

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1810)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Luiz Rubens Nunes Junior

**ESTUDO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS NO CAMPO
MILITAR**

**Resende
2019**

Luiz Rubens Nunes Junior

**ESTUDO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS NO CAMPO
MILITAR**

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

Orientador: 1º Ten Rodrigo Ayres Chaves

Resende

2019

Luiz Rubens Nunes Junior

**ESTUDO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS NO CAMPO
MILITAR**

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

Aprovado em ____ de _____ de 2019.

Banca examinadora:

1º Ten Rodrigo AYRES Chaves
(Presidente/Orientador)

1º Ten DIEGO Rodrigo Lima Vieira
(Banca Avaliadora)

1º Ten JÚNIO Victor de Paiva Rodrigues
(Banca Avaliadora)

Resende
2019

Dedico este trabalho aos integrantes da ARRANCA-TOCO 17-19, pois sem esses seria simplesmente impossível chegar até aqui. “Ninguém de nós é melhor do que todos nós juntos.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente, em primeiro lugar, a Deus, que me deu suporte nos momentos mais difíceis da formação, sem isso, a missão mais simples seria a mais complexa de todas. Em segundo lugar, quero agradecer a minha família, que desde sempre me motivou e prestou auxílio nos momentos que precisei, tanto me dando a educação básica ensinando valores quanto pagando cursinho para que eu conseguisse realizar o meu sonho de entrar na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX), por fim, agradeço aos meus irmãos de arma, somente através dessa camaradagem que se é possível chegar longe nessa longa formação.

RESUMO

ESTUDO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS NO CAMPO MILITAR

AUTOR: Luiz Rubens Nunes Junior
ORIENTADOR: 1º Ten Rodrigo Ayres Chaves

Este estudo foi desenvolvido primeiramente com uma abordagem teórica a respeito das teorias motivacionais, onde foi feito um apanhado a respeito das teorias de Maslow, Herzberg, Vroom e Aldefer. Posteriormente foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes do 4º ano da AMAN, os quais responderam a um questionário virtual a respeito das teorias da motivação. Ao final concluiu-se que a motivação é de suma importância para o meio militar, tendo sido observado pelos entrevistados que a mesma é utilizada na AMAN, sendo perceptível a diferença entre um cadete motivado e um não motivado.

Palavras-chave: Motivação. Teorias. Fatores motivacionais. Militares. AMAN.

ABSTRACT

STUDY ON MOTIVATIONAL FACTORS IN THE FIELD MILITARY

AUTHOR: Luiz Rubens Nunes Junior

ORIENTADOR: 1º Ten Rodrigo Ayres Chaves

This study was first developed with a theoretical approach to motivational theories, where it was made a survey about the theories of Maslow, Herzberg, Vroom and Aldefer. Subsequently, a field study was carried out with 30 cadets of the 4th year of the AMAN, who answered a virtual questionnaire regarding the theories of motivation. In the end, it was concluded that the motivation is of paramount importance for the military environment, and it was observed by the interviewees that it is used in the AMAN, with a difference between a motivated and an unmotivated cadet.

Keywords: Motivation. Theories. Motivational factors. Military. AMAN.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	OBJETIVOS.....	9
1.1.1	Objetivo geral.....	9
1.1.2	Objetivos específicos.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	UMA ANÁLISE SOBRE AS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	11
2.1.1	A hierarquia das necessidades de Maslow.....	12
2.1.2	Motivação de Herzberg – Teoria da higiene.....	13
2.1.3	Teoria da expectativa.....	15
2.1.4	Modelo ERG de Aldefer.....	18
2.2	CAXIAS: UM LÍDER QUE MOTIVOU SEUS SUBORDINADOS.....	19
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	21
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	21
3.2	MÉTODOS.....	21
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	21
4	ESTUDO DE CAMPO.....	22
4.1	RESULTADOS.....	22
4.2	DISCUSSÃO.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	28
	ANEXO - ENTREVISTA COM OS CADETES.....	29

1 INTRODUÇÃO

Segundo Filgueiras (2015), a motivação existe desde os primórdios da humanidade e ela sempre foi um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento do ser humano. O homem, no seu período inicial, motivado a melhorar o seu desempenho na obtenção de alimentos, desenvolveu armamentos como a lança para auxiliá-lo nas caçadas. Posteriormente, motivado a conhecer novos horizontes o homem utilizando-se do barco navegou em direção ao desconhecido encontrando novas terras e dominando-as por muito tempo.

Já a Revolução Francesa foi motivada pelas ideias iluministas e por uma grande insatisfação com o Antigo Regime instaurando um regime democrático dando direitos a todos os cidadãos franceses. Nas Guerras, motivados pela busca da vitória, armamentos são aprimorados e desenvolvidos e alguns surgem como inovação, surpreendendo o inimigo, como os carros de combate na Primeira Guerra Mundial (FILGUEIRAS, 2015).

Para os militares, a motivação é extremamente fundamental, tendo em vista que muitas vezes é necessário uma palavra de motivação por parte do líder para que os subordinados venham a cumprir um objetivo, realizem uma missão ou desempenhem uma função pela primeira vez, essa seria a motivação externa. Também, muito importante, é a motivação interna, a chamada automotivação, ela deve ser buscada pois é a responsável pelo aumento da produtividade e a satisfação em desempenhar determinado trabalho.

Júlio César, um dos maiores comandantes militares da história da humanidade, foi um dos responsáveis pela expansão romana transformando-a em um grande Império. Além disso, foi um grande líder que através da sua capacidade motivacional com sua tropa gerou uma enorme confiança ao subordinado o que certamente o ajudou nas suas inúmeras conquistas.

Assim sendo cabe problematizar a questão: quais os fatores de motivação que motivam e levam o subordinado a desempenhar um melhor resultado nas atividades do campo militar?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar os fatores motivacionais que levam o subordinado a obter um melhor resultado nas atividades de adestramento.

1.1.2 Objetivos específicos

Analisar as teorias motivacionais;

Identificar os fatores motivacionais e relacioná-los a um melhor resultado no adestramento dos subordinados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 UMA ANÁLISE SOBRE AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Segundo Silva e Rodrigues (2016), a motivação é uma maneira de criar um alto nível de entusiasmo para atingir os objetivos organizacionais, satisfazendo alguma necessidade individual. Basicamente, motivação refere-se a alcançar os objetivos principais da organização satisfazendo as necessidades ou demandas de cada funcionário.

A motivação para o trabalho pode ser vista como um conjunto das forças internas e externas que iniciam o comportamento relacionado ao trabalho e determinam sua forma, direção, intensidade e duração. O conceito refere-se ao contexto de trabalho especificamente, e inclui a influência no comportamento de trabalho de ambas as forças ambientais, e aquelas inerentes à pessoa. No trabalho, a motivação apresenta-se como invisível, pessoal e hipotética que se manifesta na forma de comportamentos observáveis e, portanto, mensuráveis (SILVA e RODRIGUES, 2016).

De acordo com Pink (2018), melhorar a produtividade é um grande desafio que envolve a atenção dos empregadores, seja privado ou público, concebendo mecanismos adequados para motivar os seus trabalhadores.

A seriedade deste desafio pode ser entendida a partir da percepção da gerência sobre o forte correlação funcional entre motivação dos funcionários e produtividade organizacional. Por anos, empregadores têm trabalhado com diferentes estratégias na tentativa de relacionar efetivamente, a motivação dos trabalhadores para a sua contribuição de trabalho (PINK, 2018).

Ouchi (1987) explicou a importância da motivação como relacionada à produtividade. Ele explorou as razões pelas quais a produtividade nacional do Japão está aumentando. Ele foi mais longe para dizer que o segredo do sucesso japonês é a grande preocupação do empresário japonês para o bem-estar e desenvolvimento de trabalhadores. O fato de que a motivação é o fator mais importante para produtividade e qualidade não é uma nova descoberta. Foi apontado pela primeira vez em estudos realizados por Elton Mayo por volta de 1930. Desde então tem havido vários estudos que confirmam os mesmos resultados em vários setores (PINK, 2018).

A motivação é muito importante para gestores conhecerem e entenderem por que as pessoas se comportam de maneira diferente no local de trabalho e como manipular seu comportamento para que exerçam o melhor esforço para alcançar os objetivos

organizacionais. É o objetivo dos gestores em todos os estratos ter funcionários motivados para que o trabalho progrida na velocidade, no ritmo e no tempo desejados (PINK, 2018).

2.1.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Nobre (2017), a hierarquia das necessidades de Maslow deve ser uma das teorias de motivação mais conhecidas do mundo. Maslow é um bom ponto de partida para começar a examinar as diferentes teorias da motivação. Ele começa com a ideia de que as pessoas sempre tendem a querer algo e o que querem depende do que eles já têm. Maslow propôs que existem cinco níveis diferentes de necessidades que as pessoas têm para buscar a satisfação de suas necessidades básicas.

O primeiro ou o mais baixo nível são as necessidades psicológicas. Essas necessidades, que incluem, por exemplo, comida, água, abrigo e roupas se forem satisfeitas, uma pessoa não tem outras necessidades. Quando as pessoas não sentem fome, sede ou frio, suas necessidades vão para um segundo nível (NOBRE, 2017).

O segundo nível mais baixo são as necessidades de segurança. Naquele nível, uma pessoa precisa se sentir segura em sua família e em uma sociedade, e se sentir longe da violência. A necessidade de segurança se manifesta com a segurança do emprego, a poupança e os seguros de saúde, saúde mental, velhice e incapacidade (NOBRE, 2017).

Amor e necessidades de pertencimento é o terceiro nível da hierarquia de Maslow. Depois de se sentir seguro, as pessoas precisam sentir que recebem e dão amor, que elas são apreciadas e têm boas amizades (NOBRE, 2017).

O quarto nível é necessidade de estima. É a necessidade de ser único com auto-respeito e para apreciar a estima de outras pessoas. As pessoas querem avaliar se altamente e com base na sua realização recebem apreciação de outras pessoas. A falta dessas necessidades pode causar inferioridade, desamparo e fraqueza (NOBRE, 2017).

O maior nível da hierarquia das necessidades de Maslow é a necessidade de auto-realização. O desenvolvimento desta necessidade baseia-se na satisfação nos outros quatro níveis mais baixos. Refere-se à necessidade de auto-realização e à tendência a se tornar atualizada no que uma pessoa tem potencial (NOBRE, 2017).

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: NOBRE (2017)

Para Nobre (2017), o núcleo desta teoria reside no fato de que quando uma necessidade é satisfeita, sua força diminui e a força do próximo nível aumenta. Maslow observa que um nível de necessidades não precisa ser totalmente satisfeito antes que uma pessoa passe para o próximo nível. O indivíduo pode ser parcialmente satisfeito com um nível e ainda buscar a satisfação no próximo nível.

2.1.2 Motivação de Herzberg – Teoria da higiene

Segundo Pink (2018), a teoria da motivação / higiene de Herzberg também é conhecida como teoria dos dois fatores. Herzberg começou o estudo da satisfação no trabalho na década de 1950 em Pittsburg. A base do trabalho de Herzberg está na hierarquia das necessidades de Maslow. Ele começou com a ideia de que o que causa a satisfação no trabalho é o oposto daquelas coisas que causam insatisfação no trabalho.

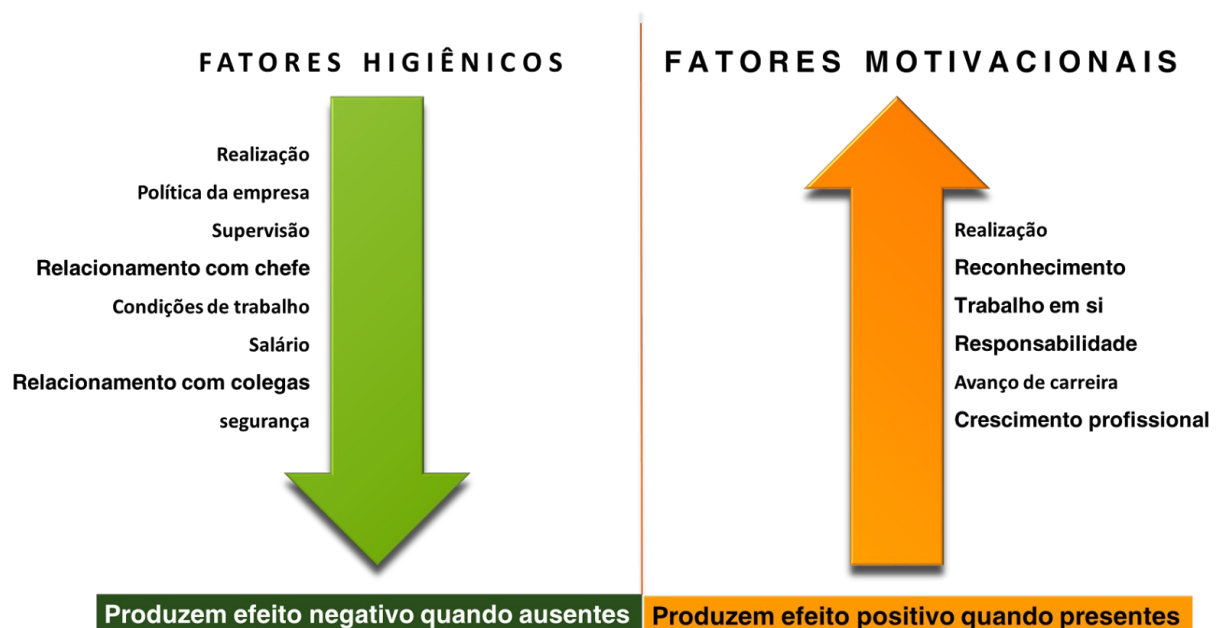
No entanto, depois de estudar milhares de livros, Herzberg realizou uma pesquisa onde pediu aos participantes que identificassem as coisas que as fizessem sentir-se positivos com seu trabalho e aquelas que os fizessem sentir-se negativos. Como resultado, Herzberg descobriu que o que faz as pessoas felizes é o que elas fazem, a maneira como são utilizadas e o que torna as pessoas infelizes é o modo como são tratadas. Coisas que fazem as pessoas satisfeitas no trabalho são diferentes daquelas que causam insatisfação, então esses dois sentimentos não podem ser opostos. Com base nessas descobertas, Herzberg criou sua teoria

dos fatores motivadores e higiene. Ambos os fatores podem motivar os trabalhadores, mas eles trabalham por diferentes razões. Fatores de higiene tendem a causar apenas satisfação de curto prazo aos trabalhadores, enquanto os motivadores provavelmente causam satisfação no trabalho a longo prazo (PINK, 2018).

De acordo com Silva e Rodrigues (2016), motivadores ou satisfatórios são os fatores que causam sentimentos de satisfação no trabalho. Esses fatores motivam mudando a natureza do trabalho. Eles desafiam uma pessoa a desenvolver seus talentos e cumprir o seu potencial. Por exemplo, adicionar responsabilidade ao trabalho e fornecer oportunidades de aprendizado para uma pessoa trabalhar em um nível mais alto pode levar a um crescimento positivo de todas as tarefas que uma pessoa deve fazer se os possíveis resultados ruins estiverem relacionados ao tédio da tarefa que eles deveriam realizar.

Motivadores são aqueles que vêm de sentimentos intrínsecos. Para além da responsabilidade e oportunidades de aprendizagem também reconhecimento, realização, avanço e crescimento são fatores de motivação. Esses fatores não são insatisfatórios se não estiverem presentes, mas por dar valor a estes, o nível de satisfação dos funcionários provavelmente irá crescer. Quando os fatores de higiene são mantidos, a insatisfação pode ser evitada. Quando, por outro lado, a insatisfação é mais provável de acontecer, a motivação não pode acontecer (SILVA e RODRIGUES, 2016).

Figura 2 – Teoria da motivação de Herzberg



Fonte: SILVA e RODRIGUES (2016)

Para Silva e Rodrigues (2016), fatores de higiene, ou insatisfação, são aqueles que o funcionário espera estar em boas condições. Como motivadores são aqueles que não causam satisfação, mas se eles estão faltando, provoca insatisfação no trabalho. Salários devem ser equivalente aos salários que outras pessoas na mesma indústria ou área geográfica recebem. O status da pessoa deve ser reconhecido e mantido. Os funcionários devem sentir que seu trabalho é tão seguro como é possível na atual situação econômica. Os locais de trabalho devem ser limpo, suficientemente iluminado e seguro. Quantidade suficiente de benefícios extras como saúde, pensão e cuidados infantis devem ser prestados e uma compensação em geral equivalente à quantidade de trabalho feito.

Políticas e práticas administrativas, como horas flexíveis, vestuário, férias e outros cronogramas afetam os trabalhadores e devem ser executados de forma eficiente ao conteúdo do trabalho e, se estiverem em boa forma, tendem a eliminar a insatisfação no trabalho. A principal descoberta de Herzberg é que o oposto da satisfação não é insatisfação, mas sem satisfação (SILVA e RODRIGUES, 2016).

2.1.3 Teoria da expectativa

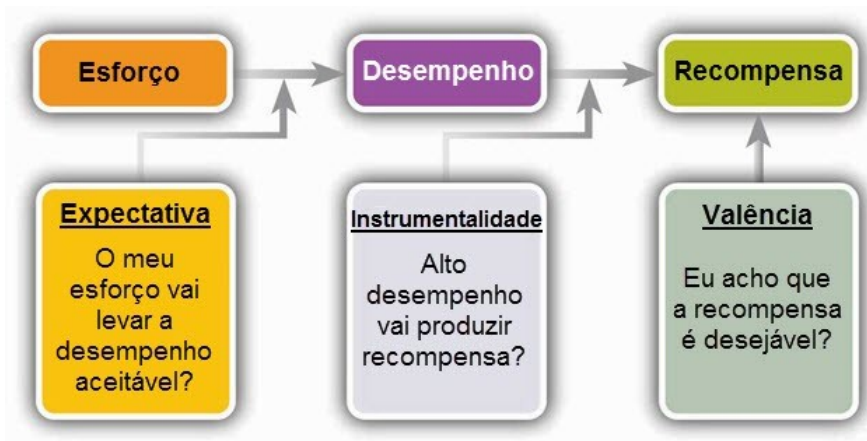
Segundo Nobre (2017), o conceito de expectativa foi originalmente formulado por Vroom e representa a probabilidade de ação ou esforço que levará a um resultado. O conceito de expectativa foi definido em mais detalhes por Vroom da seguinte forma: inde um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, parece claro que seu comportamento é afetado não apenas por suas preferências esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que esses resultados sejam possíveis.

A expectativa é definida como uma crença momentânea sobre a probabilidade de um determinado ato ser seguido por um resultado particular. Expectativas podem ser descritas em termos de sua força. A força máxima é indicada pela certeza subjetiva de que o ato será seguido pelo resultado, enquanto a força mínima é indicada pela certeza subjetiva de que o ato não será seguido pelo resultado (NOBRE, 2017).

A motivação, neste caso, é provável quando existe uma relação claramente percebida e utilizável entre desempenho e resultado, e o resultado é visto como um meio de satisfazer as necessidades. Sugere que existem dois fatores que determinam o esforço que as pessoas colocam em seus empregos. O primeiro é o valor das recompensas para os indivíduos, e até que ponto estas recompensas satisfazem suas necessidades de segurança, estima social, autonomia e auto-realização. A segunda é a probabilidade de que as recompensas dependem

do esforço, como percebido pelos indivíduos, de suas expectativas quanto à relação entre esforço e recompensa. Assim, quanto maior o valor de um conjunto de prêmios e maior a probabilidade de receber cada uma dessas recompensas depender do esforço, maior será o esforço em uma determinada situação (NOBRE, 2017).

Figura 3 – Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: NOBRE (2017)

De acordo com Pink (2018), fundamental para todas as teorias populares de motivação é a noção de que as pessoas são motivadas para melhor desempenho quando oferecido algo que elas querem, algo que eles acreditam que será satisfatório.

No entanto, oferecer às pessoas algo que elas acreditam ser satisfatório é necessário, mas não o suficiente. Elas devem acreditar que é possível conseguir o que querem. As pessoas não são motivadas a ter um desempenho melhor quando os gestores se concentram na “oferta” e ignoram o “acreditar” (PINK, 2018).

A confiança das pessoas de que elas conseguirão o que querem envolve três diferentes e distintas crenças. A primeira crença é que elas podem executar bem o suficiente para obter o que é oferecido. A segunda é que elas conseguirão se tiverem um bom desempenho. A terceira crença é que o que é oferecido será satisfatório (PINK, 2018).

Cada uma dessas três crenças lida com o que os indivíduos acham que acontecerá se eles se esforçarem para executar uma tarefa. A primeira crença lida com a relação entre esforço e desempenho, a segunda com a relação entre desempenho e resultados, e a terceira com o relacionamento entre resultados e satisfação. Todas essas crenças estão inter-relacionadas porque um esforço do indivíduo leva a algum nível de desempenho, o desempenho leva a resultados, e os resultados levam a alguma satisfação ou insatisfação. Em conclusão, a teoria da expectativa de motivação requer o cumprimento das seguintes

condições: os indivíduos são motivados a acreditarem que o esforço levará ao desempenho, o desempenho levará a resultados e os resultados levarão à satisfação (PINK, 2018).

Para Nobre (2017), a expectativa de esforço para desempenho é o ponto de partida na implementação da teoria da expectativa. É a percepção de uma pessoa da probabilidade de que o esforço leve a um sucesso no desempenho. Se acreditamos que nosso esforço levará a um melhor desempenho, essa expectativa é muito forte, então estamos certos de que o resultado irá ocorrer. Se acreditamos que nosso desempenho será o mesmo não importando quanto esforço façamos, nossa expectativa é muito baixa, o que significa que não há probabilidade de que o resultado ocorra.

Uma pessoa que pensa que existe um relacionamento moderado entre o esforço e o desempenho subsequente tem uma expectativa adequada e, portanto, esforço no desempenho. O próximo estágio na teoria da expectativa é desempenho-a-resultado, que é a percepção de uma pessoa tem probabilidade de que o desempenho levará a certos resultados. Se uma pessoa acha que um alto desempenho é certo para obter um aumento salarial, essa expectativa é alta. Por outro lado, uma pessoa que acredita que o aumento é totalmente independente do desempenho tem uma baixa expectativa. Assim, se uma pessoa acha que o desempenho tem alguma influência nas perspectivas de um aumento de salário, sua expectativa é adequada. Em um ambiente de trabalho, vários desempenho-a-resultado são relevantes porque vários resultados podem resultar logicamente do desempenho (NOBRE, 2017).

Cada resultado, então, tem sua própria expectativa. O estágio final da ligação de expectativa é denominado resultados e valências. Um resultado é qualquer coisa que possa resultar potencialmente do desempenho. O desempenho de alto nível pode produzir resultados como aumento de salário, promoção, reconhecimento do chefe, fadiga, estresse ou menos tempo para descansar, entre outros. A valência de um resultado é a relativa atratividade ou falta de atratividade desse resultado para a pessoa. Pagar aumentos, promoção e reconhecimento podem ter valências positivas, enquanto fadiga, estresse e menos tempo de descanso podem ter valências negativas. O estresse das valências de resultado varia de pessoa para pessoa. O quadro básico de expectativa sugere que três condições devem ser atendidas antes que ocorra o comportamento motivado (NOBRE, 2017).

Os cientistas comportamentais geralmente concordam que a teoria da expectativa da motivação representa a abordagem abrangente, válida e útil para entender a motivação.

2.1.4 Modelo ERG de Alderfer

Segundo Paim (2001), Clayton Alderfer trabalhou em cima da hierarquia de necessidades de Maslow para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Esta hierarquia revisada foi chamada de teoria ERG. Alderfer diz que há três grupos de necessidades essenciais - existência, relacionamento e crescimento.

Grupo da existência: refere-se aos nossos requisitos materiais básicos na vida. Isto inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança.

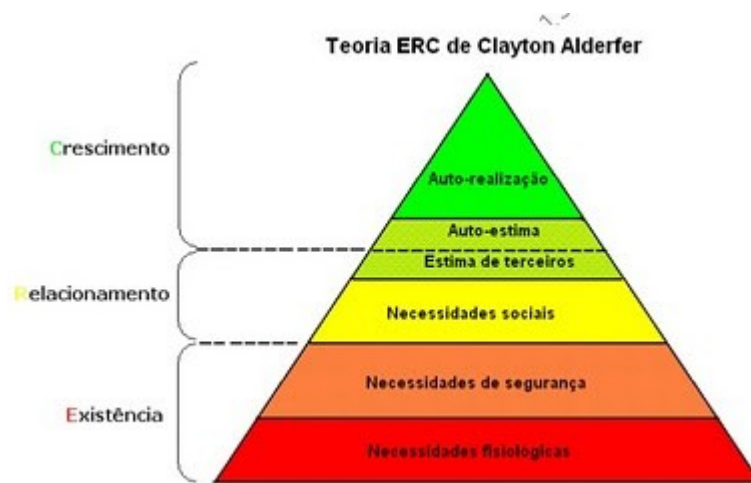
Grupo do relacionamento: o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido, e compara-se às necessidades sociais de Maslow e com os componentes externos.

Grupo do crescimento um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características incluídas sob a auto-realização (PAIM, 2001, p. 40).

A teoria ERG de Alderfer também difere da teoria de Maslow no seguinte: mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo; se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumenta; a teoria ERG não assume a existência de uma hierarquia rígida; uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal, mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem estar operando simultaneamente; a teoria ERG possui também uma dimensão de frustração-regressão (PAIM, 2001).

Maslow disse que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo a teoria ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender uma necessidade de nível baixo. A teoria ERG é mais coerente como nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos (PAIM, 2001).

Figura 4 – Teoria ERC de Alderfer



Fonte: PAIM (2001)

2.2 CAXIAS: UM LÍDER QUE MOTIVOU SEUS SUBORDINADOS

Caxias foi um líder que soube motivar seus subordinados, demonstrando que é imprescindível para o profissionalismo do militar saber liderar e motivar. Um destes casos é a liderança de Caxias na Batalha de Itororó.

Segundo Brasil (2008) as tropas da Tríplice Aliança encontravam-se em situação crítica, com baixas que aumentavam e a morte de muitos comandantes experientes ou gravemente feridos.

Caxias viu a necessidade de intervir pessoalmente na Batalha de Itororó, exercendo uma liderança heroica e motivando seus comandados, que eram homens de três nacionalidades: brasileiros, argentinos e uruguaios (BRASIL, 2008).

Apesar da heterogeneidade da tropa Caxias foi muito bem recebido e respeitado, uma vez que o mesmo já levava a fama de carismático. No entanto, ao chegar na ponte sobre o Arroio Itororó, a tropa ia sendo dizimada e já desanimava. Os batalhões de reserva não atendiam mais as ordens dos toques de corneta, tudo parecia perdido (BRASIL, 2008).

Caxias utilizou o fator de liderança conhecido como comunicação, a fim de motivar seus liderados. Caxias desceu a estrada a trote, com a espada desembainhada na direção da ponte, onde amigos e inimigos o avistavam, demonstrando assim coragem (BRASIL, 2008).

Os soldados e oficiais não deixaram Caxias sozinho, todos foram em seu encalço, acompanhando o líder. Caxias tinha credibilidade, ou seja, a palavra-chave em liderança. Desta forma, Caxias fez-se entender que havia possibilidade de vitória e transmitiu, com sua

atitude, confiança, momento em que os soldados e oficiais acreditaram nele e o seguiram (BRASIL, 2008).

Na Batalha de Itororó observou-se os seguintes atributos em Caxias: equilíbrio emocional, iniciativa, decisão e coragem, sendo que o atributo fundamental foi a coragem.

Observa-se que a comunicação por meio do exemplo é fundamental para motivar o oficial militar. Assim como a confiança e a credibilidade foram importantes na vitória desta batalha. Desta forma, nota-se que Caxias desenvolvera ao longo de sua vida competência profissional, bem como diversos atributos da área afetiva, os quais foram cruciais para motivar seus subordinados e para o bom cumprimento da missão (BRASIL, 2008).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema e definição das etapas de análise do material. Ao serem estabelecidas as bases práticas para a pesquisa, procurou-se garantir a execução da pesquisa seguindo o cronograma proposto além de propiciar a verificação das etapas de estudo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

O trabalho teve abordagem qualitativa e foi baseado em pesquisa documental e bibliográfica que compõe a parte teórica do estudo.

Posteriormente foi realizado um estudo de campo com cadetes do 4º ano da AMAN, a fim de compor a parte prática do estudo.

3.2 MÉTODOS

Pesquisa bibliográfica em livros que dizem respeito ao tema. A princípio foram encontrados autores como: Nobre (2017), Silva e Rodrigues (2016) e Pink (2018), os quais possuem as diretrizes para a parte teórica do estudo.

Pesquisa de campo realizada através de um questionário virtual com 30 cadetes do 4º ano da AMAN.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

30 cadetes do 4º ano da AMAN que responderam a um questionário virtual.

4 ESTUDO DE CAMPO

A fim de embasar o estudo de campo foi disponibilizado no meio virtual um questionário, o qual foi respondido por 30 cadetes do 4º ano da AMAN, a fim de verificar o conhecimento que os mesmos possuem a respeito das teorias da motivação e se as mesmas são utilizadas na AMAN.

4.1 RESULTADOS

Com relação ao entrevistado conhecer as teorias da motivação, 100% disseram que sim, conhecem tais teorias.

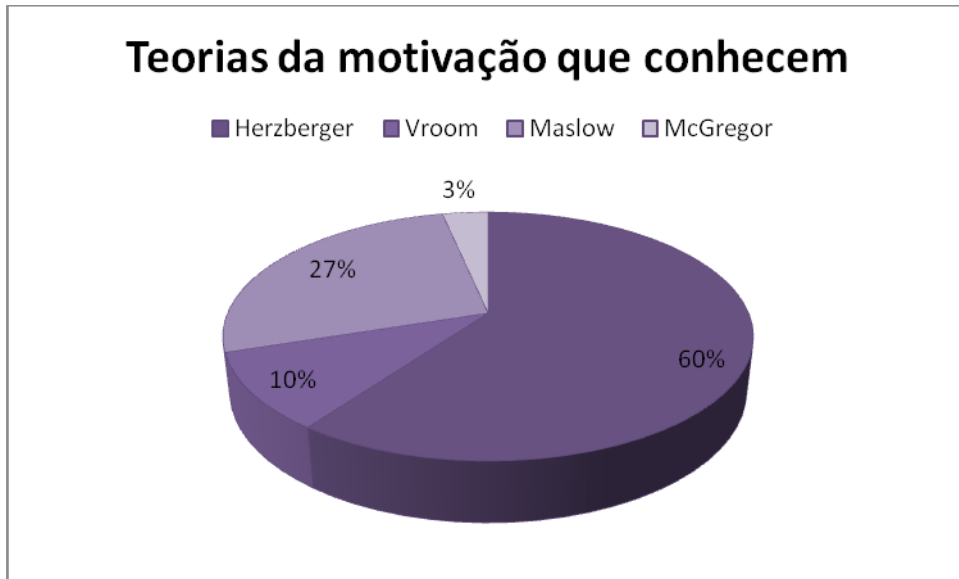
Gráfico 1 – Conhecimento sobre teorias da motivação



Fonte: DO AUTOR (2019)

No que diz respeito a qual teoria de motivação o entrevistado conhece, 60% dos entrevistados conhecem a teoria de Herzberg, 27% a teoria de Maslow, 10% a teoria de Vroom e 3% a teoria de McGregor.

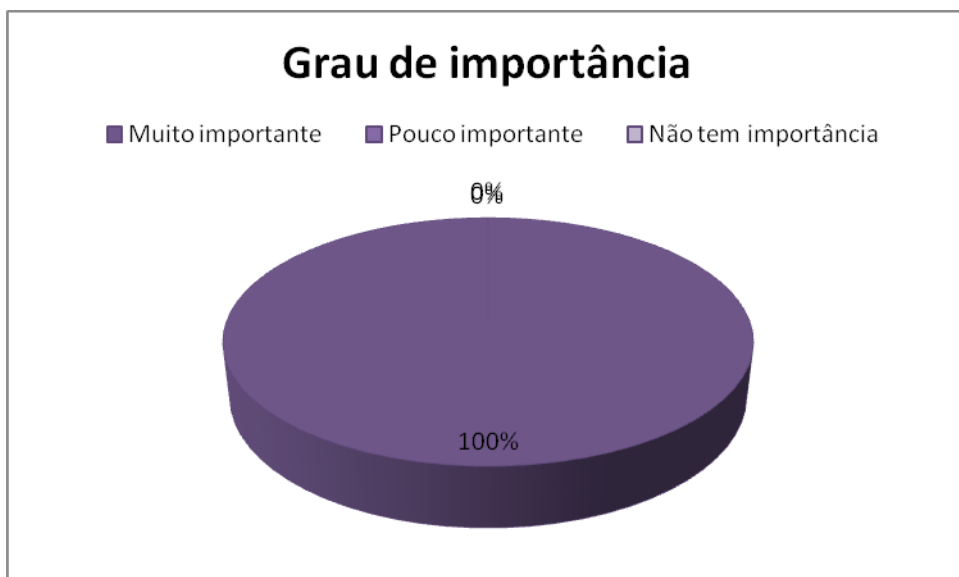
Gráfico 2 – Teorias da motivação que conhecem



Fonte: DO AUTOR (2019)

Sobre como o entrevistado classifica o nível de importância da motivação para o desempenho dos militares, tendo sido dadas as opções: () Muito importante () Pouco importante () Não tem importância, 100% dos entrevistados disseram que a motivação é muito importante para o desempenho dos militares.

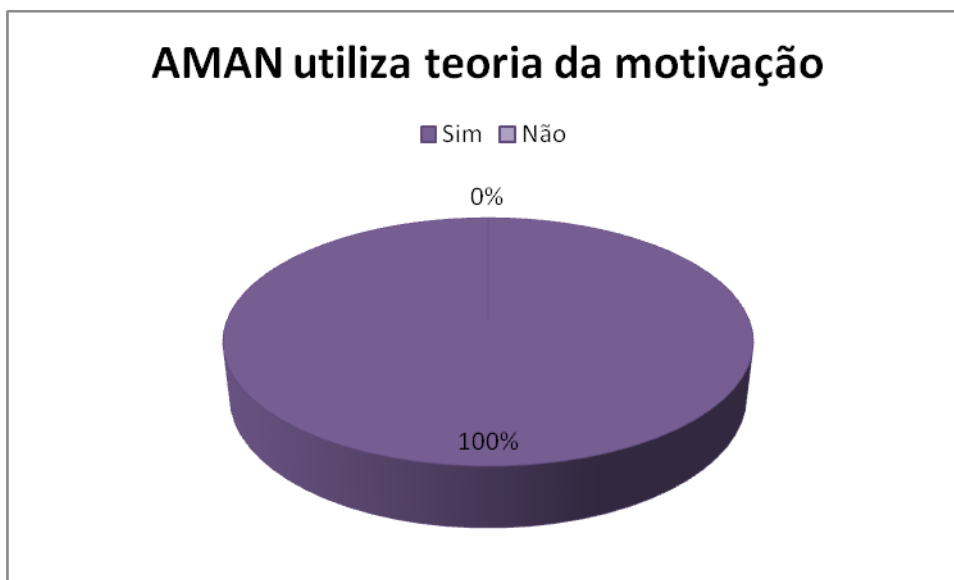
Gráfico 3 – Grau de importância da motivação para os militares



Fonte: DO AUTOR (2019)

A respeito da AMAN utilizar alguma teoria para motivar os cadetes, 100% dos entrevistados disseram que sim, utiliza.

Gráfico 4 – AMAN utiliza alguma teoria da motivação



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação ao entrevistado observar que há alguma diferença de desempenho no cadete motivado para o cadete não motivado, 100% dos entrevistados disseram que há diferença sim

Gráfico 5 – Diferença nos cadetes motivados e não motivados

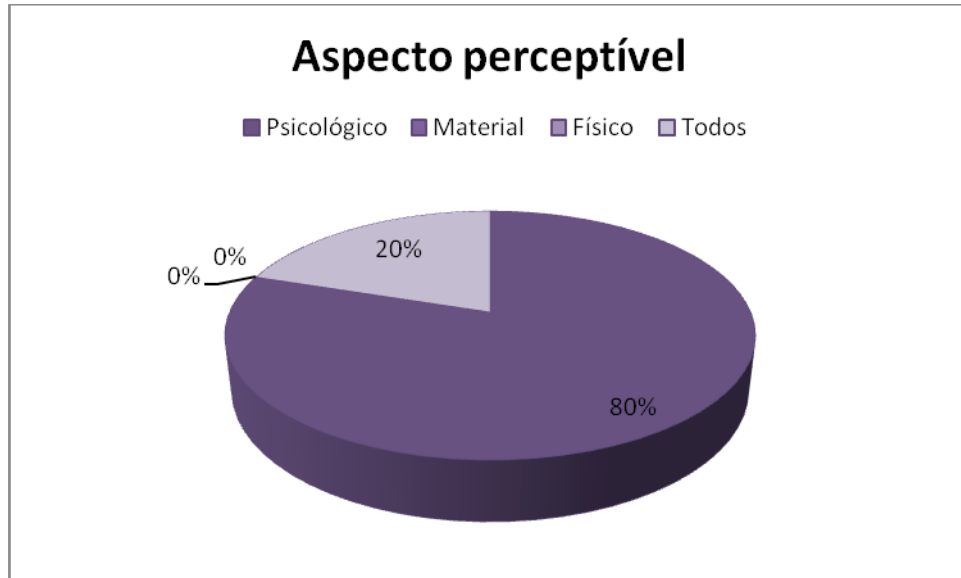


Fonte: DO AUTOR (2019)

No que diz respeito ao entrevistado considerar que a diferença entre um cadete motivado e um cadete não motivado é perceptível em qual aspecto: psicológico, físico,

material, todos, 80% dos entrevistados disseram ser o aspecto psicológico, 20% disseram ser todos os aspectos.

Gráfico 6 – Aspecto perceptível nos militares motivados



Fonte: DO AUTOR (2019)

4.2 DISCUSSÃO

Em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a motivação desempenha um papel fundamental no direcionamento dos indivíduos para o alcance de suas metas, objetivos organizacionais e, até certo ponto, os sonhos de suas nações.

Existem muitas teorias de motivação, e elas geralmente dão uma relação ou influenciam os resultados da satisfação no trabalho das pessoas. Foi visto neste estudo as teorias da hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria de Herzberg (ou teoria dos dois fatores) e a teoria de Vroom.

Para o Exército Brasileiro, um militar motivado é de suma importância para que se chegue ao final da missão com o sentido de missão cumprida. Após tabular os dados da entrevista realizada, pôde-se constatar que todos os entrevistados conhecem as teorias da motivação.

Destes, 60% conhecem a teoria de Herzberg, 27% a teoria de Maslow, 10% a teoria de Vroom e 3% a teoria de McGregor.

Todos os entrevistados concordam que a motivação é muito importante para o militar, bem como todos os entrevistados disseram que na AMAN as teorias de motivação são utilizadas.

Igualmente, todos os entrevistados responderam que há diferença entre os cadetes motivados e os não motivados.

80% considera perceptível o aspecto psicológico, tanto nos cadetes motivados quanto nos não motivados e 20% considera que todos os aspectos, psicológico, físico e material, são perceptíveis.

Assim sendo, conclui-se que a motivação é de suma importância para o militar, sendo esta a mola mestra que irá impulsionar uma missão cumprida com sucesso ou não.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é a mola mestra que impulsiona as pessoas a chegar a seus objetivos, fazendo com que as mesmas se esforcem por atingi-los, enfrentando todas as dificuldades. Com isso, a motivação é, para o Exército Brasileiro, fundamental no que diz respeito à atuação dos militares.

Um indivíduo motivado é capaz de enfrentar qualquer tipo de situação, vencendo os obstáculos que aparecem à sua frente e conseguindo, juntamente com sua equipe, obter sucesso.

Assim sendo, a AMAN utiliza durante todos os anos de formação dos cadetes a motivação como forma de levá-los a concluir sua formação com êxito. Isso foi comprovado através do estudo de campo realizado com 30 cadetes do 4º ano, os quais foram submetidos a um questionário virtual.

Ao final foi constatado que todos os entrevistados conhecem algum tipo de teoria da motivação, bem como acham que as mesmas são muito importantes para o militar. Igualmente, todos os entrevistados afirmaram que a AMAN utiliza alguma teoria da motivação, a fim de fazer com que os cadetes concluam sua formação.

Para todos os entrevistados é perceptível a diferença entre os cadetes motivados e os não motivados, sendo que para uma grande maioria essa diferença se dá no aspecto psicológico e outros acreditam que seja nos aspectos: psicológico, físico e material.

Das teorias citadas pelos entrevistados, 60% conhecem a teoria de Herzberg, 27% a teoria de Maslow, 10% a teoria de Vroom e 3% a teoria de McGregor.

Ao final da pesquisa tanto teórica quanto de campo, conclui-se que os estudos sobre fatores motivacionais no campo militar não pode ser um tema esgotado, merecendo novos estudos, uma vez que é a pedra fundamental para as Forças Armadas ter um militar motivado em seus quadros.

Com isso, tem-se pela importância da motivação, seja ela de que teoria for, mas o que importa é que todos sintam-se motivados e motivem seus companheiros de equipe, a fim de concluírem suas missões com êxito.

REFERÊNCIAS

FILGUEIRAS, D. R. F. **O impacto dos fundamentos da motivação para a preparação em combate:** um estudo de caso exploratório sobre a tropa norte-americana na guerra do golfo Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/359_Artigo%201.pdf> Acesso em: 01 out. 2018

NOBRE, T. L. **Motivação:** os desafios da gestão de recursos humanos na atualidade. São Paulo: Juruá, 2017.

PAIM, S. **Motivação na aprendizagem.** 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

PINK, D. H. **Motivação 3.0:** os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. São Paulo: Elsevier, 2018.

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO – ENTREVISTA COM OS CADETES

ENTREVISTA COM OS CADETES

- 1) Você conhece as teorias da motivação?
- 2) Qual teoria da motivação você conhece?
- 3) Você acha que a motivação pode influenciar no desempenho do militar?
- 4) Como você classifica o nível de importância da motivação para o desempenho dos militares?
() Muito importante () Pouco importante () Não tem importância
- 5) A AMAN procura utilizar alguma teoria para motivar os cadetes?
- 6) Você observa que há alguma diferença de desempenho no cadete motivado para o cadete não motivado?
- 7) Você considera que a diferença entre um cadete motivado e um cadete não motivado é perceptível em qual aspecto: psicológico, físico, material, todos?