resposta ao questionamento 2.3.

Em relação à afirmação "O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

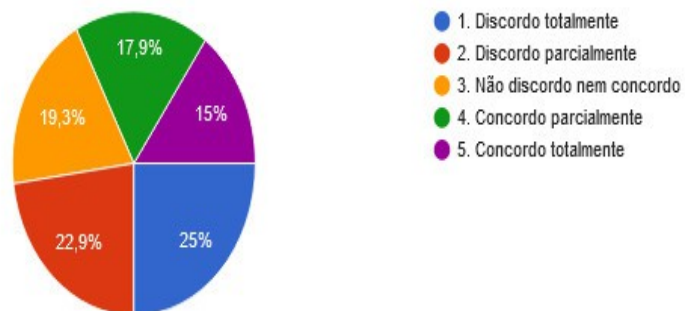


Figura 9: resposta ao questionamento 2.4.

Em relação à afirmação "considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

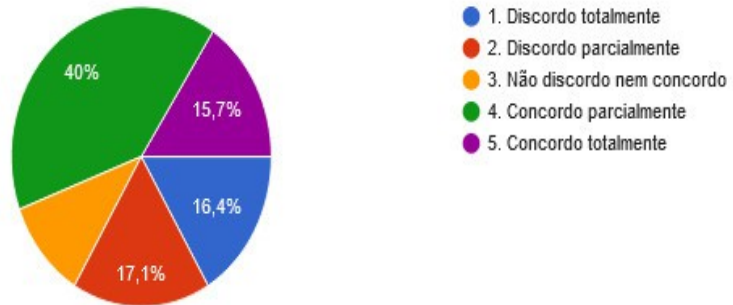


Figura 10: resposta ao questionamento 2.5.

Em relação à afirmação "O Exército permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais", o sr(a) pode afirmar que:

140 respostas

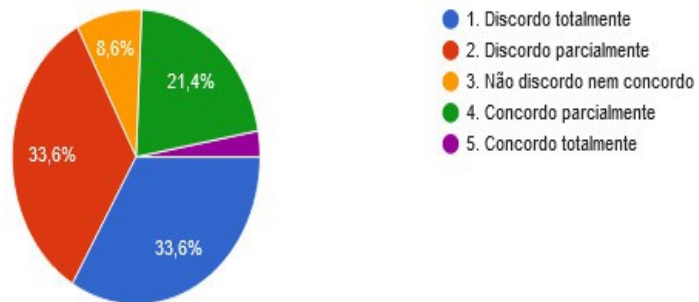


Figura 11: resposta ao questionamento 2.6.

Em relação à afirmação "Considero que as avaliações periódicas me motivam" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

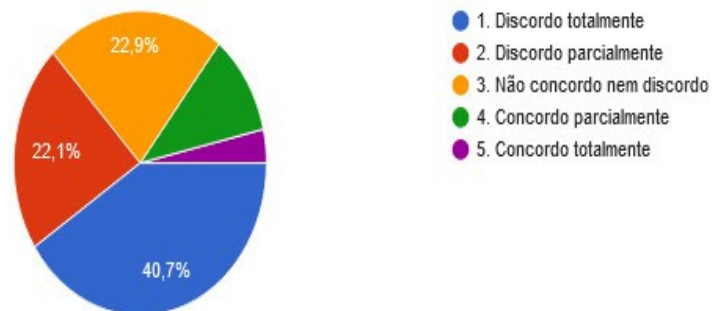


Figura 12: resposta ao questionamento 2.7.

Em relação à afirmação "tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

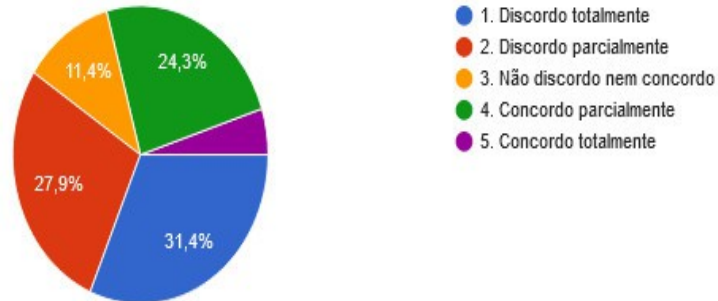


Figura 13: resposta ao questionamento 2.8

Em relação à afirmação "Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função" o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

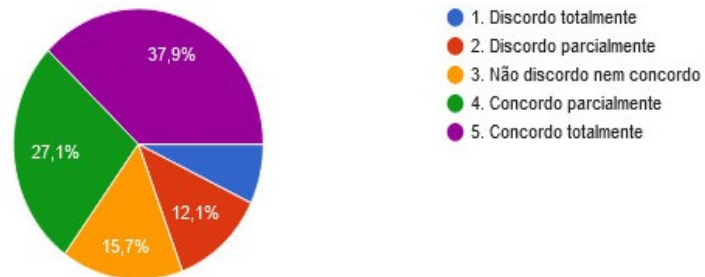


Figura 14: resposta ao questionamento 2.9

Em relação à afirmação "um dos meus objetivos é alcançar cargo mais elevado dentro do Exército", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

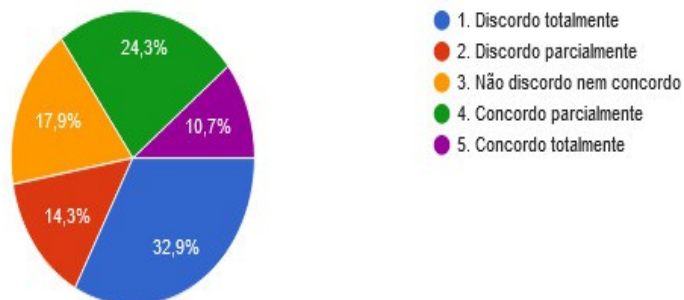


Figura 15: resposta ao questionamento 2.10.

Em relação à afirmação "Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior", o sr(a) pode afirmar que:

140 respostas

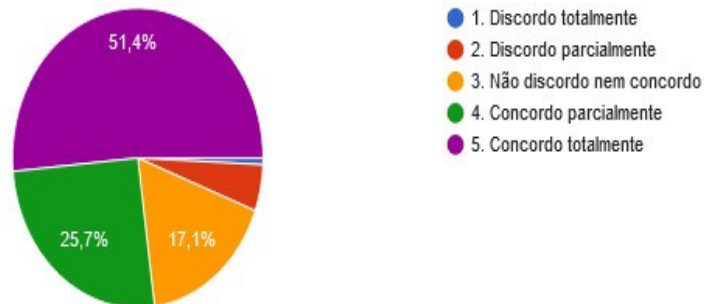


Figura 16: resposta ao questionamento 2.11.

Em relação à afirmação "Considero o meu trabalho monótono", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

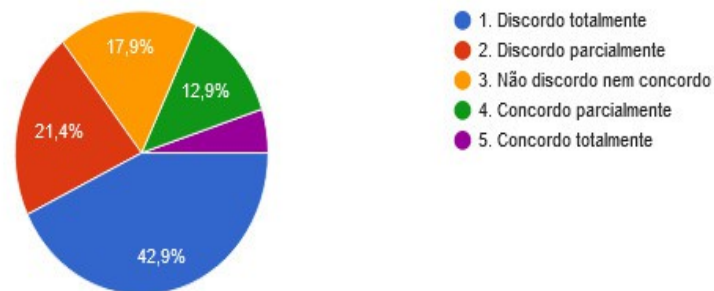


Figura 17: resposta ao questionamento 2.12.

Em relação à afirmação "Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

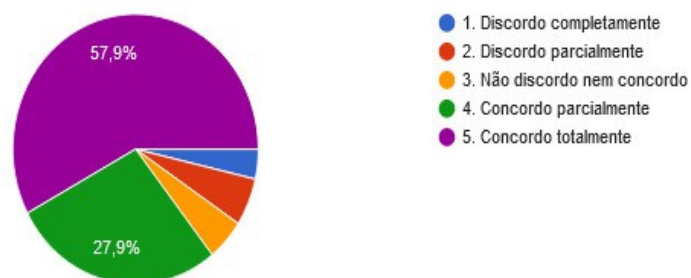


Figura 18: resposta ao questionamento 2.13.

Em atenção à afirmação "Aborrece-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções", o sr(a) pode dizer que:

140 respostas

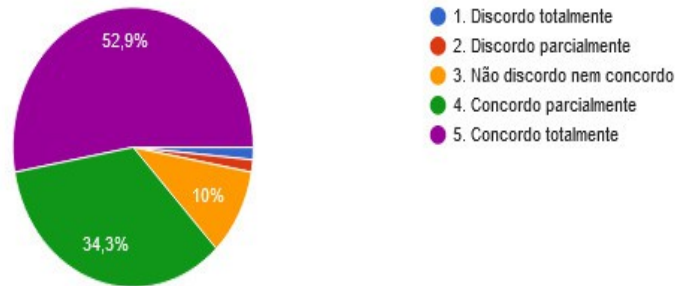


Figura 19: resposta ao questionamento 2.14.

Em relação à afirmação "trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa", o sr(a) pode afirmar que:

140 respostas

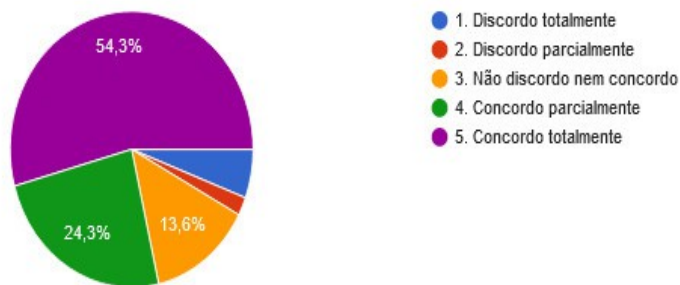


Figura 20: resposta ao questionamento 2.15.

Nas respostas às questões do aspecto “Compromisso Organizacional”, subgrupo “compromisso afetivo” (CA), ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “ficaria muito contente se passasse o resto da vida no Exército”, a maioria (32,9%) concordou parcialmente com a afirmação. Ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “não me sinto como 'fazendo parte da família' no Exército”, a maioria (27,1%) concordou parcialmente com a afirmação. E quando perguntados se concordavam com a afirmação “devo muito ao Exército”, a maioria (29,3%) também concordou parcialmente com a afirmação.

Na resposta à questão do aspecto “Compromisso Organizacional”, subgrupo “compromisso normativo” (CN), ao serem perguntados se concordavam com a afirmação

“devo muito ao Exército”, a maioria (29,3%) concordou parcialmente com a afirmação, mas há que se ressaltar que parcela igualmente significativa (28,6%) discordou totalmente da afirmação.

Já nas respostas às questões do aspecto “Compromisso Organizacional”, subgrupo “compromisso calculativo” (CC), ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “permanecer no Exército é questão tanto de necessidade como de desejo”, a maioria (35,7%) concordou parcialmente com a afirmação, enquanto que uma expressiva maioria (65,7%) discordou completamente da afirmação “sinto que tenho muito poucas opções se considerasse sair do Exército”.

Para as respostas às questões do aspecto “Motivação”, subgrupo “motivação com a organização do trabalho” (MOT), ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “o Exército tem condições de trabalho satisfatórias”, 29,3% da amostra respondeu que concordava parcialmente com a afirmação, e a mesma percentagem da amostra respondeu que discordava completamente da afirmação. Ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “sinto-me realizado com as funções que desempenho no Exército”, a maioria (34,3%) concordou parcialmente com a afirmação, enquanto que ao serem questionados se concordavam com a afirmação “sinto-me satisfeito com a minha remuneração”, a maioria (48,6%) discordou totalmente da afirmação e 35% da amostra discordou parcialmente da mesma afirmação. Ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “o feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional”, a maioria (25%) discordou totalmente da afirmação. Ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “considero que o trabalho num ambiente de cooperação entre colegas”, a maioria (40%) concordou parcialmente com a afirmação. Finalmente, ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “o Exército permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais”, 33,6% da amostra discordou totalmente e igual percentagem discordou parcialmente da afirmação.

Já quanto às respostas para as questões do aspecto “Motivação”, subgrupo “motivação para o desempenho” (MPD), ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “considero que as avaliações periódicas me motivam”, a maioria (40,7%) discordou totalmente da afirmação, enquanto que ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções”, a maioria (31,4%) discordou totalmente da afirmação.

Para as respostas às questões do aspecto “Motivação”, subgrupo “motivação de realização e poder” (MRP), ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função”, a maioria (37,9%) concordou totalmente com a afirmação. Ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “um dos meus objetivos é alcançar cargo mais elevado dentro do Exército”, a maioria (32,9%) discordou totalmente da afirmação. Por fim, ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior”, a maioria (51,4%) concordou totalmente com a afirmação.

E finalmente, para as respostas às questões do aspecto “Motivação”, subgrupo “Motivação para o Envolvimento” (MPE), ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “considero meu trabalho monótono”, a maioria (42,9%) discordou totalmente da afirmação. Ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar”, a maioria (57,9%) concordou totalmente com a afirmação. Ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”, a maioria (52,9%) concordou totalmente com a afirmação. Por fim, ao serem perguntados se concordavam com a afirmação “trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa” a maioria (54,3%) concordou totalmente com a afirmação.

#### **4 DISCUSSÃO**

No estudo de Braga (2018), com médicos militares das Forças Armadas Portuguesas, a autora detectou como fatores de insatisfação, e provável intenção de abandonar as carreiras, os seguintes fatores principais: insatisfação com o feedback recebido, operar em um ambiente tido como de não cooperação entre pares, percepção de monotonia relacionado ao trabalho, subaproveitamento de sua expertise e inexistência de formas de remuneração alternativas.

No presente estudo, assim como no estudo de Braga (2018), os questionamentos foram divididos em dois aspectos: Compromisso Organizacional e Motivação. O Compromisso Organizacional é entendido como a ligação psicológica entre o empregado e o empregador, na

premissa de cumprir as condições acordadas. As questões foram divididas nos subgrupos “compromisso afetivo” (CA), que pode ser traduzido como o desejo percebido de permanecer; o “compromisso calculativo” (CC), que é a percepção da relação custo-benefício de uma saída da organização; e o “compromisso normativo” (CN), que é relacionado à sensação de dever algo à organização (Braga, 2018).

Já as questões do aspecto Motivação, entendida como a força que leva a pessoa a tomar a determinado rumo, foram divididas nos subgrupos “motivação com a organização do trabalho” (MOT), que são características associadas à estrutura do trabalho; “motivação para o desempenho” (MPD), que é a existência de objetivos definidos para a consecução de determinada ação e melhoria na performance do trabalhador; “motivação de realização e poder” (MRP), que é a vontade de ter sucesso, alcançar reputação e prestígio e ser aceito; e por fim “motivação para o envolvimento” (MPE), sentir-se envolvido com a organização (Braga, 2018).

Dentre as respostas do aspecto Compromisso Organizacional, subgrupos “compromisso afetivo” e “compromisso normativo”, chama a atenção o fato de que há baixa percepção de pertencimento à instituição (não fazer parte da “família” dentro do Exército” e de não sentir “dever muito ao Exército”), e no subgrupo “compromisso calculativo”, a grande maioria dos entrevistados parece acreditar que teria muitas opções se decidisse sair do Exército, o que denota que os mesmos não enxergam uma boa relação custo-benefício na permanência no Exército. No geral, as respostas sugerem baixo compromisso organizacional com a instituição Exército.

No que toca ao aspecto Motivação, subgrupo “motivação para o trabalho”, as respostas sugerem insatisfação com a remuneração e com a possibilidade do Exército permitir a realização de objetivos profissionais. No entanto, ao contrário do estudo de Braga (2018), as respostas sugerem que os entrevistados sentem haver um ambiente de cooperação entre colegas. Este achado está em acordo com o descrito por Souza; Piurcosky (2020), onde os médicos entrevistados (ortopedistas do Hospital Militar de Área de Campo Grande) declararam haver um clima de harmonia entre os médicos e seus pares, superiores e subordinados.



As respostas às questões do subgrupo “motivação para o desempenho” sugerem que avaliações periódicas e diversidade de tarefas não são fatores motivadores. No subgrupo “motivação para realização e poder”, as respostas sugerem que, embora haja impacto motivacional derivado de elogios recebidos por superiores, as perspectivas de alcançar cargos mais elevados não motivam os entrevistados. Por fim, no subgrupo “motivação para o envolvimento”, as respostas sugerem que os entrevistados não consideram o trabalho monótono, e o principal fator motivador seria a perspectiva de remuneração alternativa.

Assim como no estudo de Braga (2018), a insatisfação com a remuneração transparece como principal fator de desmotivação, porém, ao contrário do estudo citado, não foi relatada na amostra insatisfação com a monotonia do trabalho e não cooperação entre pares, o que sugere que no Exército Brasileiro os oficiais médicos encontram um bom ambiente trabalho.

A não identificação com a instituição pode ser atribuída às características da formação profissional, altamente especializada, distinta da formação militar e voltada para as condições de trabalho na área civil (Oliveira, 2019). Pode-se afirmar que o tempo de formação básica (menor que um ano) não é suficiente para criar um compromisso organizacional relevante, e que este depende das condições de trabalho que o profissional encontra ao sair da escola de formação, bem como das alternativas disponíveis para o exercício da profissão médica, explicitadas pela expressiva maioria dos entrevistados (65,7%) ter discordado completamente da afirmação “sinto que tenho muito poucas opções se considerasse sair do Exército”.

De acordo com Ramos et al. (2020), uma possibilidade de criar identificação com a instituição é o incentivo à educação continuada, que pode ocorrer na forma de programas de pós graduação mantidos pela Força. Embora tais programas existam na forma do Programa de Capacitação e Atualização Profissional dos Profissionais de Saúde (PROCAP – Sau), as respostas dos entrevistados sugerem que os mesmos não concordavam com a afirmação “o Exército permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais” No estudo de Souza; Piurcosky (2020), os médicos entrevistados declararam desconhecer as possibilidades de aperfeiçoamento oferecidas pela instituição.

Quanto aos fatores motivadores, o estudo também sugere que os profissionais não consideram o trabalho no Exército como “monótono” e não desejam maior diversidade de funções, o que indica que uma alternativa para motivar os profissionais e retê-los na Força

seria mantê-los na atividade fim, evitando atribuição de funções administrativas ou gerenciais, que poderiam ser reservadas a militares de outras qualificações. Souza; Piurcosky (2020) observam que na amostra entrevistada (médicos ortopedistas) se sente mais motivada realizando procedimentos técnicos de sua área de atuação (cirurgia ortopédica).

De modo relevante, a maioria dos entrevistados considera fator de motivação os elogios dos superiores. Este achado também está em acordo com o descrito por Souza; Piurcosky (2020) e também Ramos et al. (2020), segundo os quais um importante fator motivacional para os médicos no Exército Brasileiro é o relacionamento “vertical” do oficial médico com o gestor de recursos humanos e com suas chefias,

Os entrevistados não demonstram interesse em ascender a cargos mais elevados na instituição, o que pode estar relacionado com o fato de que esta situação frequentemente acarreta assunção de atribuições administrativas, em detrimento das funções técnicas. Ramos et al. (2020) ressaltam que o oficial médico, quando busca valorização profissional, prefere o reconhecimento de sua capacidade técnica, associada, diretamente, a uma boa qualidade de serviços médicos, em comparação com a valorização intrínseca da carreira militar.

Por fim, resta claro que o fator motivacional de maior concordância na amostra de entrevistados é a possibilidade de existirem formas de remuneração alternativa. Na inexistência de provisão legal para tal, este é um óbice de difícil solução. Contudo, para Ramos et al. (2020), cabe à instituição demonstrar que, apesar de não ofertar remuneração alternativa, propicia outros compensadores financeiros, como a estabilidade profissional, assistência médico-odontológica e aposentadoria sem perda de remuneração.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos dados coletados no questionário submetido à amostra do presente estudo, percebe-se que existem elementos motivacionais que permitiriam perseguir o objetivo estratégico “promover mecanismos de incentivo para a captação e permanência dos profissionais de saúde do Ministério da Defesa e das Forças Armadas”, presente na Política de Saúde para as Forças Armadas ora vigente (Brasil, 2015).

As respostas sugerem que os principais fatores motivacionais para os médicos militares estão relacionados ao aspecto “remuneração”, sinalizando que a existência de formas de remuneração alternativa seria importante para a retenção dos profissionais na Força. Todavia, tendo em vista a impossibilidade legal de proporcionar estas formas de remuneração alternativa, outra forma de motivar os profissionais médicos a permanecer na Força seria incentivar a percepção de que existem outras vantagens financeiras na carreira militar, como a estabilidade e a manutenção dos proventos na reserva.

O estudo também sugere como fatores motivacionais o bom ambiente de trabalho, entendido como a cooperação entre pares e a possibilidade de atuar em sua profissão no ambiente do Exército. Ainda, é possível destacar a relevância demonstrada pelas respostas dos entrevistados aos elogios recebidos por seus superiores como fator motivacional, sugerindo que a Instituição pode incentivar estas atitudes como componente de poder motivacional.

Por fim, destaque-se que os médicos tem baixa sensação de pertencimento com a Instituição. Uma maneira de fortalecer esta sensação de pertencimento seria o incentivo a programas de qualificação e capacitação no âmbito da Força, inclusive aprimorando os que já existem.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, C. Motivação e turnover dos médicos militares das Forças Armadas. **Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2017/18**, Portugal, 2018. Disponível em : <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24939>>, acesso em 18 Abr 23.

BRASIL. Lei nº 6.880 de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, 1980. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm)>, acesso em 19 Abr 23.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria Normativa NR 2076/MD, de 22 de setembro de 2015. Disponível em: <[https://mdlegis.defesa.gov.br/norma\\_pdf/?NUM=2076&ANO=2015&SER=A](https://mdlegis.defesa.gov.br/norma_pdf/?NUM=2076&ANO=2015&SER=A)>, acesso em 19 Abr 23.

FLEURY, M.T.L., WERLANG, S.R.C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **FGV: Anuário de Pesquisa 2016-2017**. . Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796/69984> , acesso em 20 Jul 23.

FREITAS, A.A.A. Estratégias para aumentar a captação de médicos especialistas para o Serviço de saúde do Exército Brasileiro. **Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Ciências Militares**, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/9904>>, acesso em 20 Abr 23.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55 9 (1932). Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1933-01885-001>, acesso em 31 Mar 23.

OLIVEIRA, G. Q. A mobilização de médicos para o Exército Brasileiro: uma proposta. **Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em ciências militares**, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/6169/1/MO%206204%20-%20QUEIROZ.pdf>>, acesso em 18 Abr 23.

RAMOS, L.F.S.; SANTOS, H.C.A.S.; SILVA, G. Ações motivacionais administradas aos oficiais médicos e realizadas pela gerência de recursos humanos de uma organização militar de saúde do exército brasileiro. **Textos para Discussão**, v.1, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/textosparadiscussao/article/view/328>> , acesso em 20 Abr 2023.

SANTOS, D. A. A Otimização da Formação Médica no Exército Brasileiro. **Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Ciências Militares**, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9907/1/MO%206457%20-%20DAVID%20ARCOVERDE%20Santos.pdf>>, acesso em 17 Abr 23.

SOUZA, C.B.S; PIURCOSKY, F.P. Os elementos motivacionais dos Ortopedistas do Hospital Militar de Área de Campo Grande. **Textos para Discussão**, v.1, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/textosparadiscussao/article/view/404>>, acesso em 20 Abr 23.

VEY, I. H. Motivação no trabalho dos Oficiais do Exército Brasileiro: estudo de caso. **Dissertação de mestrado- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico**, 2000. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78205>>, acesso em 17 de abril de 2023.