

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

Carlos Juliano Lopes dos Santos

**O PAPEL DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA MOTIVAÇÃO DO
SUBORDINADO NO 1º REGIMENTO DE CARROS DE COMBATE**

**Resende
2020**

Carlos Juliano Lopes dos Santos

**O PAPEL DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA MOTIVAÇÃO DO
SUBORDINADO NO 1º REGIMENTOS DE CARROS DE COMBATE**

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: Rodrigo Silva de Assis

Resende
2020

Carlos Juliano Lopes dos Santos

**O PAPEL DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA MOTIVAÇÃO DO
SUBORDINADO NO 1º REGIMENTO DE CARROS DE COMBATE**

Aprovado em _____ de _____ de 2020:

Banca examinadora:

Rodrigo Silva de Assis – Maj Inf
(Presidente/Orientador)

Alexsei da Silva Peres – Cap Cav
Avaliador

Daniel Zanardi de Souza – Ten Cav
Avaliador

Resende
2020

Dedico esse trabalho a Deus, que me concedeu saúde e me permitiu chegar até aqui, à minha família, que serviu de base, me apoiando em todos os momentos da formação, e aos meus companheiros de turma, que ombrearam comigo essa árdua missão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por conceder saúde para mim e para minha família, me dando força e coragem para seguir em frente.

Agradeço ao Major De Assis, por me apoiar e orientar, tirando dúvidas e dispondo seu tempo para me auxiliar na resolução deste trabalho.

Ao meu pai, que me apoiou em todos os momentos da formação, estando sempre presente e me motivando a prosseguir na missão.

RESUMO

O PAPEL DO COMANDANTE DE PELOTÃO NA MOTIVAÇÃO DO SUBORDINADO NO 1º REGIMENTO DE CARROS DE COMBATE

AUTOR: Carlos Juliano Lopes dos Santos

ORIENTADOR: Rodrigo Silva de Assis

O presente trabalho tem como objetivo identificar os principais fatores que motivam as praças do 1º Regimento de Carros de Combate, destacando o papel do comandante de pelotão em manter e potencializar a motivação do seu subordinado em prol das missões a serem cumpridas. A metodologia adotada baseou-se em duas fases, a primeira foi o embasamento teórico e a segunda fase em uma pesquisa com dados primários realizada com subtenentes e sargentos do 1º RCC, expondo os fatores de motivação relacionados ao ambiente organizacional e ao cotidiano desses militares. A hipótese central é que uma tropa motivada é mais produtiva que uma tropa sem motivação, desta forma, destaca-se a importância deste trabalho em virtude de que, uma tropa motivada é mais produtiva. O comandante de pelotão deve conhecer o subordinado e o perfil dos militares os quais se trabalha para saber como agir em cada situação, assim como buscar um ambiente de trabalho mais favorável ao aumento da produção, suprir as necessidades dos indivíduos, para transformar em um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades do dia a dia. Para motivar o pelotão o comandante deve criar um ambiente de camaradagem e confiança, reconhecer o trabalho bem feito e preocupar-se com o subordinado.

Palavras-chave: Motivação. Ambiente organizacional. Produtividade.

ABSTRACT

THE ROLE OF THE PLATOON COMMANDER IN MOTIVATING HIS SUBORDINATES IN THE 1ST TANK REGIMENT

AUTHOR: Carlos Juliano Lopes dos Santos

ADVISOR: Rodrigo Silva de Assis

The present work aims to identify the main factors that motivate the beginning of the 1st Combat Car Regiment, with emphasis on the platoon commander's role in maintaining and enhancing the motivation of his subordinate in favor of the activities to be accomplished. The methodology adopted was based on two phases, the first was the theoretical basis and the second was a research with primary data carried out with sergeants major and sergeants from the 1st RCC, exposing the influencing factors related to the organizational environment and the daily life of these soldiers. The central hypothesis is that a motivated troop is more productive than an unmotivated troop, therefore showing the importance of this work, by virtue of which, a motivated troop is more productive. The platoon commander must know his subordinate and the profile of the military, if he works to know how to act in each situation, as well as to seek a work environment more favorable to the increase of production, meet the individual's needs, to transform into an economic organizational environment for the development of day-to-day activities. To motivate either platoon or commander, you must create an environment of camaraderie and trust, recognize the job well done and be concerned about the subordinate.

Keywords: Motivation. Organizational environment. Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores motivacionais e higiênicos	14
Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	14
Figura 3 – Comparação do modelos de motivação de Maslow e Herzberg	16
Figura 4 – As diferentes ênfases dos estilos de liderança	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	MOTIVAÇÃO	12
2.2	TEORIA DOS DOIS FATORES.....	13
2.3	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	14
2.4	TEORIAS X E Y	16
2.5	TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	17
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	20
3.1	TIPO DE PESQUISA	20
3.2	MÉTODOS	20
4	RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1	RESULTADOS	21
4.2	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32
	APÊNDICE A	34

1 INTRODUÇÃO

Com o crescente aumento da empregabilidade dos militares das Forças Armadas, maiores são as exigências e complexidades das missões a serem desempenhadas. O Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército – Valores, Deveres e Ética Militares, refere-se ao aprimoramento técnico-profissional como “Um exército moderno, operacional e eficiente exige de seus integrantes, cada vez mais, uma elevada capacitação profissional” (BRASIL, 2002), aprimoramento e capacitação esses que dependem de três fatores: vontade de aprender, auto-aperfeiçoamento e o desempenho funcional.

Para serem cumpridos todos esses fatores, o militar deve estar sempre motivado, sendo essa, uma característica essencial para qualquer soldado. Segundo o Dicionário Escolar de Língua Portuguesa motivar é “causar, provocar, dar pretexto a alguma ação” (OLIVEIRA, 2017). Dessa forma, motivação seria o que determina a conduta e a vontade do indivíduo de realizar as atividades.

Para realizar as tarefas impostas, o militar deve estar motivado nos diversos níveis hierárquicos, desde o soldado mais moderno até o mais antigo general de exército. Essa cadeia hierárquica não possibilita um contato direto dos comandantes de alto nível com todos os seus subordinados, por isso o papel do comandante de pelotão é essencial. Guiar os militares do seu pelotão a fim de cumprir as missões designadas do escalão superior é uma tarefa difícil, sejam administrativas do cotidiano de uma Organização Militar, sejam combativas em missões reais de emprego de tropa. Portanto, a motivação de todos deve estar sempre em alta.

Dessa forma, a problemática do assunto é: como e até onde o comandante de pelotão pode motivar o subordinado?

Com base nesses questionamentos, este trabalho tem por finalidade apresentar uma pesquisa realizada no 1º Regimentos de Carros de Combate (RCC) – Regimento Vanguardeiro, a fim de entender como o subordinado motiva-se para realizar as atividades impostas, e como o comandante de pelotão tem influência nessa motivação, procurando entender até que ponto pode-se intervir para motivar o subordinado nas tarefas.

A pesquisa tem como justificativa uma melhor compreensão do papel do comandante de pequenas frações como um líder e influenciador da motivação do subordinado e como fazer para despertá-la. Visto que ao concluir o curso de Ciências Militares da Academia Militar das Agulhas Negras, todos os futuros aspirantes estarão

desempenhando a função de comandante de pelotão, e devem saber como será o trato com as praças do pelotão, além de motivá-los para cumprir as tarefas e missões impostas.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro foi destinado à introdução, a qual foi feita abordando a justificativa do tema e os objetivos a serem alcançados. O segundo destinado ao referencial teórico, no qual foram abordados: o significado de motivação, teoria das necessidades, teoria dos dois fatores, teoria X e Y e os estilos de liderança. No terceiro capítulo está o referencial metodológico, versando sobre: o tipo de pesquisa e os métodos utilizados para realizar o trabalho e suas fases. O quarto capítulo serve para apresentar os resultados e discussões acerca da pesquisa aplicada e o último capítulo para a conclusão e sugestões sobre o tema.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores de motivação nos subtenentes e sargentos do 1º RCC e identificar de que forma o comandante de pelotão pode influenciar na motivação dos subordinados.

1.1.2 Objetivos específicos

Verificar no ambiente organizacional do 1º RCC os fatores que motivam sargentos e subtenentes.

Identificar os fatores internos e externos que possam inferir na motivação das praças dos pelotões de carros de combate.

Verificar quais são os aspectos que desmotivam as praças no 1º RCC.

Entender até onde um comandante de pelotão pode motivar e influenciar seus subordinados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é, segundo Robbins (2009, p.132), “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Para isso, os elementos chaves (intensidade, direção e persistência) devem ocorrer concomitantemente. A intensidade é o elemento que caracteriza a motivação, porém, para ser aproveitada deve ser direcionada conforme o objetivo a ser cumprido. Por fim, a persistência caracteriza o tempo que a pessoa dispôs-se a realizar tal tarefa, ou seja, quanto tempo ela consegue manter seu esforço de modo a produzir.

Para Robbins (2009), a motivação é a interação do indivíduo com a situação, o gosto de cada pessoa com a situação a qual ela está inserida. Por exemplo, um sargento que tem dificuldade de ler por mais de 30 minutos sobre um manual para entender como funciona um pelotão de carros de combate, porém, tem facilidade em ler um livro inteiro sobre investimento. Nesse caso, a diferença entre uma situação e a outra está no interesse do indivíduo com a situação na qual está inserido.

Chiavenato (2004, p. 116) definiu o comportamento das pessoas da seguinte forma:

- Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho, como o comportamento em qualquer lugar, é uma consequência de muitos fatores motivacionais.
- As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal, abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho e etc.
- O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.
- As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social etc.) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas etc.).

A motivação é, dessa forma, um complexo conjunto de fatores que se complementam, sejam eles internos do próprio indivíduo, como externo, no ambiente e

interação da pessoa com o meio. Para melhor entender como funciona essa interação, os próximos capítulos são destinados ao aprofundamento do assunto conforme as diversas teorias motivacionais existentes.

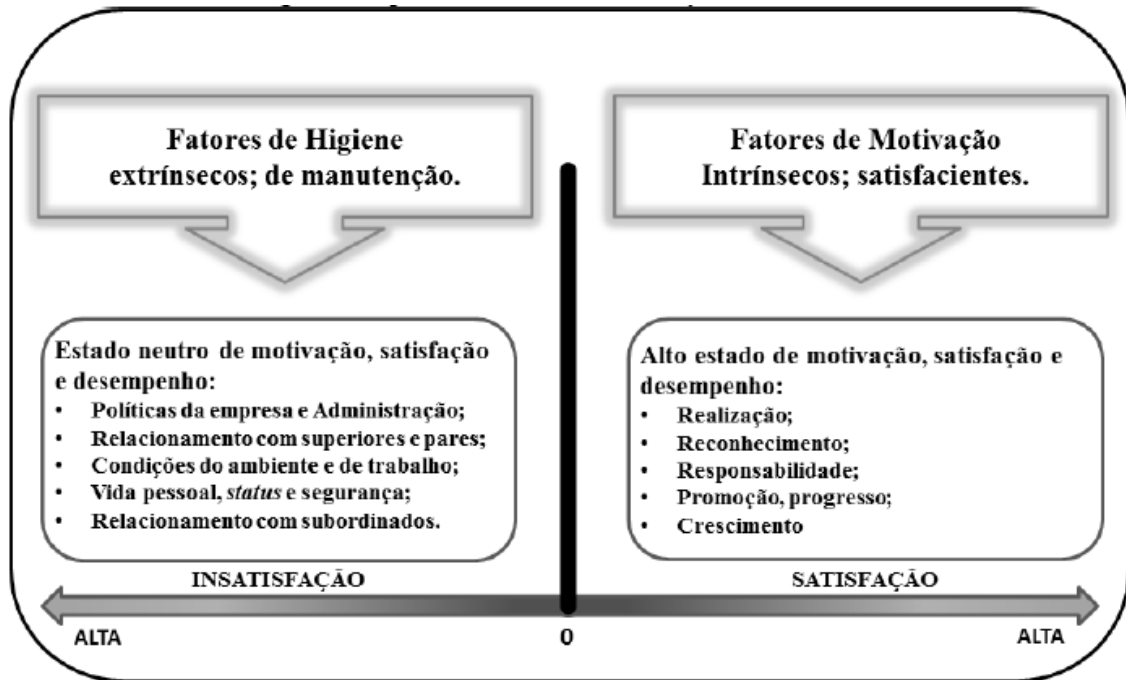
2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

Herzberg realizou um estudo com funcionários das indústrias de Pittsburgh, buscando compreender os fatores que levavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente corporativo. Com base em suas observações desenvolveu a Teoria dos dois fatores ou Teoria da motivação e higiene.

A teoria separa as condicionantes que levam os funcionários a ter satisfação no trabalho, a qual denominou de “Motivacionais”, e aquelas que desagradavam os funcionários, sendo intitulada de condicionantes “Higiênicas”. Herzberg concluiu que quando o indivíduo estava satisfeito no seu posto de trabalho, as condicionantes que ele apontava como determinantes eram: atingir os objetivos, reconhecimento pelo trabalho e avanço na carreira, identificados como motivadores. Os funcionários não satisfeitos com o seu posto de trabalho apontavam como motivo da insatisfação: política da empresa, capacidade dos seus superiores ou até mesmo o ambiente de trabalho.

A figura 1 abaixo simplifica a diferença entre os fatores motivacionais e higiênicos conforme o grau de satisfação ou insatisfação do funcionário.

Figura 1 – Fatores Motivacionais e Higiênicos



Fonte: CHIAVENATO (2004)

2.3 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Maslow desenvolveu a teoria da “hierarquia das necessidades”. Teoria que diz respeito às necessidades do ser humano, pondo como sua base, as necessidades fisiológicas em detrimento das psicológicas, que ocupam o topo do triângulo (figura 2).

Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2004)

Essa pirâmide (figura 2) desenvolvida por Maslow demonstra as necessidades humanas, colocando elas em cinco grupos distintos.

- Necessidades fisiológicas – refere-se às necessidades básicas do ser humano, como a comida, água, descanso.
- Necessidades de segurança – refere-se à necessidade do homem em estar protegido, fora de perigo ou qualquer privação.
- Necessidades sociais – necessidade de interação humana, de amizade, estar inserido em algum grupo social de interação mútua.
- Necessidades de estima – necessidade de ser reconhecido, ter uma reputação, inclui-se também à necessidade de amor.
- Necessidades de auto-realização – estar satisfeito com si mesmo, ter seu potencial atingido.

Maslow conclui que nenhum ser humano consegue atingir as necessidades mais altas da tabela se as mais baixas não estiverem sido satisfeitas, além disso, conforme for aumentando o grau hierárquico das necessidades, maior é o nível de motivação que o indivíduo precisa ter para satisfazê-las.

As necessidades humanas predominam em todos os campos, seja ele pessoal ou profissional, em um ambiente organizacional, mais especificamente em uma organização militar, essas necessidades fazem parte dos desafios os quais um comandante de pelotão como um gestor de recursos humanos deve lidar para melhor atender aos anseios dos seus subordinados.

É possível fazer uma comparação entre a teoria dos dois fatores de Herzberg juntamente com a teoria das necessidades de Maslow, colocando as duas teorias como complementares entre si, conforme a figura 3 a seguir:

Figura 3 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: CHIAVENATO (2004)

Dessa forma, as necessidades básicas do ser humano, demonstrada nas três bases primárias da pirâmide de Maslow, seriam equivalentes aos fatores higiênicos de Herzberg, enquanto que os fatores motivacionais estariam ligados com a base superior da pirâmide, conforme a figura 3.

2.4 TEORIAS X E Y

McGregor desenvolveu as teorias da motivação X e Y, onde aborda as distintas personalidades de profissionais inseridos no mercado de trabalho, e busca entender e dar solução para o chefe desses grupos distintos, para maximizar o rendimento desses funcionários.

A Teoria X também chamada de “hipótese da mediocridade das massas” enquadra os funcionários como preguiçosos e sem vontade de trabalhar. Para expor essa situação foram formuladas três proposições referentes à Teoria X:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
2. Como eles não gostam de trabalhar precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.

3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição. (ROBBINS, 2009, p. 134)

As pessoas as quais McGregor enquadra na Teoria X devem ser controladas e encaminhadas para o caminho correto, através de punições e recompensas, para que se esforcem ao máximo para realizarem as tarefas as quais são necessárias.

Para contrapor a Teoria X, McGregor contradiz o viés da teoria anterior, assumindo que o funcionário pode ser ambicioso, com autocontrole e automotivados, acreditando que o trabalho, para eles, é visto como uma forma de lazer, ocupação, sendo necessária para o seu desenvolvimento. Dessa forma, o trabalhador é um ser responsável, que busca a autopromoção e aperfeiçoamento. Essa nova forma de avaliação do funcionário foi chamada de Teoria Y, que consta com as seguintes proposições:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores. (ROBBINS, 2009, p. 134)

McGregor concluiu, dessa maneira, que os funcionários da Teoria Y seriam mais propensos a cargos de gerencia, para poder controlar e fiscalizar os funcionários da Teoria X, que estariam mais propensos a cargos mais baixos, onde necessitam de uma pressão e uma orientação maior por parte dos empregadores.

2.5 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Liderança é, segundo Robbins (2009, p. 258), “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”, e que para isso, “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”.

Dessa forma, um líder é a pessoa que consegue influenciar uma pessoa ou grupo a fazer determinada tarefa, usando para isso uma comunicação que permita que o influenciado entenda a intenção de quem está liderando, e assim, atingir os objetivos.

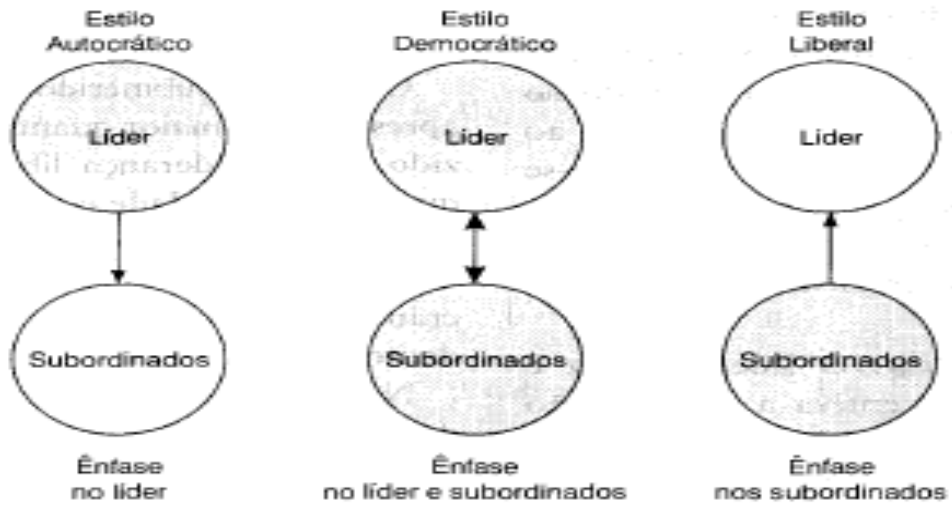
Lippitt e White aplicaram um estudo com crianças, orientando-as para realizar alguma atividade, essas crianças foram divididas em grupos de quatro, sendo submetidas a um líder com estilo diferente a cada seis semanas, assim desenvolveram três diferentes teorias dos estilos de liderança, tendo como resultado:

1. Liderança autocrática – o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.
2. Liderança liberal – o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
3. Liderança democrática - o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação. (CHIAVENATO, 2004, p. 124)

White e Lippitt verificaram que liderança é uma relação interpessoal de uma pessoa que influencia outra a realizar determinada tarefa, essa influência é uma força psicológica que uma pessoa exerce sobre outra, sendo o líder capaz de modificar o pensamento e comportamento de outro indivíduo.

Os estilos têm diferentes enfoques, conforme a figura 4 a seguir:

Figura 4 – As diferentes ênfases nos estilos de liderança



Fonte: CHIAVENATO (2004)

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a elaboração do referido trabalho foi realizado uma pesquisa bibliográfica mediante de uma revisão literária sobre as teorias da motivação desenvolvidas por psicólogos e estudiosos do assunto mediante livros, monografias e bancos de dados eletrônicos.

Com base no referencial teórico foi realizado um levantamento com abordagem quantitativa a qual foi aplicada aos subtenentes e sargentos do 1º RCC, a fim de analisar os fatores que mais motivam as praças do Regimento, como esses fatores influenciam na sua produtividade e se um militar é capaz de produzir mesmo estando num ambiente que o desmotive.

Com base nos dados levantados, identifica-se de que forma o comandante de pelotão pode influenciar a motivação do subordinado.

3.2 MÉTODOS

A primeira fase foi uma revisão bibliográfica realizada por intermédio de livros, monografias e em bancos de dados eletrônicos acerca do assunto.

A segunda fase foi uma pesquisa de campo quantitativa realizada por meio de um questionário, conforme apêndice A, com os subtenentes e sargentos do 1º RCC, para verificar aspectos que possam alterar a motivação do militar, e como o comandante de pelotão influencia nesses aspectos averiguados. Ao todo, 33 militares responderam a pesquisa de forma voluntária e sigilosa. Após a realização do questionário, foi feito um levantamento dos dados coletados, buscando identificar, de maneira indutiva, se a motivação realmente interfere na produtividade das praças, em quais ambientes o militar se sente mais produtivo e motivado a trabalhar, e também quais aspectos da carreira mais motivam o combatente.

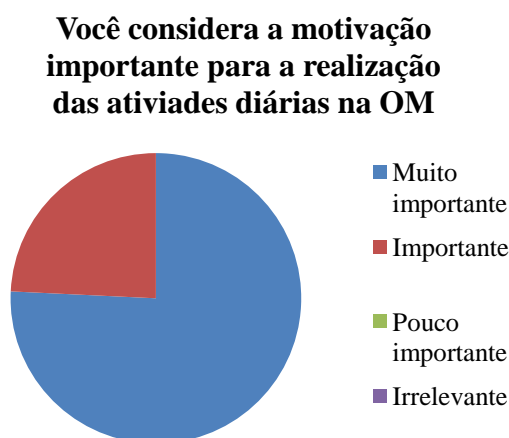
4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados da pesquisa realizada com os subtenentes e sargentos servindo no 1º RCC, assim como a discussão acerca dos resultados. A pesquisa foi realizada de forma voluntária e anônima, tendo como finalidade a preservação da identidade dos participantes.

Participaram do questionário 33 militares, os quais, com base em sua experiência de tropa, responderam as seguintes perguntas:

4.1 RESULTADOS

Gráfico 1 – Importância da motivação

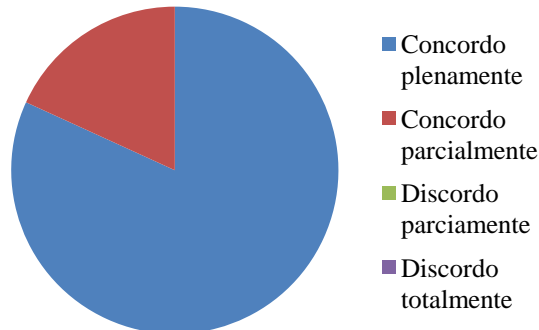


Fonte: DO AUTOR (2020)

A primeira pergunta foi respondida de forma praticamente unânime pelos entrevistados, mostrando que a motivação é importante para a realização das atividades diárias na Organização Militar, demonstrado pelo percentual de 75,8% que consideram a motivação muito importante e de 24,2% para os que consideram importante para as atividades.

Gráfico 2 – Produtividade e motivação

Sua produtividade aumenta quando se está motivado

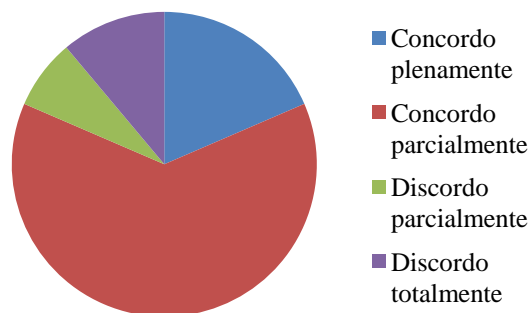


Fonte: DO AUTOR (2020)

A segunda pergunta respondida também de forma basicamente unânime pelos entrevistados é a de que sua produtividade aumenta quanto maior for sua motivação, evidenciado por 81,8% dos entrevistados que concordam plenamente e 18,2% dos que concordam parcialmente.

Gráfico 3 – Cumprimento das missões

As missões são cumpridas independente da motivação da tropa

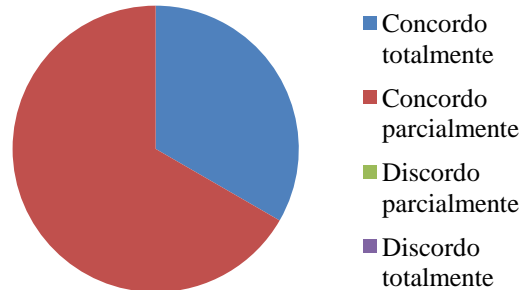


Fonte: DO AUTOR (2020)

Na terceira pergunta do questionário 33,3% concordaram plenamente que o militar consiga cumprir suas missões independente de sua motivação, 51,5% concordam parcialmente, 6,1% discordam parcialmente da afirmativa e 9,1% discordam, acreditando que as missões apenas serão cumpridas caso os militares estejam motivado para tal tarefa.

Gráfico 4 – Ambiente organizacional e o aumento da produtividade

Quando você está num ambiente mais informal e de maior camaradagem no ambiente de trabalho, sua produtividade AUMENTA?

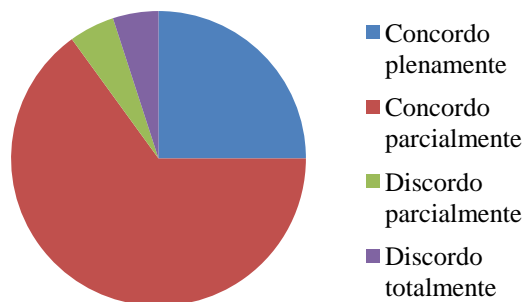


Fonte: DO AUTOR (2020)

A quarta pergunta diz respeito à produtividade do militar, tendo como base o ambiente organizacional ao qual ele está inserido. 30,3% acreditam que o ambiente de maior camaradagem seja o mais produtivo para realizar suas atividades, concordando totalmente, os outros 69,7% concordam parcialmente com a afirmação.

Gráfico 5 – Ambiente organizacional e a diminuição da produtividade

Quando você trabalha em um ambiente de maior fiscalização e de menor liberdade para planejamento, sua produtividade DIMINUI?



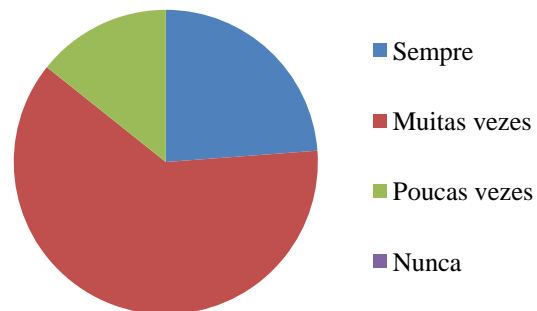
Fonte: DO AUTOR (2020)

A quinta pergunta refere-se aos aspectos desse ambiente que o militar está inserido que fazem com que sua produtividade diminua, sendo evidenciada para esse questionamento a grande fiscalização por parte dos superiores e a menor liberdade de planejamento. Acreditam que sua produtividade diminui nesses casos 94% dos

entrevistados, concordando parcial e totalmente com a afirmação, enquanto 6% discordam totalmente ou parcialmente que sua produtividade seja alterada.

Gráfico 6 – Incentivo aos subordinados

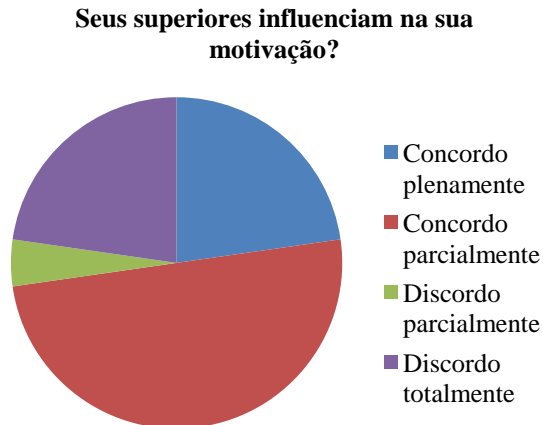
Você procura incentivar seus subordinados a cumprirem as tarefas do dia a dia?



Fonte: DO AUTOR (2020)

Na sexta pergunta do questionário a maioria dos entrevistados, 51,5% afirmaram que sempre motivam os subordinados para cumprirem as tarefas do dia a dia, enquanto que 34,4% disseram que os motivam muitas vez. Apenas 9,1% afirmaram que procuram motivar o subordinado poucas vezes.

Gráfico 7 – Influência dos superiores

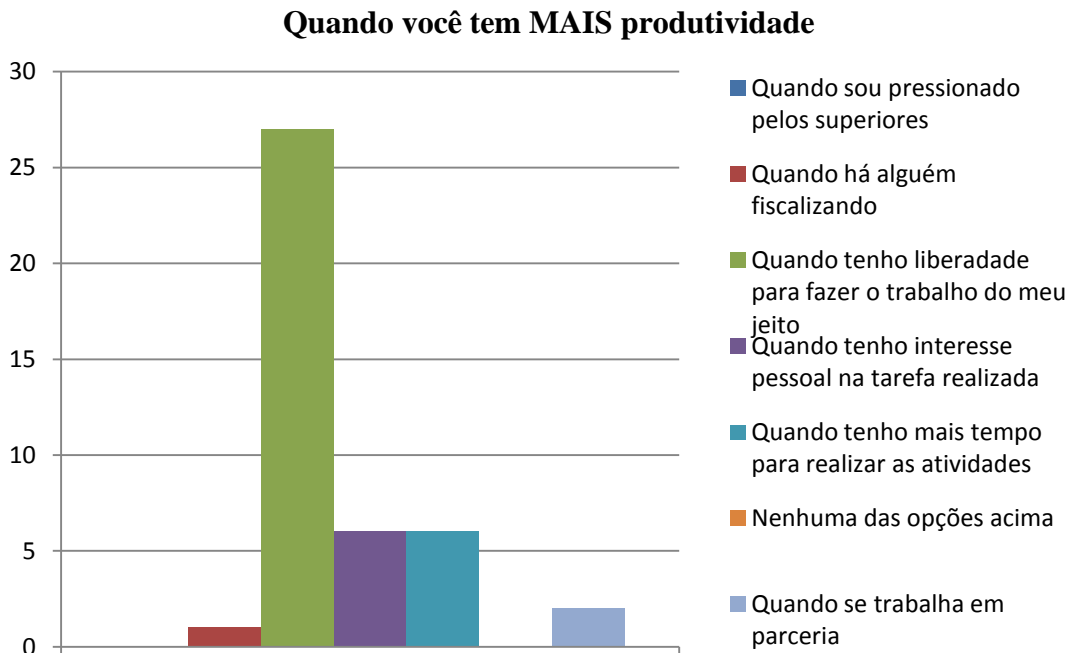


Fonte: DO AUTOR (2020)

A última pergunta nesse formato do questionário serve para verificar se o superior tem um papel relevante na motivação do seu subordinado, o que foi comprovado com 81,8% que concordam totalmente ou parcialmente, dizendo que os superiores têm influência na sua motivação. Já 18,2% discordam parcialmente ou totalmente da afirmativa, julgando os superiores como sem grandes influencia em sua motivação.

A segunda parte do questionário foi destinada a elencar quais fatores que interferem na produtividade do militar, tanto para aumentá-la como diminuí-la. Nesse bloco, o militar poderia selecionar mais de uma opção na caixa de seleção, podendo também sugerir um novo item para ser verificado.

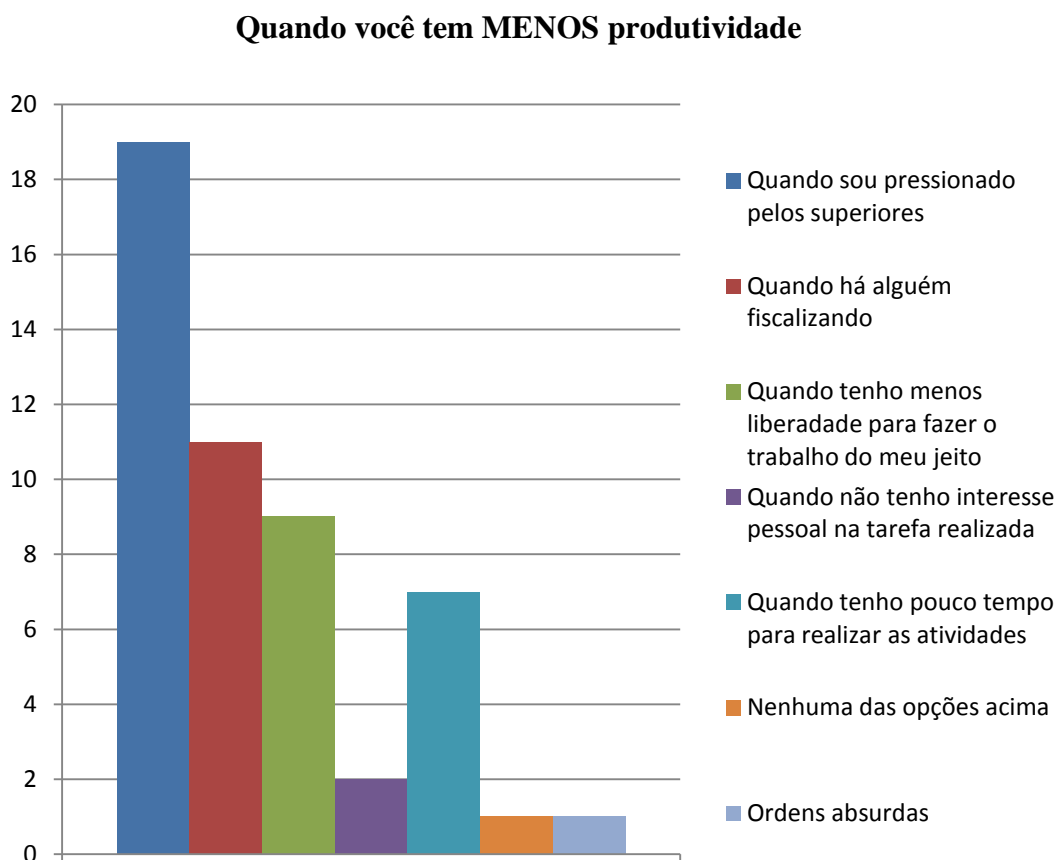
Gráfico 8 – Fatores que aumentam a produtividade



Fonte: DO AUTOR (2020)

Cerca de 81,8% dos entrevistados elencaram que aumentam sua produtividade quando têm maior liberdade para realizar o trabalho, seguido de 18,2% que acreditam que sua produtividade aumenta quando têm mais tempo para realizar as tarefas e quando tem interesse pessoal no que é realizado; 3% responderam que tem mais produtividade quando são fiscalizados e 6% dos entrevistados sugeriram a opção de que quando trabalham em parceria são mais produtivos, no espaço destinado a sugestões.

Gráfico 9 – Fatores que diminuem a produtividade

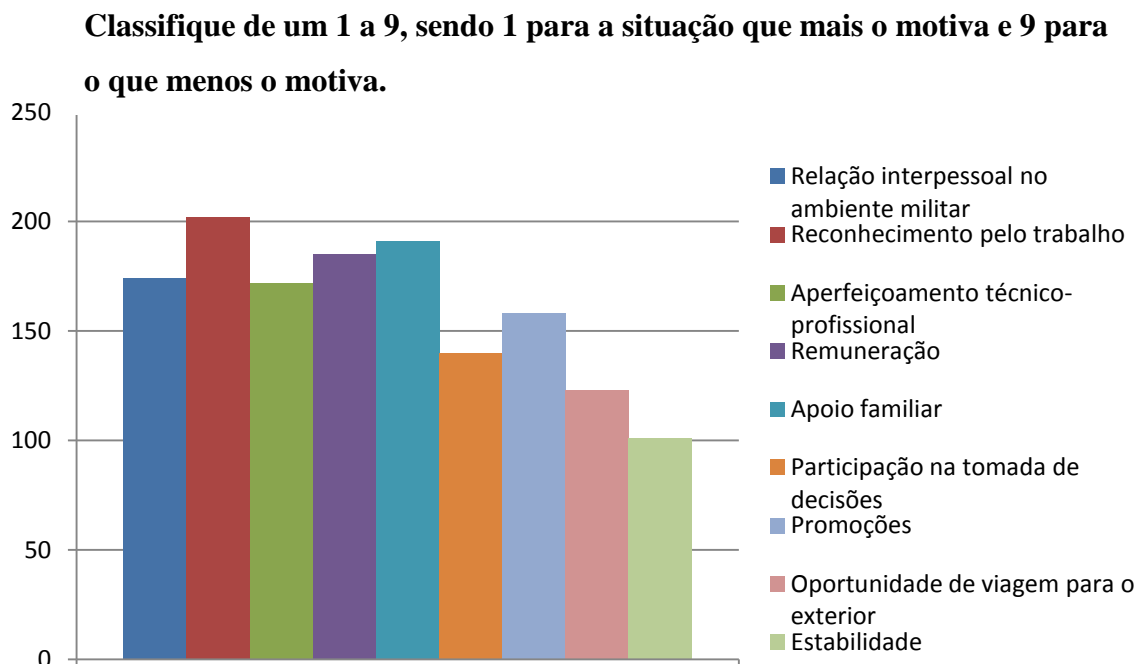


Fonte: DO AUTOR (2020)

Dos 33 entrevistados, 57,6% disseram que a pressão dos superiores é o fator que mais diminui sua produtividade, seguido de 33,3% que creem que a fiscalização excessiva é prejudicial para sua produção e 27,3% selecionaram que a falta de liberdade para realizar a tarefa. Apenas 6,1% dos militares tem sua produtividade diminuída quando não tem interesse na tarefa. Dos entrevistados, um selecionou a alternativa de nenhuma das opções acima, sugerindo ordens absurdas como um fator determinante para diminuir sua produtividade.

O último bloco do questionário foi destinado a classificar os fatores pelos quais um militar sente-se motivado. Para isso, foi atribuído um peso para cada fator, sendo peso 9, para o fator que o militar elencou como o que mais o motiva, e sucessivamente até o valor 1 para o que ele classificou como o menos relevante para sua motivação. Dessa forma, pode-se classificá-los conforme sua pontuação.

Gráfico 10 – Classificação dos fatores de motivação



Fonte: DO AUTOR (2020)

O reconhecimento foi o fator mais relevante para motivar os entrevistados, com 202 pontos, seguido do apoio familiar com 191 pontos e remuneração com 185 pontos, sendo esses, os fatores mais significativos.

Estabilidade, oportunidade de viagem para o exterior e a participação da tomada de decisões são os fatores que tiveram a menor pontuação, sendo considerados os menos importantes para a motivação do militar.

A última parte do questionário foi destinada para sugestões dos entrevistados, indicando algum outro fator que os motive, sendo a resposta de caráter facultativo. Oito militares sugeriram algum fator, sendo eles: sentimento de dever cumprido; respeito; honra; a sua dignidade; o superior agir de modo a facilitar o trabalho do subordinado; bom clima de trabalho; suprimentos; um superior que seja justo e que busque um bom ambiente organizacional.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

Ao combinar o referencial teórico estudado com os resultados da pesquisa, observa-se que a teoria das necessidades de Maslow serve de base para o estudo das outras teorias da motivação, com o comandante de pelotão podendo interferir em todos os níveis da pirâmide. No nível básico de necessidades fisiológicas o comandante poderá intervir respeitando os horários para descanso e respeitando as limitações físicas e de trabalho de cada um. No nível de segurança, preocupando-se com a segurança dos militares durante as atividades, no nível social criando um ambiente favorável de trabalho com maior camaradagem e confiança nos militares do pelotão. No nível da estima, ao reconhecer um trabalho bem feito do seu subordinado e no nível de alto-realização poderá auxiliar nas metas individuais de cada um, proporcionando um crescimento pessoal dos militares do pelotão.

A teoria dos dois fatores de Herzberg serve para entender as condicionantes do subordinado no ambiente organizacional, sendo ela ligada ao topo da pirâmide de Maslow, nas necessidades de estima e auto-realização. O comandante de pelotão deve intensificar os fatores motivacionais e mitigar os fatores higiênicos de seu pelotão, a fim de promover uma melhor satisfação dos militares com aquele meio e conseqüentemente aumentar sua motivação.

As teorias X e Y de McGregor referem-se aos tipos de subordinados que um comandante de pelotão poderá encontrar e quais atitudes serão necessárias diante de cada perfil. O militar que apresentar características do tipo X deve receber uma atenção especial, tendo uma maior fiscalização, e sendo coagido através de recompensas para cumprir as tarefas estando motivado. Enquanto que o militar com característica do tipo Y deve ser orientado e estimulado a realizar as tarefas através de desafios, sendo dada maior liberdade de trabalho.

As teorias dos estilos de liderança de White e Lippitt norteiam o comandante de pelotão a como agir nas tomadas de decisões com seus subordinados. O tipo de liderança que o comandante deve exercer dependerá da situação em que o militar estiver inserido, sendo a liderança democrática a mais indicada para potencializar a motivação da tropa, pois assim, os militares participarão das decisões, tendo uma parcela de responsabilidade do que foi definido, aumentando a consciência situacional da atividade desenvolvida, por consequência, sua produtividade.

Conforme as respostas obtidas no questionário aplicado no 1º RCC pode-se fazer uma ligação dos resultados com as teorias da motivação que foram estudadas. Todos os militares que responderam a pesquisa disseram que a motivação do militar é importante para a realização das atividades, além de que está diretamente ligada a sua produtividade, contudo, mesmo sendo um fator importante, não é essencial, visto que, conforme as respostas do questionário, as missões serão cumpridas independente da motivação da tropa.

O ambiente de trabalho é outro fator a ser explorado pelo comandante de pelotão, um ambiente sadio, onde há confiança e camaradagem é algo que influencia positivamente na produção dos militares, conforme o que foi respondido na pesquisa, fator esse ligado ao terceiro estágio da pirâmide de Maslow, que se refere à interação social. No entanto, o ambiente mais formal e de maior fiscalização já não é o indicado para se aumentar a produtividade do pelotão, o qual está ligado ao fator higiênico de Herzberg.

Os fatores que mais motivam os subtenentes e sargentos que responderam a pesquisa são: liberdade dada para planejar e realizar as tarefas e ter um interesse pessoal no que está sendo realizado, esses aspectos estão ligados a teoria dos dois fatores de Herzberg, os fatores motivacionais dizem respeito ao que é interno do militar, comparado ao topo da pirâmide de Maslow, sendo responsável pela auto-realização e a estima do indivíduo. O interesse pessoal e a liberdade para planejar e executar as missões faz o militar sentir-se mais responsável pelo que se está sendo feito, dessa forma, estará mais motivado a realizar tal tarefa. Enquanto que os aspectos que mais desmotivam os militares estão relacionados aos fatores higiênicos, aspectos que são externos e que a pessoa não pode controlar. Na pesquisa ficou evidenciado através da fiscalização excessiva dos superiores e falta de liberdade do subordinado para realizar a atividade do jeito que ele planejou.

No parte do questionário onde foram classificados os fatores que mais motivam os militares foi verificado que, dentre todos os aspectos, os que mais se destacaram foram: o reconhecimento pelo trabalho, o apoio familiar e as promoções. O apoio familiar e as promoções são elementos os quais o comandante de pelotão não consegue influenciar, porém, reconhecimento, que teve a maior pontuação, o comandante de pelotão consegue influenciar diretamente, exaltando atitudes positivas de algum militar e reconhecer o trabalho bem feito, esse fator está ligado à parte de estima da pirâmide de Maslow, estando em seu topo e pode ser relacionado aos fatores motivacionais de Herzberg.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi entender qual o papel do comandante de pelotão na motivação do seu subordinado, e até onde ele poderá intervir para incentivar os seus subordinados, a fim de aumentar sua produtividade. Para atingir esse objetivo foi necessário um estudo sobre o assunto, analisando as teorias desenvolvidas por alguns estudiosos do tema e uma pesquisa realizada com subtenentes e sargentos do 1º RCC, após isso, foi realizada a comparação dos resultados da pesquisa com o referencial teórico apresentado.

Respondendo a problemática do assunto de até onde o comandante de pelotão pode interferir na motivação do subordinado e se essa motivação é algo interno ou pode ter influencia externa, conclui-se que ela pode sim ter influência externa, o comandante de pelotão tem como interferir para buscar aumentar a produtividade do pelotão, podendo agir em todos os níveis da pirâmide das necessidades, mitigando os fatores higiênicos e potencializando os motivacionais.

O objetivo geral do trabalho de entender de que forma o comandante de pelotão pode influenciar na motivação do subordinado foi respondido ao cruzar os resultados da pesquisa junto ao referencial teórico. Um comandante de pelotão que conhece as teorias da motivação e entende as necessidades do subordinado consegue mais facilmente motivá-los, pois o líder consegue agir em todos os níveis da pirâmide das necessidades de Maslow, tendo enfoque maior nas que integram os fatores motivacionais, sendo o nível da estima e da auto-realização, e da para isso, é essencial que o comandante de pelotão tenha um bom relacionamento interpessoal com os militares, bem como, criar um ambiente organizacional de confiança mútua e de camaradagem, reconhecendo as qualidades dos subordinados e o trabalho bem feito. O líder influenciando positivamente na motivação do subordinado potencializa suas qualidades, aumentando a produtividade do militar e conseqüentemente do pelotão.

A tropa estando motivada produz mais, o ambiente organizacional fica mais sadio, e os resultados das atividades mais satisfatórios. Essa perspectiva pode se estender o estudo além do nível pelotão, podendo ser colocado em todos outros níveis hierárquicos, replicando tento para níveis menores como um grupo de combate e uma esquadra, até níveis maiores como um esquadrão e até mesmo um Regimento.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10)**. 2002. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/documents/10138/6563889/Vade+M%C3%A9cum+Valores.pdf/f62fb2bb-b412-46fd-bda0-da5ad511c3f0>>. Acesso em: 2 set. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CRUZ, Renata Braga. **Motivação**. Disponível em: <<https://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20BRAGA%20DA%20CRUZ.pdf>> Acesso em: 04 set. 2019.
- D'ÁVILA, Paolo Rosi; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; FRAGA, Valderéz Ferreira. **Liderança e qualidade das relações sociais**. Curitiba: Editora Appris, 2018.
- ESTEBANÉ, Noelia Martín. **Motivação intrínseca e extrínseca: a teoria dos dois fatores**. Disponível em: <<https://blog.grupo-pya.com/pt-br/motivacao-intrinseca-e-extrinseca-teoria-dos-dois-fatores/>>. Acesso em: 03 set. 2019.
- FRAZÃO, Dilva. **Biografia de Abraham Maslow**. 2016. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/abraham_maslow/>. Acesso em: 04 set. 2019.
- FRASÃO, Dilva. **Biografia de Frederick Herzberg**. 2018. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/frederick_herzberg/>. Acesso em: 03 set. 2019.>. Acesso em: 03 set. 2019.
- HERZBERG, Frederick I. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, 1968. Disponível em: <http://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf>. Acesso em: 03 set. 2019.>. Acesso em: 03 set. 2019.
- MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.
- METIDIERI, Guilherme. **Estilos de liderança**. 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal>>. Acesso em: 12 set. 2019.
- OLIVEIRA, Aline Carrijo de. **Dicionário de Língua Portuguesa**. Blumenau: Vale das Letras, 2017.
- PEDRUZZI JUNIOR, et al. **LIDERANÇA: EVOLUÇÃO DAS SUAS PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS**. 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf>. Acesso em 13 set. 2019.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 09 out. 2019.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4870098/mod_resource/content/3/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf>. Acesso em: 09 out. 2019.

WIKIPÉDIA. **Douglas McGregor**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor >. Acesso em: 06 set. 2019.

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos subtenentes e sargentos do 1º RCC:

Você considera a motivação importante para a realização das atividades diárias na OM?

(..) Muito importante () Importante () Pouco importante () Sem importância

Sua produtividade aumenta quando se está motivado?

(..) Concordo plenamente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente ()
Discordo totalmente

Seus superiores influenciam na sua motivação?

(..) Concordo plenamente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente ()
Discordo totalmente

Você procura incentivar seus subordinados a cumprirem as tarefas no dia a dia?

(..) Sempre () Muitas vezes () Algumas vezes () Nunca

As missões são sempre cumpridas independente da motivação da tropa?

(..) Concordo plenamente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente ()
Discordo totalmente

Quando você está num ambiente mais informal e de maior camaradagem no ambiente de trabalho, sua produtividade aumenta?

(..) Concordo plenamente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente ()
Discordo totalmente

Quando você trabalha em um ambiente de maior fiscalização e de menor liberdade para planejamento, sua produtividade DIMINUI?

(..) Concordo plenamente () Concordo parcialmente () Discordo parcialmente ()
Discordo totalmente

Quando você tem MAIS produtividade?

- Quando sou pressionado pelos superiores
- Quando tem alguém fiscalizando
- Quando tenho maior liberdade para fazer o trabalho do meu jeito
- Quando tenho interesse pessoal na tarefa realizada
- Quando tenho mais tempo para realizar as atividades

Quando você tem MENOS produtividade?

- Quando sou pressionado pelos superiores
- Quando tem alguém fiscalizando
- Quando tenho menos liberdade para fazer o trabalho do meu jeito
- Quando não tenho interesse no trabalho a ser realizado
- Quando tenho pouco tempo para planejar e realizar a tarefa

Classifique de 1 a 9, sendo 1 para a situação que mais o motiva e 9 para o que menos o motiva.

- Relação interpessoal no ambiente militar
- Reconhecimento pelo trabalho
- Aperfeiçoamento técnico-profissional
- Remuneração
- Apoio familiar
- Participação na tomada de decisões
- Promoções
- Oportunidade de viagem para o exterior
- Estabilidade

Algum outro aspecto o motiva para cumprir suas tarefas no dia a dia? Qual?

(.....)