

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

Igor Yahnn Neves de Carvalho

**MOTIVAÇÃO NA 1ª BIA DE CADETES: A TEORIA DOS DOIS FATORES DE
HERZBERG APLICADA NA ESCOLHA DE ARMA**

**Resende
2020**

Igor Yahnn Neves de Carvalho

**MOTIVAÇÃO NA 1ª BIA DE CADETES: A TEORIA DOS DOIS FATORES DE
HERZBERG APLICADA NA ESCOLHA DE ARMA**

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

Orientador: Major Alan Dias Rossini

Resende

2020

Igor Yahn Neves de Carvalho

**MOTIVAÇÃO NA 1ª BIA DE CADETES: A TEORIA DOS DOIS FATORES DE
HERZBERG APLICADA NA ESCOLHA DE ARMA**

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

Aprovado em ____ de _____ de 2020:

Banca Examinadora:

ALAN DIAS ROSSINI- Major Art
(Presidente/Orientador)

(Avaliador)

(Avaliador)

Resende
2020

“Tente uma, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar a onde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.”

(Bill Gates)

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos que deixo aqui são, não somente para a conclusão desse trabalho, mas também para o fim de uma importante fase de minha vida. A conclusão do ensino superior, a formação na Academia Militar das Agulhas Negras, a declaração à Aspirante a Oficial e ao bacharelato em Ciências Militares.

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele, nada disso seria possível. À Ele, que me deu forças para chegar a esse ponto e que abençoa os meus caminhos. Agradeço também à minha família que me acompanha desde o início, vocês são minha inspiração para querer crescer cada vez mais. Essa vitória também é de vocês. Ao Major Rossini, meu orientador, que abriu mão de seu tempo para me fornecer os conhecimentos e as direções corretas para o melhor resultado desse estudo.

RESUMO

MOTIVAÇÃO NA 2ª BIA DE CADETES: A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG APLICADA NA ESCOLHA DE ARMA

AUTOR: IGOR YAHNN NEVES DE CARVALHO
ORIENTADOR: ALAN DIAS ROSSINI

O objetivo desse estudo foi analisar os Cadetes do 4º do Curso de Artilharia da AMAN quanto à sua satisfação com o Curso e a Arma de Artilharia. Estar em um curso que antes não era sua vocação pode ser frustrante para alguns. A escolha de arma que é realizada no segundo ano da AMAN reflete na vida inteira do militar, desde as possibilidades de especialização e cursos até a escolha de unidades para servir. São diversos aspectos psicológicos que envolvem essa escolha e trazem infinitas possibilidades para o futuro.

Esse estudo se destina a analisar como funciona a motivação desses Cadetes durante a formação e a satisfação deles com a Arma que escolheram. Para isso, foi realizado um questionário digital com perguntas de múltipla escolha com 51 Cadetes. As respostas levaram em consideração a classificação de cada Cadete em compulsado ou não compulsado a fim de obter a resposta de qual dos dois grupos é mais satisfeito com o curso.

Os estudos levaram em conta a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, com o intuito de analisar se os Cadetes sentem satisfação com o Curso ou se apenas impedem a sua insatisfação. A análise geral do estudo teve a conclusão que os Cadetes mais satisfeitos com o Curso são os compulsados e os mais insatisfeitos são os não compulsados. Porém, dos dois grupos, se tivessem que refazer sua escolha de Arma, a grande maioria não mudaria sua opção e escolheria Artilharia novamente.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Teoria dos Dois Fatores, Escolha de Arma.

ABSTRACT

MOTIVATION IN 2ND COY: THE HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY APPLIED AT THE RANCH'S CHOICE

**AUTHOR: IGOR YAHNN NEVES DE CARVALHO
ADVISOR: ALAN DIAS ROSSINI**

The purpose of this study was to analyze the 4th Year Artillery Cadets from AMAN about their satisfaction with the Course and the Artillery Ranch. Being in a Course that does not reflect your truly desire can be very frustrating for some people. The Ranch is chosen in the second year of AMAN and reflects at all the military life, since the possibilities of courses and specializations until the choice of unit to deploy. There's a lot of psychological aspects that envy this choice and bring a lot of possibilities to the future.

This study is going to analyze how Cadets motivation works during all the time at the course and their satisfaction with the Ranch they chose. To do so, a digital quiz containing multiple choice questions was carried out with 51 Cadets. The answers ranked the Cadets in forced or not in order to obtain the answer of which one of the two groups is more satisfied with the Course.

This study was based on the Two-Factor Theory, by Frederick Herzberg, in order to analyze whether the Cadets feel satisfaction with the Course or if they just prevent their dissatisfaction. The general analysis of the study concluded that the most satisfied Cadets with the course are the forced ones and the most dissatisfied are the non-forced ones. However, if the two groups had the option to change their ranch, the vast majority would not change their choice and would choose Artillery again.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Two-Factor Theory, Ranch choice

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- No início do segundo ano da AMAN, sua primeira opção de escolha de arma era Artilharia?.....	20
Gráfico 2 - No começo do ano de arma, ter que se contentar com a outra opção de escolha foi impactante para você?	21
Gráfico 3 - Satisfação dos Cadetes com o Curso de Artilharia	22
Gráfico 4 - Desconsiderando a classificação, o que você faria se pudesse refazer sua escolha de arma, com os conhecimentos que você tem agora sobre a Artilharia e sobre a AMAN?	23
Gráfico 5 - Percentual de Respostas sobre refazer a escolha de Arma desconsiderando a classificação por grupo.	24
Gráfico 6 - Dos fatores abaixo, selecione aqueles que você se identifique.....	27
Gráfico 7 - Número de respostas de cada fator por grupos de Cadetes.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas por grupo de análise sobre refazer a escolha de Arma desconsiderando a classificação..... 25

Tabela 2 - Fatores de escolha da Arma de Artilharia. 25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN- Academia Militar das Agulhas Negras

EB – Exército Brasileiro

A/Q/S – Arma, Quadro e Serviço

Quant. - Quantidade

SUMÁRIO

SUMÁRIO	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 MOTIVAÇÃO.....	14
2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES	15
2.2.1 Fatores Motivacionais.....	15
2.2.2 Fatores Higiênicos	16
3. REFERENCIAL METODOLÓGICO	18
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	18
3.2 MÉTODOS.....	18
3.3 LIMITES DE ESTUDO	18
3.4 AVALIAÇÃO DOS DADOS.....	18
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	20
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A – PESQUISA PARA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO EM FUNÇÃO DA ESCOLHA DE ARMAS E DOS FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS	34

1 INTRODUÇÃO

A formação do Oficial Combatente do Exército Brasileiro é complexa. Inicia na Escola Preparatória de Cadetes do Exército onde, durante um ano, os alunos recebem instruções militares básicas e ensinamentos da divisão de ensino. A duração de cinco anos faz os Cadetes passarem por diversos desafios, desde a rotina intensa até os campos de instrução militar.

Após concluírem o ano com êxito, ingressam na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), tornando-se Cadetes. Os próximos quatro anos seguem a formação do futuro Oficial, em que aprenderá todos os fundamentos para se tornar um chefe militar.

O primeiro ano da AMAN é comum a todos os cadetes. O Curso Básico, em que os Cadetes do primeiro ano se inserem, tem a missão de forjar os combatentes, desenvolvendo atitudes como a combatividade, a rusticidade, a camaradagem e o espírito de corpo.

Já o início do segundo ano é marcado pela escolha de Arma, Quadro e Serviço, em que o Cadete poderá escolher sua especialização dentro da área combatente do Exército Brasileiro, a fim de continuar sua formação de maneira especializada.

Cada curso da AMAN possui um número específico de vagas. Esse número é uma porcentagem relacionada à necessidade de oficiais de cada arma no Exército Brasileiro. Assim, as vagas por curso tendem a seguir um padrão. Na AMAN, o curso com maior efetivo é a Infantaria, com pouco mais de 30% da turma. Em seguida, vem a Artilharia, Cavalaria e Intendência com um efetivo aproximado de 15% cada. A Engenharia, Comunicações e Material Bélico são os menores cursos, com, cada um, tendo menos de 10% de cada turma.

Durante a formação, a meritocracia é sempre exercida. Nela, as provas, teóricas e práticas, geram uma classificação entre os cadetes. O primeiro contato deles com esse sistema é o momento em que escolherão sua Arma, Quadro ou Serviço. Assim, os primeiros colocados na turma poderão escolher primeiro e, conseqüentemente, os últimos nem sempre vão poder escolher o curso que desejam.

Cada turma de ano na AMAN, possui uma característica diferente e, por esse motivo, não existe um padrão para quais curso acabam suas vagas primeiro. Em geral, o que ocorre são os de menor efetivo serem completados antes dos de maior efetivo, mas isso é simplesmente pelo tamanho.

O termo usado na AMAN para aqueles que não escolhem a sua primeira opção de curso é “compulsar”. Assim, os Cadetes “compulsados” são os que não puderam cursar sua primeira escolha.

Os cursos diferem muito entre si e as características do militar de cada arma são muito

específicas. Desde o primeiro ano de arma, as atividades são diferentes, principalmente as semanas de instrução militar, em que o Cadete aprende somente as missões e tarefas da sua arma.

Estar em um curso que antes não era sua vocação pode ser frustrante para alguns. A escolha de arma reflete na vida inteira do militar, desde as possibilidades de especialização e cursos até a escolha de unidades para servir.

Diversos aspectos psicológicos envolvem essa escolha e trazem resultados para o futuro. Esse estudo se destina a analisar como funciona a motivação dos cadetes durante a formação e a satisfação deles com o Curso de Artilharia.

Essa diferença de atitudes gera alguns questionamentos sobre o tema da escolha de arma. É possível que Cadetes compulsados possam ser mais motivados do que Cadetes que escolheram sua primeira opção de curso? É possível se adaptar facilmente à essa nova situação? Qual o nível de satisfação dos cadetes do Curso de Artilharia com o curso que escolheram?

Obter a motivação para sentir-se satisfeito com o curso é essencial para que a formação ocorra com mais facilidade e por isso, encontrar as respostas para as perguntas anteriores é de grande importância.

Para se obter essas respostas, foi realizado um estudo de campo, por meio de um questionário *online* com perguntas de múltipla escolha. Ele foi respondido por Cadetes do 4º Ano de Artilharia da AMAN, e por meio da análise dos dados quantitativos desse questionário foi possível responder essas perguntas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo foi avaliar a motivação e a satisfação dos cadetes da 1ª Bia da turma de 2020 com o Curso de Artilharia da AMAN.

1.1.2 Objetivos específicos

Realizar uma pesquisa com os cadetes da 1ª Bia com o objetivo de analisar a satisfação com o curso.

Avaliar os resultados e comparar os dados obtidos entre os cadetes que escolheram a Arma de Artilharia como primeira opção e os que não escolheram como primeira opção, a fim de verificar qual dos dois grupos sente-se mais motivado com o curso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação influencia diretamente a área de trabalho, tanto na forma como as atividades são realizadas quanto na vontade de realizá-las. Os estudos da motivação surgem para explicar as diferenças entre cada indivíduo, explicar por quê algumas pessoas sentem vontade de fazer determinadas atividades e outras não e explicar como surge esse interesse individual.

Bzuneck (2004) define a motivação como fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como processos que fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo. Em outras palavras, é uma vontade inerente à própria pessoa e ninguém pode motivar ninguém, o máximo que se consegue fazer é estimular a outra pessoa. (Gooch e McDowell, 1988 *apud* Bergamini, 1998)

O que Bzuneck (2004) afirma é que a motivação é um meio para se atingir um objetivo e uma pessoa motivada tende a buscar maneiras de atingir esse resultado. Essas maneiras são os fatores motivacionais, chamados pelo autor como processos e representam o início da vontade para algo. Assim, os processos, que mais para frente serão divididos entre internos e externos, geram a vontade. É por esse motivos que determinados fatores somente funcionam com determinadas pessoas e não seguem uma regra.

Gooch e McDowell, citados por Bergamini (1998) mostram que a motivação é interna. Assim, ninguém gera motivação em ninguém. Como a motivação vem de dentro, o máximo que alguém pode fazer é gerar estímulos. Esses estímulos são reconhecidos pelo corpo e criam fatores de decisão. Assim, a pessoa que recebe os estímulos é a responsável por decidir se existe a vontade para alcançar o objetivo.

Chiavenato (2009) afirma que para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação, tendo em vista que a motivação é um campo que explica esse comportamento. A motivação é “O energizador do comportamento” segundo (Lieury; Fenouillet, 2000, p. 9).

Bergamini (1997) enfatiza que os aspectos motivacionais surgem das necessidades e das experiências de cada pessoa. Os desafios enfrentados, as relações interpessoais e o local de trabalho formam gostos que moldam a personalidade do indivíduo.

Como dito por Bergamini (1997), todas as experiências e necessidades resultam em motivação. Os conhecimentos absorvidos durante a vida fazem o ser humano criar uma

aproximação ou afastamento de atividades ou coisas. Assim, o trabalho, as relações sociais, os aprendizados, os gostos e experiências criam essa bagagem para o corpo formar um comportamento quanto à determinadas escolhas. Esse comportamento é individual, pois as experiências das pessoas também são. Assim, nem tudo que motiva um, pode motivar outro.

2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

Os estudos de Frederick Herzberg visaram a motivação nas organizações, buscando os fundamentos para atingir melhores resultados no trabalho. Em suas pesquisas, ele analisou fatores relacionados à autoestima, à satisfação, à realização, ao ambiente de trabalho, às relações sociais e comparou seus resultados para entender como alguém é motivado.

Herzberg, em seu livro *Motivation to Work* (1967) trata a motivação com dois enfoques: a presença e a falta dela. Para isso, ele dividiu os fatores que trazem satisfação em um grupo e os fatores que causam insatisfação em um outro. Com os dois grupos divididos, coube a ele estudar como a satisfação e a insatisfação atuam na vida humana.

“Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.” (Herzberg, 1997, p.61)

Como dito por Herzberg, satisfação e insatisfação não são opostos, pois são conceitos diferentes. O estudo desses dois fatores por Herzberg é percebido, então, pela distinção entre seus conceitos. Como os fatores intrínsecos são, segundo o autor, os únicos capazes de gerar motivação, há uma grande diferença entre proporcionar satisfação e impedir a insatisfação.

Chiavenato (2004) ainda enfatiza a diferença conceitual entre motivação e incentivo, dizendo que motivação é a busca pela satisfação de uma necessidade interior do indivíduo, enquanto incentivo é um estímulo externo associado à recompensa por alguma realização.

2.2.1 Fatores Motivacionais

Dos dois fatores abordados por Herzberg, os que pertencem à essa categoria são aqueles capazes de propor motivação. Também são chamados de fatores intrínsecos, pois são diretamente relacionados aos processos psicológicos de escolha do indivíduo.

Quando as atitudes tomadas pela pessoa são motivadas por fatores psicológicos, elas são ditas de caráter intrínseco. Esse tipo de motivação explica algumas ações tomadas por aqueles que buscam status e reconhecimento, pois são fatores que afetam o psicológico do

sujeito. Ele simplesmente faz pois se sente bem com isso.

Deci (1996), citado por Bergamini (1997), comenta que o conceito de motivação intrínseca está relacionado ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.

Assim, para Deci (1996), os fatores motivacionais geram realização para o próprio indivíduo, gerando a sensação de prazer. A pessoa pratica a atividade pelo simples fato de sentir-se bem com o processo de realização ou com o objetivo.

Outros aspecto presente nos fatores motivacionais são a sensação de ser importante. Herzberg cita, a exemplo, os cargos elevados de uma empresa. Algumas pessoas sentem-se bem por alcançarem esses cargos de chefia, pois dão a eles um sentimento de importância e superioridade aos outros.

Como abordado anteriormente, os fatores motivacionais são aqueles capazes de gerar satisfação. Logo, quando uma pessoa é rica desses fatores, ela sente-se motivada para exercer as atividades propostas. No trabalho, gostar da atividade que faz, torna ela prazerosa e, segundo Herzberg, gera melhores resultados. Ao contrário, a falta dos fatores motivacionais, não traz satisfação e a pessoa tende a exercer as tarefas sem sentir-se bem. O resultado disso é a não-satisfação.

2.2.2 Fatores Higiênicos

Ao contrário dos Fatores intrínsecos, esses são os fatores externos ao indivíduo, que dependem de outros aspectos que a pessoa não tem controle. São chamados de higiênicos, pois, como dito por Chiavenato (2009) possuem caráter preventivo e profilático. Morin e Aubé (2009) enfatizam, também, que eles não estimulam o interesse pelo trabalho.

A afirmação de Chiavenato explica a caracterização de Herzberg para classificar esses fatores. Tal qual o significado da palavra “higiene”, os fatores extrínsecos previnem a insatisfação, impedindo que ela se manifeste. Seu caráter preventivo diz respeito à satisfação não ser gerada a partir dele. Assim, pode-se afirmar que eles somente impedem a insatisfação.

Servem de recompensas ao indivíduo por cumprir um objetivo. Eles apenas auxiliam o indivíduo a querer fazer a atividade. O exemplo mais clássico disso é o salário. Qualquer local de trabalho pode ter algum funcionário que não faz o que gosta, mas que ao mesmo tempo não muda de vida por precisar de dinheiro. Assim, pode-se afirmar que essa pessoa, no momento em que deixar de receber essa recompensa, vai deixar de trabalhar também. Isso se observa

também quando o salário é proporcional ao desempenho.

Bergamini (1991) cita que, quanto aos fatores Higiênicos, sua presença não determina aumento de satisfação, mas sua ausência gera grande insatisfação por parte daqueles que acusam sua falta.

Quando as ações são realizadas por envolverem recompensas, elas são tem caráter extrínseco. Não somente o salário, como também as condições físicas e ambientais de trabalho, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos e as oportunidades existentes são exemplos dados por Chiavenato (2009).

Assim, o ponto mais importante dessa teoria é que, conforme o Herzberg, satisfação e insatisfação não são opostos. Eles representam situações diferentes. O próximo capítulo abordará os métodos de pesquisa que foram utilizados.

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de campo por meio de questionário com o objetivo de verificar o grau de motivação dos Cadetes com o Curso de Artilharia. Ela foi constituída de perguntas de múltipla escolha. O mecanismo de pesquisa utilizado foi o Google Formulário e o preenchimento por parte dos avaliados, *online*.

A primeira pergunta dividiu os cadetes em dois grupos: aqueles que escolheram a arma de Artilharia como primeira opção e aqueles que não escolheram como primeira opção. As perguntas que vieram após foram de múltipla escolha e o Cadete deveria responder conforme sua satisfação. O Apêndice A (p.33) mostra como é composto o formulário de pesquisa e o capítulo de Apresentação dos Resultados abordará cada pergunta e as respectivas respostas.

3.2 MÉTODOS

O método a ser utilizado foi o hipotético-dedutivo, a fim de verificar se a hipótese de que a escolha de Arma influencia na motivação do indivíduo é verdadeira. Por meio do levantamento dos dados do questionário foi possível definir os resultados quanto à essa hipótese.

3.3 LIMITES DE ESTUDO

Os limites do estudo foram os Cadetes do 4º ano do Curso de Artilharia da AMAN de 2020 e as respostas coletadas foram anônimas pois tinham objetivo de serem mais precisas. A necessidade de se identificar poderia gerar desconforto ao Cadete quanto às respostas. O foco foi analisar os dois grupos citados anteriormente a fim de saber se existe diferença entre a motivação dos dois grupos e, se existisse, como ela se apresenta.

Participaram do questionário um total de 51 Cadetes, todos eles do 4º Ano de Artilharia. O objetivo de ser feito apenas com eles foi obter resposta dos Cadetes que mais conhecem a Arma. Escolher Cadetes dos outros anos para responder o questionário poderia trazer respostas um pouco imaturas, tendo em vista o pouco tempo na Arma de Artilharia.

3.4 AVALIAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados, comparando as respostas dos Cadetes de cada grupo. A finalidade foi obter um padrão do grupo para ser analisado. Os resultados da pesquisa foram tratados de maneira quantitativa e apresentados em gráficos que expõem os números e

percentuais de cada resposta.

A finalidade foi analisar a quantidade de Cadetes que respondeu cada opção, relacionando-as com o total de respostas para saber qual a característica de cada grupo e, conseqüentemente, saber qual dos dois grupos apresenta mais satisfação. O próximo capítulo mostrará os resultados obtidos com o questionário e a análise dos dados.

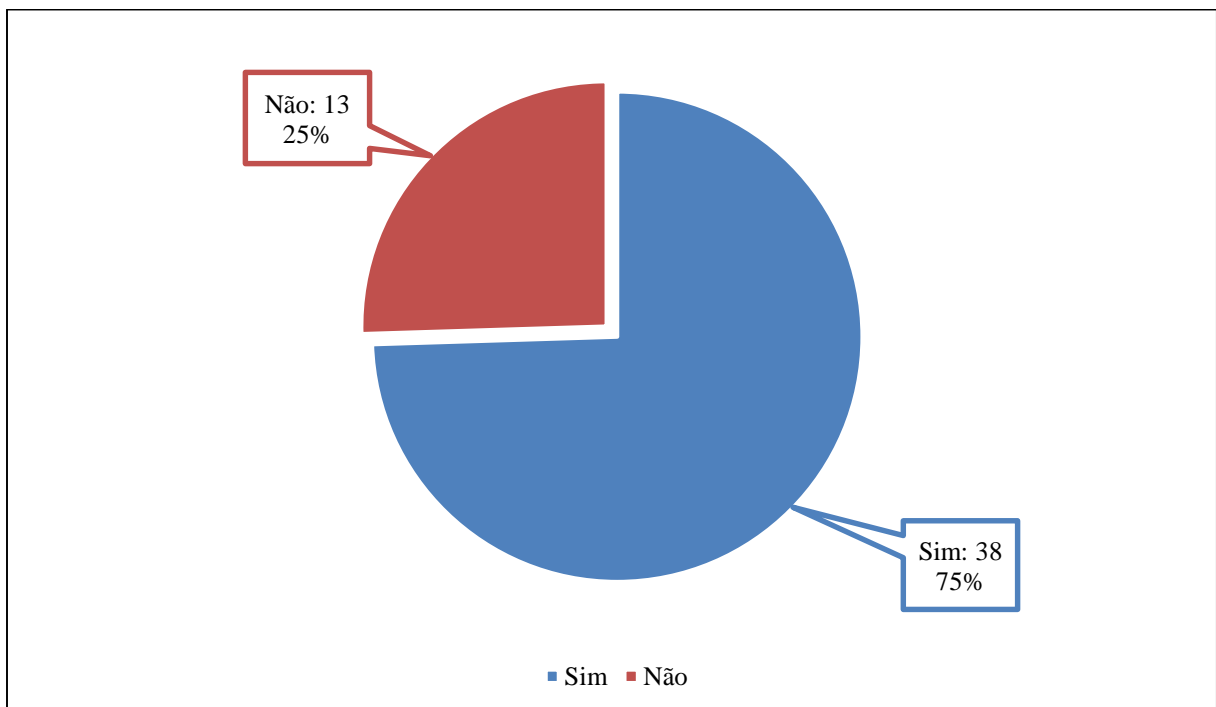
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os gráficos presentes nesse capítulo foram elaborados pelo autor e são referentes ao questionário presente no Apêndice A (p. 33). Eles estão distribuídos conforme as perguntas do questionário e as legendas estão representando as respostas de cada pergunta.

Para a análise dos dados, primeiramente, se dividiu os Cadetes em dois grupos por meio da pergunta apresentada pelo Gráfico 1: aqueles que são compulsados e que não são compulsados. Como dito anteriormente, compulsado, para fins desse trabalho, é o Cadete que não escolheu Artilharia como primeira opção na escolha de Arma.

Da pergunta do Gráfico 1, obteve-se como resultado o primeiro grupo, constando 38 Cadetes não compulsados, 75% do total; e o segundo, com 13 Cadetes compulsados, formando os 25% restante. Essa divisão já mostra que os compulsados formam um quantitativo três vezes menor que os não compulsados. Esses valores são historicamente normais na AMAN, pois como o efetivo da turma de Artilharia é grande, a maior parte dos Cadetes tende a não compulsar.

Gráfico 1- No início do segundo ano da AMAN, sua primeira opção de escolha de arma era Artilharia?



Fonte: Elaborado pelo AUTOR (2020)

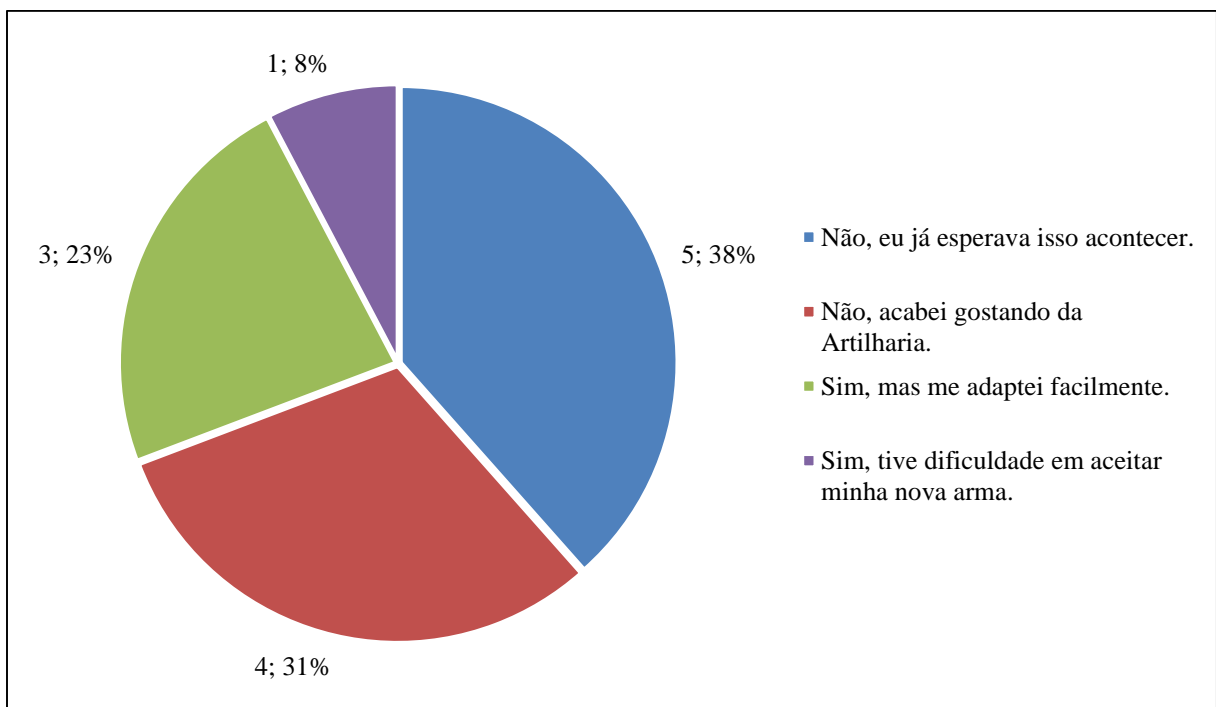
A segunda pergunta foi destinada somente aos Cadetes que responderam “Não” na

primeira pergunta, ou seja, foi apresentada somente aos Cadetes compulsados. Seu objetivo foi saber como o grupo de compulsados se sentiu quanto à escolha de Arma. Dessa pergunta, eles puderam marcar uma das quatro opções a respeito de como foi sua adaptação à Arma de Artilharia, como mostra o Gráfico 2. Dessa pergunta, 9 Cadetes (61%) disseram não ter dificuldade em se adaptar à outra Arma, sendo que, desses 9, 5 deles (38%) responderam que já esperavam que isso fosse acontecer e os outros 4 (31%) se adaptaram facilmente e passaram a gostar de Artilharia.

Os outros 4 Cadetes (41%), responderam que foi impactante ter que vir para a Artilharia, sendo que 3 deles (23%) conseguiram se adaptar facilmente e somente 1 (18%) realmente sentiu dificuldade em se adaptar.

Do total dessas 13 respostas, pode-se dizer que 12 delas (82%) foram de Cadetes que conseguiram se adaptar com a escolha de Arma. Os resultados dessa pergunta mostram que, na grande maioria dos casos, é possível se adaptar a uma nova situação e sentir motivação, como Gooch e McDowell, citados por Bergamini (1998) disseram que a motivação é interna e gera estímulos no indivíduo.

Gráfico 2 - No começo do ano de arma, ter que se contentar com a outra opção de escolha foi impactante para você?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

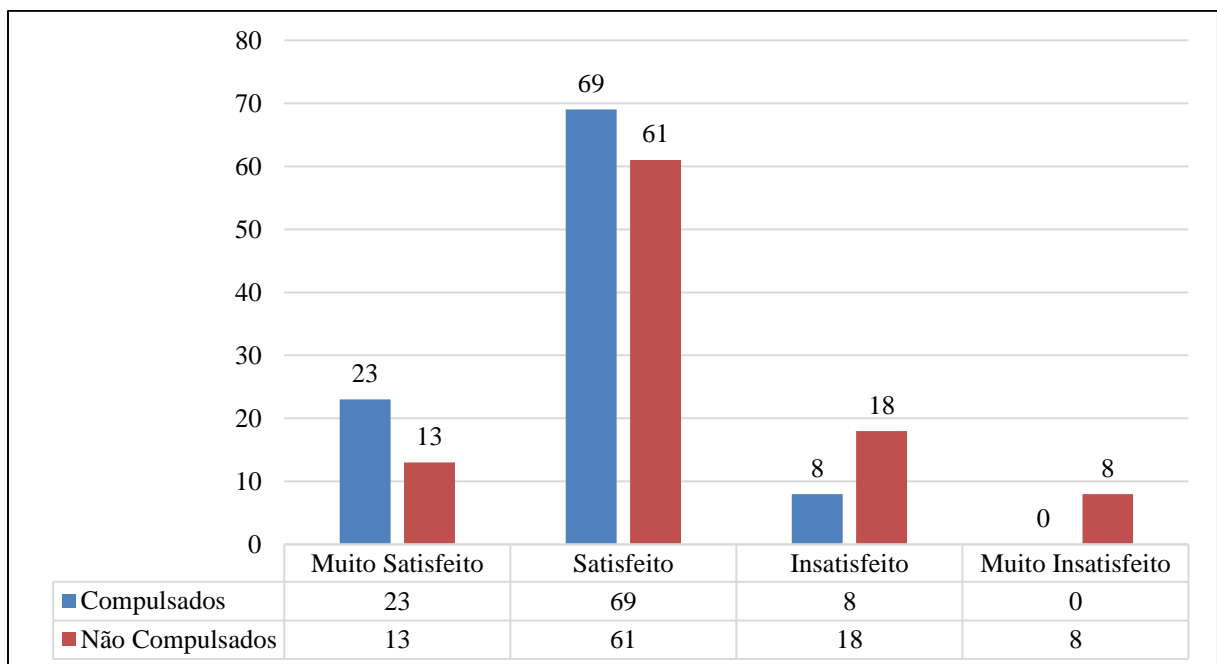
A terceira pergunta teve o objetivo de analisar o nível de satisfação dos Cadetes com o

Curso de Artilharia. Para isso, os Cadetes puderam escolher respostas sobre o nível de satisfação. Analisando os dois grupos, em valores percentuais, o número de Cadetes “Satisfeitos” e “Muito Satisfeitos” é maior nos compulsados do que nos não compulsados. A quantidade de Cadetes compulsados que responderam “Muito Satisfeito” é 23%, enquanto que os não compulsados formam 13%. Essa situação se repete para quem respondeu “Satisfeito”, em que o percentual de compulsados é maior que o de não compulsados.

Para aqueles que responderam o oposto, o resultado se inverte também e os não compulsados apresentam resultados melhores. Os Cadetes compulsados se sentem menos insatisfeitos com o Curso do que os não compulsados. Em números, 18% dos Cadetes não compulsados se sentem “Insatisfeitos” e 8% se sentem “Muito Insatisfeitos”, enquanto que para os compulsados, os valores são 8% “Insatisfeitos” e nenhum “Muito Insatisfeito”.

Assim, como conclusão parcial, pode-se dizer que, sobre satisfação, os compulsados são mais satisfeitos com o Curso e também possuem menor quantidade de Cadetes insatisfeitos quando comparados com os Cadetes não compulsados. O gráfico 3 mostra valores percentuais sobre o total de cada grupo para se fazer a comparação das respostas sob um denominador comum.

Gráfico 3 - Satisfação dos Cadetes com o Curso de Artilharia



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

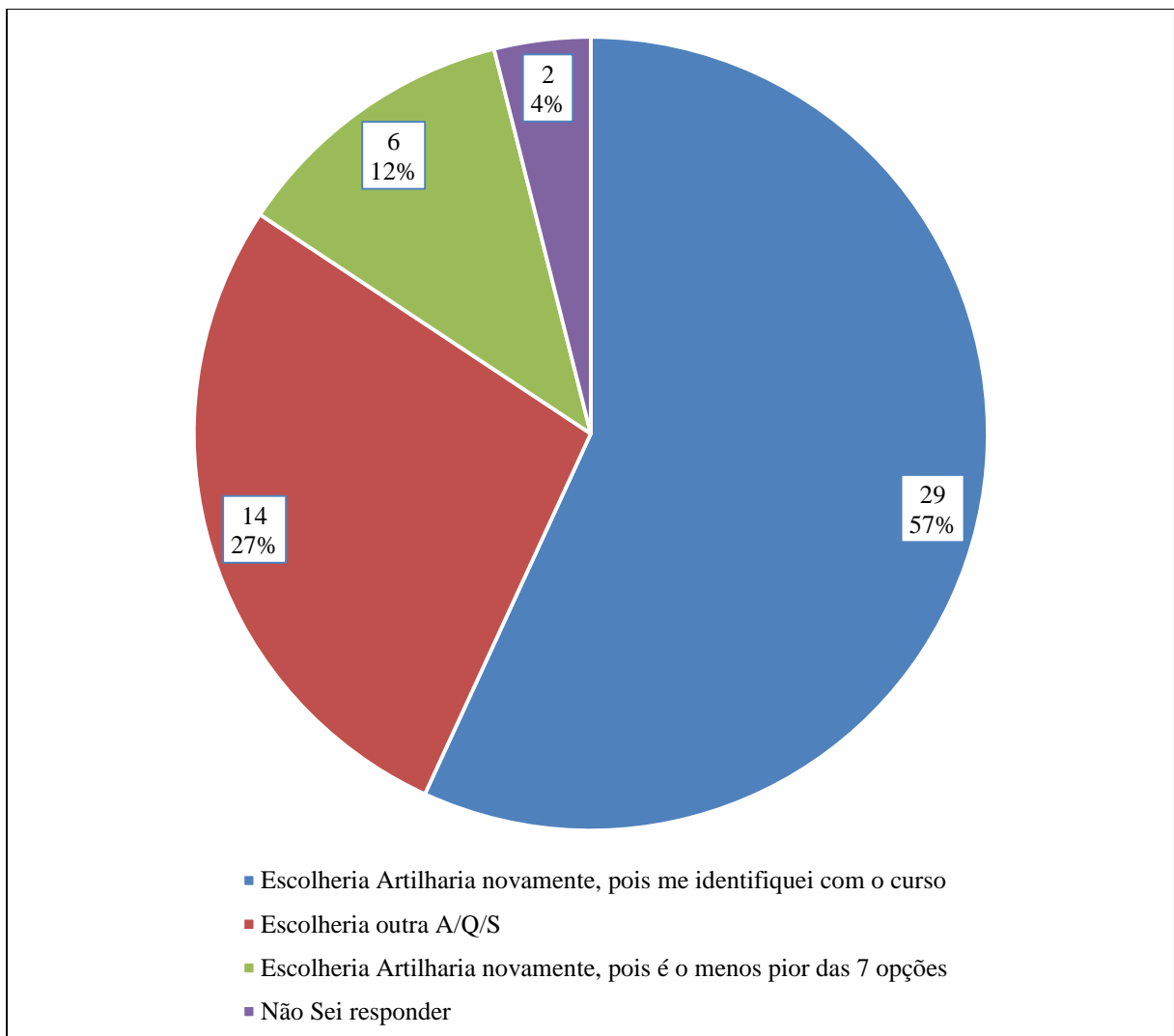
A primeira observação importante que se tem nessa pesquisa é apresentada no Gráfico 3. Ela mostra um resultado um pouco inusitado em que os Cadetes que antes não queriam vir

para a Arma de Artilharia, agora sentem-se mais satisfeitos do que os Cadetes que podiam escolher outras Armas e escolheram Artilharia em primeiro lugar.

A próxima pergunta do questionário perguntou o que os Cadetes fariam se pudessem refazer sua escolha de Arma e escolher a Arma independente de sua classificação. O objetivo dessa pergunta foi analisar se, mesmo depois de ter contato com a Artilharia, eles voltariam para a Arma.

Analisando os Cadetes como um todo, das 51 respostas, 29 (57%) escolheriam a Artilharia novamente por terem se identificado com o Curso e com as características do Artilheiro, 6 (12%) escolheria Artilharia por ser a menos pior das opções, 14 (27%) escolheriam outra A/Q/S e 2 (4%) não souberam responder.

Gráfico 4 - Desconsiderando a classificação, o que você faria se pudesse refazer sua escolha de arma, com os conhecimentos que você tem agora sobre a Artilharia e sobre a AMAN?

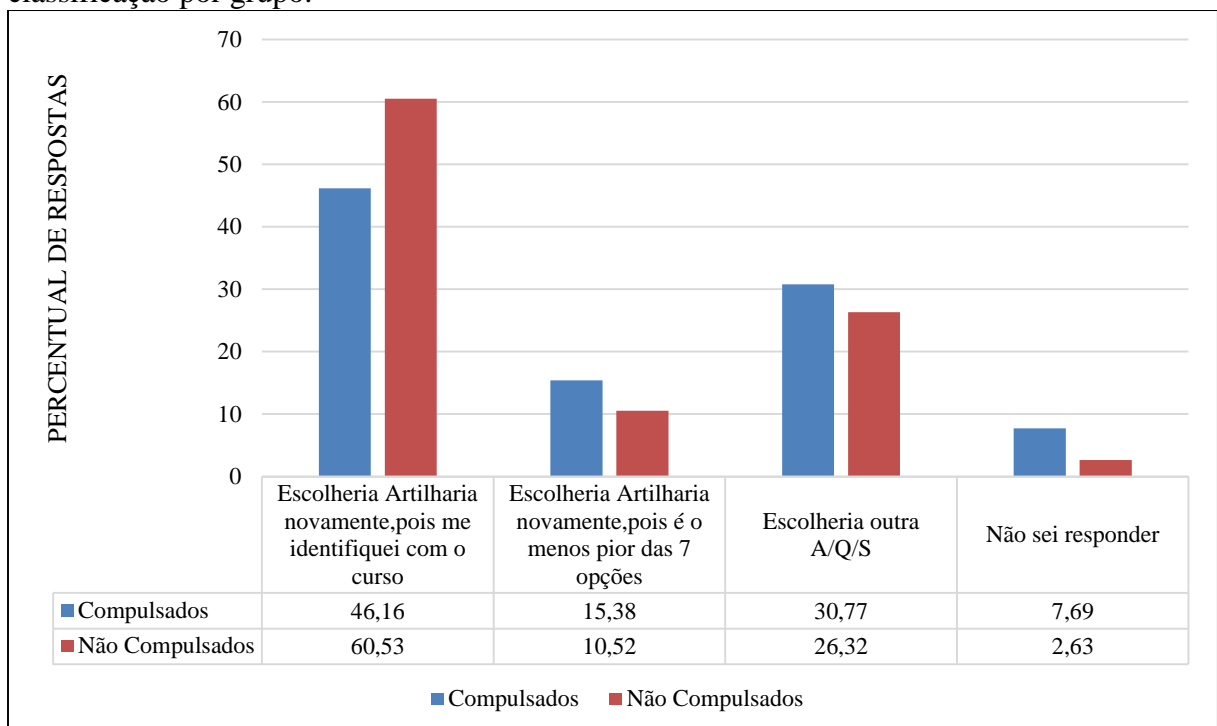


Dessas respostas, pode-se entender que somente 57% dos Cadetes sentem total satisfação com o Curso, a ponto de escolhê-lo novamente por ter se identificado. As outras respostas, 43% restantes, são referentes a Cadetes que se sentem pouco motivados ou não sentem-se motivados com o Curso ou com a Arma de Artilharia, pois, se pudessem escolher novamente, não voltariam para ela ou voltariam simplesmente porque precisam escolher algo.

Analisando a mesma pergunta através dos dois grupos, como mostra o Gráfico 5, nota-se que aqueles que sentem-se mais motivados com o Curso são os do grupo dos não compulsados, pois representam o maior percentual sobre escolher Artilharia novamente.

O percentual de Cadetes que escolheria outra A/Q/S é maior para o grupo dos compulsados. Isso significa que os Cadetes que antes queriam ir para outro Curso, quando pudessem escolher a opção que antes não lhes foi possível, somente a menor parte deles escolheria. Os dados mostram que 30,77% dos compulsados escolheria outra Arma que não Artilharia. Para os não compulsados, o valor é menor, sendo 26,32% do grupo escolhendo essa mesma opção. Todas essas informações são explicadas pelo Gráfico 5, que mostra os valores percentuais de cada grupo.

Gráfico 5 - Percentual de Respostas sobre refazer a escolha de Arma desconsiderando a classificação por grupo.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Outra observação dessa questão é que, dos Cadetes compulsados, a maior parte, 6 deles (46,16%) escolheriam Artilharia novamente por se identificarem com o Curso. Em

contrapartida, aos não compulsados, o percentual é maior, sendo 23 cadetes, um total de 60,53% do grupo com essa resposta.

A Tabela 1 mostra as quantidades de resposta referentes ao Gráfico 5, apresentando à esquerda as respostas e à direita, primeiramente o valor total de respostas, e, em seguida, o valor percentual da resposta sobre o total do grupo. É importante a análise percentual dos valores, pois como a quantidade de compulsados é muito menor que a quantidade de não compulsados, todos os valores exatos são maiores para os não compulsados.

Tabela 1 – Respostas por grupo de análise sobre refazer a escolha de Arma desconsiderando a classificação.

Resposta	Compulsados		Não Compulsados	
Escolheria Artilharia novamente, pois me identifiquei com o curso	6	46,16%	23	60,53%
Escolheria Artilharia novamente, pois é o menos pior das 7 opções	2	15,38%	4	10,52%
Escolheria outra A/Q/S	4	30,77%	10	26,32%
Não sei responder	1	7,69%	1	2,63%
Total	13	100%	38	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

A última questão do questionário pediu aos Cadetes para selecionarem as frases que eles concordam. A quantidade de respostas a serem marcadas foi ilimitada e eles puderam selecionar aquilo que estava mais próximo às suas realidades. No questionário, as alternativas puderam ser divididas nos dois fatores da Teoria de Herzberg, os Motivacionais e os Higiênicos.

Nessa questão, 7 opções foram classificadas como Motivacionais, pois são diretamente relacionados aos processos psicológicos do indivíduo. As outras 6 opções eram de caráter Higiênico, pois são os fatores externos ao indivíduo, que dependem de outros aspectos que a pessoa não tem controle.

A Tabela 2 apresenta os fatores analisados, sua classificação quanto à Teoria de Herzberg, e a quantidade de respostas obtidas pelos Cadetes compulsados, pelos não compulsados e o total.

Tabela 2 - Fatores de escolha da Arma de Artilharia.

Fatores	Classificação	Quant. Compulsados	Quant. Não Compulsados	Quant. Total
Gosto do Espírito da Arma de Artilharia	Motivacional	7	11	18

Me identifico com as características do Artilheiro	Motivacional	8	11	19
Gosto da Responsabilidade que a Artilharia me traz	Motivacional	4	14	18
Gosto da Atividade da Arma	Motivacional	5	15	20
Gosto de estudar conteúdos sobre a Arma	Motivacional	1	8	9
Gosto das tradições da Arma	Motivacional	1	1	2
Me sinto bem ao fazer parte do grupo dos Artilheiros	Motivacional	4	11	15
As condições do ambiente de trabalho são gratificantes	Higiênico	5	8	13
O Relacionamento com militares da Arma é bom	Higiênico	7	20	27
Gosto de Artilharia pela estabilidade que a arma me proporciona	Higiênico	3	11	14
Meu soldo é mais importante que a escolha de arma	Higiênico	4	3	7
Gosto da Artilharia pelos locais de servir	Higiênico	11	32	43
Gosto da Artilharia pelas oportunidades de realizar cursos	Higiênico	9	25	34

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Os valores apresentados acima mostram que, dos fatores motivacionais, 30 respostas foram de Cadetes compulsados e 71 de Cadetes não compulsados. Já para os fatores higiênicos, 39 respostas foram de Cadetes compulsados e 99 foram de Cadetes não compulsados. Sobre esses valores pode-se dizer que, para os dois grupos de Cadetes, a quantidade de militares que se identifica com fatores higiênicos é maior do que com os Fatores Motivacionais.

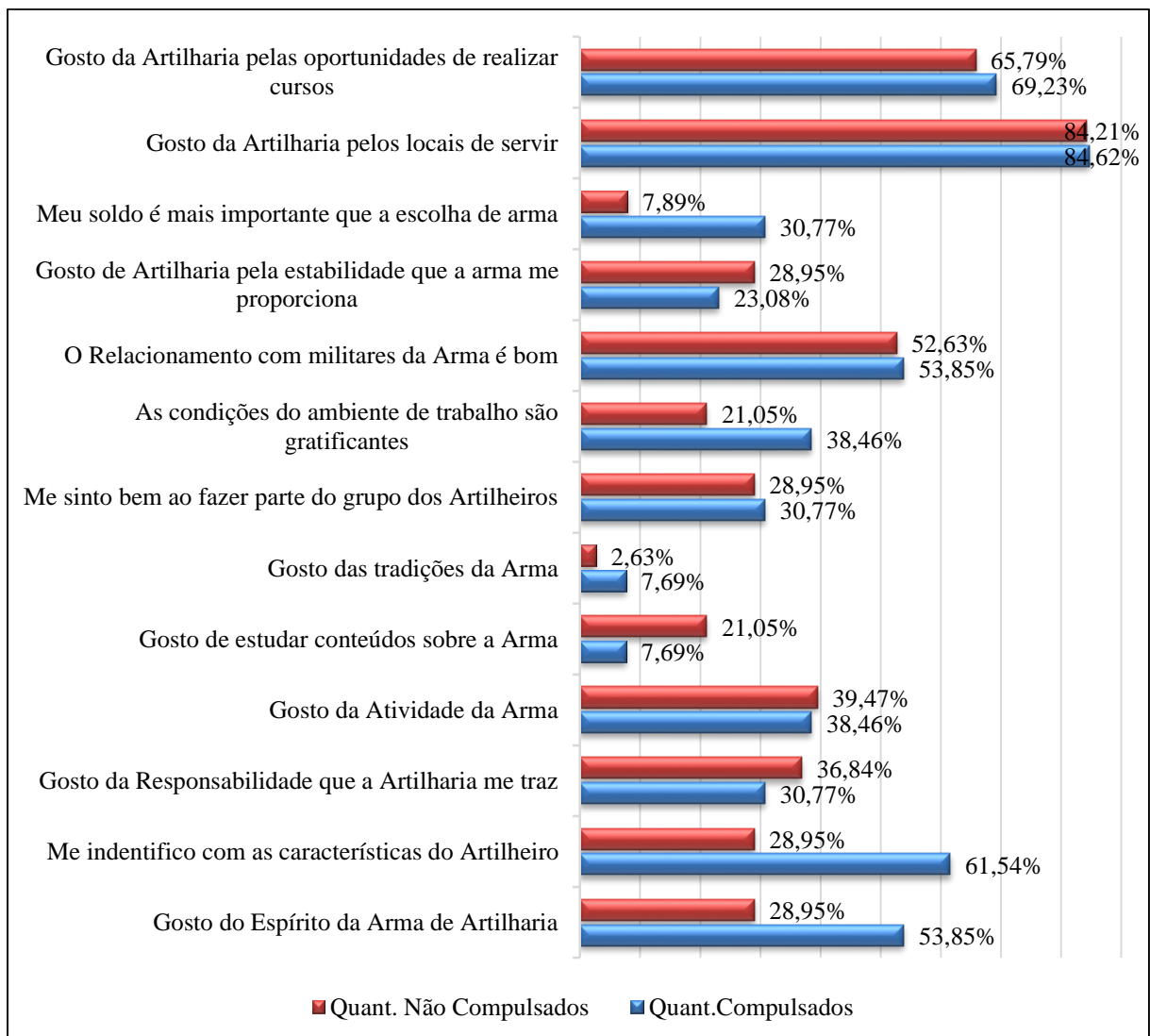
Por se identificarem mais com os fatores higiênicos, entende-se que grande parte dos Cadetes do Curso não são satisfeitos, eles apenas impedem sua insatisfação com esses fatores. Os fatores higiênicos, como dito por Chiavenato (2009), apenas previnem a insatisfação, impedindo que ela se manifeste e, logo, não provocam satisfação.

O Gráfico 6 a seguir ainda refere-se à mesma questão e mostra a quantidade de respostas por grupo de análise. Os valores apresentados dizem respeito ao percentual de Cadetes que selecionou essa resposta sobre o total de cada grupo e mostram as respostas separadas pelos fatores de Herzberg, sendo as 6 primeiras “higiênicas” e as 7 em sequência “motivacionais”.

Numa análise geral, as quantidades de respostas de cada grupo são relativamente parecidas. A maior porcentagem de respostas para os dois grupos é referente à opção “Gosto da Artilharia pelos locais de servir”, sendo 84,62% dos compulsados concordando com essa

afirmação e 84,21% dos não compulsados também. Em oposição, a menor porcentagem observada, também para os dois grupos, é referente à resposta “Gosto das tradições da Arma”, com 7,29% dos compulsados e 2,63% dos não compulsados afirmando com essa resposta.

Gráfico 6 - Dos fatores abaixo, selecione aqueles que você se identifique.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

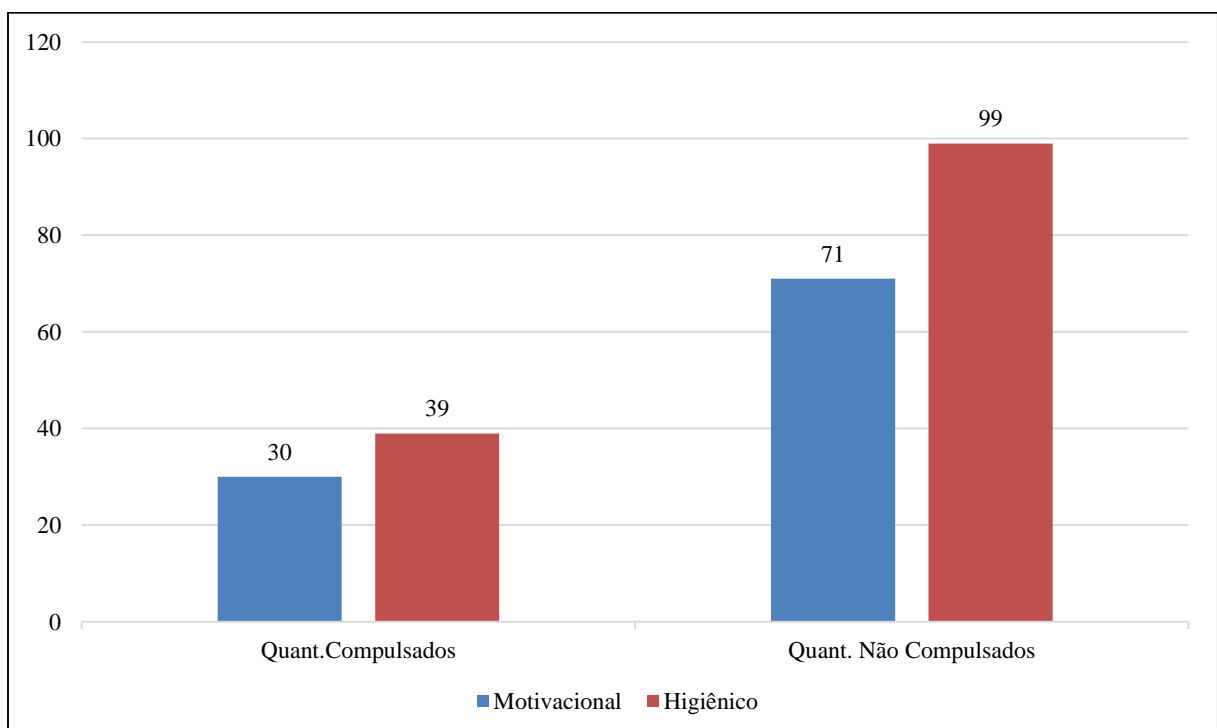
Os valores que mais destoaram entre os grupos foram referentes à respostas de fator motivacional. As respostas “Me identifico com as características do Artilheiro” e “Gosto do Espírito da Arma de Artilharia” foram muito mais selecionadas pelos Cadetes compulsados do que pelos não compulsados. Em valores, são 61,54% dos compulsados contra 28,95% dos não compulsados que se identificam com as características do Artilheiro e 53,85% dos compulsados contra 28,95% dos não compulsados que gostam do espírito da Arma de Artilharia.

Outra observação é que, das 6 respostas sobre fatores higiênicos, somente 2 delas tem percentual maior no grupo dos compulsados. São elas “Meu soldo é mais importante que a escolha de arma”, com 30,77% das respostas dos compulsados e “As condições do ambiente de trabalho são gratificantes”, com 38,46% das respostas desse grupo.

Outras 3 respostas apresentam valores muito parecidos nos dois grupos. Isso significa que para todo o grupo dos Artilheiros, os pensamentos nesses aspectos não muda muito. A exemplo disso tem-se o fato de gostar dos locais de servir. A grande maioria (mais de 84%) dos dois grupos se identifica com essa característica.

Ainda sobre a análise da última questão, nota-se que ao comparar os totais de respostas de cada tipo, motivacional e higiênico, nos dois grupos o número de respostas selecionadas que são de fatores higiênicos é maior. Isso significa que os Cadetes avaliados como um todo se identificam mais com os fatores higiênicos do que com fatores motivacionais. O Gráfico 7 mostra que para os compulsados, 39 respostas eram higiênicas e 30, motivacionais. No grupo dos não compulsados a diferença é maior. São 99 resposta higiênicas para 71 respostas motivacionais.

Gráfico 7 - Número de respostas de cada fator por grupos de Cadetes.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Os dados do Gráfico 7 mostram que os fatores higiênicos são observados com maior frequência do que os fatores motivacionais. Pode-se dizer que os dois grupos de Cadetes de Artilharia respondem mais aos fatores que impedem a insatisfação do que àqueles que trazem motivação.

Com os resultados da análise dos dados mostrados nesse trabalho foi possível estabelecer as conclusões que serão apresentadas no próximo capítulo.

5 CONCLUSÃO

Após o estudo e a análise dos dados obtidos pelo questionário, foi possível atingir os objetivos apresentados nesse trabalho sobre avaliar a motivação e a satisfação dos cadetes da 1ª Bia com o Curso de Artilharia da AMAN. Além disso, foi possível comparar os dados obtidos entre os cadetes que escolheram a Arma de Artilharia como primeira opção e os que não escolheram como primeira opção, a fim de verificar qual dos dois grupos sente-se mais motivado com o curso.

A divisão entre os grupos mostrou que a mínima parte da turma é a compulsada e tem um quantitativo três vezes menor que os não compulsados. Porém, a grande maioria dos Cadetes compulsados se adaptou com a escolha de Arma e pôde sentir satisfação com o Curso de Artilharia.

Ainda foi possível observar que o número de Cadetes satisfeitos e muito satisfeitos é maior nos compulsados do que nos não compulsados. Além disso, o oposto se inverte também e os compulsados se sentem menos insatisfeitos com o Curso do que os Não Compulsados. Desse modo, os Cadetes que antes não gostavam da Artilharia, hoje gostam e sentem mais satisfação com o Curso do que os Cadetes que sempre quiseram escolher essa Arma.

Dos dados observados, também pôde-se entender que um pouco mais que a metade dos Cadetes de Artilharia em geral sentem total satisfação com o Curso, a ponto de escolhê-lo novamente por ter se identificado. A outra parte se sente pouco motivada ou não se sente motivada com o Curso ou com a Arma de Artilharia, pois, se pudessem escolher novamente a Arma, não voltariam para ela ou voltariam simplesmente porque precisam escolher algo.

Entre os Cadetes compulsados e não compulsados, os que sentem-se mais motivados com o Curso são os do grupo dos não compulsados, pois a maioria deles, se pudessem, escolheriam Artilharia novamente. Os compulsados apresentam esse mesmo resultado, porém com valores menores que o outro grupo. Portanto, pode-se concluir que os não compulsados são mais satisfeitos com o curso do que os compulsados.

Nessa mesma questão, se pudessem escolher refazer sua escolha, a quantidade de Cadetes que escolheriam outra A/Q/S é maior para os compulsados. Isso significa que uma parte dos Cadetes que antes queriam ir para outro Curso, quando pudessem escolher a opção que antes não lhes foi possível, agora escolheriam.

Em relação à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, foi possível concluir que, para os dois grupos de Cadetes, a quantidade de militares que se identifica com fatores

higiênicos é maior do que com os Fatores Motivacionais. Isso significa que os Cadetes avaliados como um todo apresentam pouca motivação extrínseca, e segundo Bergamini (1991), sua presença não determina aumento de satisfação, mas sua ausência gera grande insatisfação por parte daqueles que acusam sua falta. Os Cadetes avaliados no questionário são, portanto, mais alinhados com os fatores que impedem a insatisfação do que com os fatores que geram satisfação.

Por fim, a análise geral do estudo teve a conclusão que os Cadetes mais satisfeitos com o Curso são os compulsados e os mais insatisfeitos são os não compulsados. Porém, dos dois grupos, se tivessem que refazer sua escolha de Arma, a grande maioria não mudaria sua opção e escolheria Artilharia novamente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carolina Riente de; PEREIRA, Luciano Zille; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg**. 2007. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 1991. 139 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BONETTI, Gabriel. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2010. 78 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

CARNEIRO, Júlia Dias. **Cadete! Ides comandar, aprendei a obedecer**. 2020. Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/31623/AMAN----Cadete--Ides-comandar--aprendei-a-obedecer-/>. Acesso em: 10 maio 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, I Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

COELHO, Sílvia Diana Almeida. **Fatores higiênicos e motivadores dos funcionários públicos: um estudo de caso com recurso à teoria dos dois fatores de Herzberg**. 2012. 82 f.

Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2012.

COSTA, Marta Martins da Silva Berhan da. **Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa**. 2012. 50 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. P. 55-81

SÁ, Renato Aparecido Cezario de; SACHETI, Suzan Beatriz. **Teorias motivacionais versus qualidade de vida no trabalho**. 2015. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Centro Universitário Eurípedes de Marília, Marília, 2015.

**APÊNDICE A – PESQUISA PARA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO EM
FUNÇÃO DA ESCOLHA DE ARMAS E DOS FATORES
MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS**

- 1. No início do segundo ano da AMAN, sua primeira opção de escolha de arma era Artilharia?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 2. No começo do ano de arma, ter que se contentar com a outra opção de escolha foi impactante para você?**
 - a. Sim, tive dificuldade em aceitar minha nova arma.
 - b. Sim, mas me adaptei facilmente.
 - c. Não, eu já esperava isso acontecer.
 - d. Não, acabei gostando da Artilharia.
- 3. Qual a sua atual satisfação com o curso de Artilharia?**
 - a. Muito insatisfeito
 - b. Insatisfeito
 - c. Satisfeito
 - d. Muito satisfeito
- 4. Desconsiderando a classificação, o que você faria se pudesse refazer sua escolha de arma, com os conhecimentos que você tem agora sobre a Artilharia e sobre a AMAN?**
 - a. Escolheria Artilharia novamente, pois me identifiquei com o curso
 - b. Escolheria Artilharia novamente, pois é o menos pior das 7 opções
 - c. Escolheria outra A/Q/S
 - d. Outro: _____
- 5. Dos fatores abaixo, selecione aqueles que você concorda**
 - a. Gosto do Espírito da Arma de Artilharia
 - b. As condições do ambiente de trabalho são gratificantes
 - c. O Relacionamento com militares da Arma é bom
 - d. Me indetifico com as características do Artilheiro (meticulosidade, perfeccionismo, organização, etc.)
 - e. Gosto de Artilharia pela estabilidade que a arma me proporciona
 - f. Meu soldo é mais importante que a escolha de arma
 - g. Gosto da Artilharia pelos locais de servir
 - h. Gosto da Artilharia pelas oportunidades de realizar cursos
 - i. Gosto da Responsabilidade que a Artilharia me traz

- j. Gosto de Artilharia pois sou valorizado pelo meu esforço
- k. Gosto da Atividade da Arma
- l. Gosto de estudar conteúdos sobre a Arma
- m. Gosto das tradições da Arma
- n. Me sinto bem ao fazer parte do grupo dos Artilheiros

A pergunta de número 2 foi relativa à resposta da pergunta 1. Somente aqueles que selecionaram a alternativa “b” tiveram acesso à essa pergunta.