

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

**Renan Kawamura Tanaka**

**AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO INTERNA NO EXERCÍCIO DE  
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE 2019 NA ACADEMIA MILITAR DAS  
AGULHAS NEGRAS**

**Resende  
2020**

**Renan Kawamura Tanaka**

**AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO INTERNA NO EXERCÍCIO DE  
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE 2019 NA ACADEMIA MILITAR DAS  
AGULHAS NEGRAS**

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: Rafael Genai Sperotto

Resende  
2020

	<b>APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOUTRINA NA AMAN</b>	<b>AMAN 2020</b>
---	--	----------------------

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

<b>TÍTULO DO TRABALHO: AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO INTERNA NO EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE 2019 NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS.</b>
<b>AUTOR: RENAN KAWAMURA TANAKA</b>

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

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

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

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 24 de outubro de 2020.

---

**Cad Renan Kawamura Tanaka**

**Renan Kawamura Tanaka**

**AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO INTERNA NO EXERCÍCIO DE  
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE 2019 NA ACADEMIA MILITAR DAS  
AGULHAS NEGRAS**

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 2020:

Banca examinadora:

---

**Rafael Genai Sperotto, 1º Tenente**  
(Presidente/Orientador)

---

**Cayo Felliphe da Costa Parente, 1º Tenente**

---

**Yuri Cáceres dos Santos Alves Branco, 1º Tenente**

Resende  
2020

Dedico este trabalho aos meus pais por terem acreditado na minha capacidade e me apoiado nos momentos mais decisivos da minha vida. Dedico também aos camaradas que não chegaram ao fim desta longa e árdua jornada, pois sacrificaram o que tinham de maior valor em prol da formação do oficial da Força Terrestre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família pelo apoio na minha formação. Mesmo quando a indecisão e as dificuldades eram grandes, vocês me incentivaram seguir em frente. Seria impossível chegar até aqui sem sua ajuda.

Agradeço aos instrutores que me ensinaram o valor de ser um líder e educador. Sem os exemplos que levo desta casa, jamais teria atributos essenciais para ser um oficial da carreira das armas.

Também agradeço aos meus orientadores pelo direcionamento na execução desta monografia. Seria impraticável escrever este trabalho se não tivessem disponibilizado tempo e esforço para ajudar-me nesta tarefa.

## RESUMO

### **AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO INTERNA NO EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE 2019 NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

AUTOR: Renan Kawamura Tanaka  
ORIENTADOR: Rafael Genai Sperotto

O Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) é um dos desafios enfrentados pelo cadete da Academia Militar das Agulhas Negras que visa se tornar um oficial do Exército Brasileiro. Aqueles que concluem o exercício apresentam diferentes níveis de performance e sofrem influência da motivação interna em menor ou maior grau para concluir a atividade. Assim, definir como as motivações influenciam o comportamento do cadete se torna importante para que se possa aprimorar o adestramento militar. Para se chegar a uma definição do grau de influência dos motivos internos, devem ser estudadas as motivações dos indivíduos que realizaram o EDL e relacioná-las com o comportamento deles durante o exercício. O objetivo desta monografia foi avaliar os efeitos da motivação interna nos militares que executaram a atividade mencionada para oferecer subsídio para melhoramentos da instrução dos oficiais em formação. A pesquisa consistiu em um levantamento para atingir seus objetivos. Através de pesquisa de campo, foram coletados dados que relacionassem o comportamento dos cadetes durante o exercício e suas motivações internas. Os resultados indicam que os participantes com melhores chances de terem desempenho digno de destaque positivo eram aqueles que apresentavam maior grau de motivação interna.

**Palavras-chave:** Motivação interna. Exercício de Desenvolvimento da Liderança. Comportamento.

## ABSTRACT

### EVALUATION OF INTERNAL MOTIVATION EFFECTS IN THE LEADERSHIP DEVELOPMENT EXERCISE IN 2019 AT “ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS”

AUTHOR: Renan Kawamura Tanaka

ADVISOR: Rafael Genaio Sperotto

The Leadership Development Exercise (LDE) is one of the challenges faced by the cadet of “Academia Militar das Agulhas Negras” that aims to become an officer of the Brazilian Army. Those who conclude the exercise show different levels of performance and are influenced by internal motivation in a bigger or smaller scale to conclude the activity. Therefore, defining how the motivations influence the cadet’s behavior is important to develop the military instruction. To define the degree of internal motivation influence, the motivation of the individuals who performed the LDE must be studied and related with their behavior during the exercise. The objective of this monography was to evaluate the effects of internal motivation on the military who performed the mentioned activity giving subsidy for improvements of cadets’ instruction. The research consisted in a survey to reach its goals. Through field research, data were collected to relate the cadet’s behavior during the exercise and his internal motivations. The results suggest that the participants with the best chances of having a performance worthy of a positive highlight were those who had a bigger level of internal motivation.

**Keywords:** Internal motivation. Leadership Development Exercise. Behavior.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Porcentagem de cadetes que escolheram cada motivo como impulsionador no EDL .....	25
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro de motivos.....	16
-----------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN Academia Militar das Agulhas Negras  
EDL Exercício de Desenvolvimento da Liderança

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
2.1	EDL E O PERFIL DO LÍDER	13
2.1.1	O Exercício de Desenvolvimento da Liderança	13
2.1.2	Liderança no século XXI	13
2.1.3	Liderança Militar	14
2.1.4	Líder militar	15
2.2	MOTIVAÇÃO	15
2.3	MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL	17
2.4	MOTIVAÇÃO INTERNA	18
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b>	22
3.1	TIPO DE PESQUISA	22
3.2	MÉTODOS	22
3.2.1	Levantamento	22
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA	23
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b>	24
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	27
	<b>REFERÊNCIAS</b>	29
	<b>APÊNDICE</b>	31

## 1 INTRODUÇÃO

O Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) é parte vital da formação dos oficiais da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Nesta atividade, os cadetes do 3º ano devem apresentar atributos da liderança diante de tarefas que simulam o combate. A demanda de esforço é extrema e requer motivação de mesma intensidade.

Ter uma motivação sólida é pré-requisito para que o resultado seja o desejado. Desse modo, aquele que deseja lograr êxito no EDL deve buscar amparo em fatores motivacionais enraizados dentro de si, ou seja, deve se apoiar na motivação interna.

Os motivos que guiam um indivíduo têm papel significante na organização do comportamento dele, tal como ressaltava SNYDER (1993). Aqueles que baseiam suas ações na motivação interna tomam uma linha de ação direcionada a satisfação de desejos e necessidades pessoais, mantendo-se mais tempo em determinada atividade.

WRZESNIEWSKI e col. (2014) aponta que motivos internos fortes para tomar uma linha de ação são associados com melhor performance e resiliência. Conseqüentemente, a forma como cada militar reage a cada atividade depende da motivação interna, porém espera-se que todos atinjam um padrão, o que não acontece na prática. A pergunta que surge diante deste problema é: de que maneira a motivação interna influencia o indivíduo na realização do EDL?

Para responder esta pergunta, o trabalho se apoia no conceito da motivação interna dentro do campo da psicologia com a intenção de extrair e analisar informações relevantes referentes ao EDL dos cadetes que o realizaram em 2019 na AMAN. Além disso, os dados serão recolhidos com finalidade de servir de base para possíveis atualizações na doutrina da instituição.

A realização deste trabalho adquire justificativa no interesse da Força Terrestre em aprimorar constantemente o adestramento da tropa. A formação de líderes militares da AMAN tem ligação direta com o estudo da motivação sob o olhar da psicologia. Estar internamente motivado é importante na performance acadêmica e fator determinante na trajetória profissional. É função inerente do comandante saber trabalhar com seu subordinado, mantendo-o no cumprimento das missões através da motivação correta.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Avaliar os efeitos da motivação interna no Exercício de Desenvolvimento da Liderança nos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Estimar quais cadetes tinham motivações internas para realizar o EDL e quais possuíam motivações diferentes desta.

Extrair dados relacionados a motivação dos cadetes que terminaram o exercício com base em motivos internos e dados daqueles que terminaram a atividade fundamentados em outra motivação além da interna.

Determinar quais militares se destacaram por ter desempenho acima dos demais e definir quais eram os fatores motivacionais que os levaram a obter resultados satisfatórios.

Relacionar a motivação interna à performance de cada militar no EDL.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EDL E O PERFIL DO LÍDER**

#### **2.1.1 O Exercício de Desenvolvimento da Liderança**

Segundo o Manual de Campanha C 20-10 (2011), são competências afetivas pessoais do líder militar: coragem, dedicação, adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, persistência e resistência. O EDL tem como finalidade avaliar e observar estas competências no comportamento dos militares participantes.

A atividade é uma simulação do cenário de guerra. Os exercícios diferem entre si dentro dos sete cursos ministrados ao terceiro ano do corpo de cadetes da AMAN, porém todos seguem uma linha de ação similar. Os pelotões são divididos em patrulhas que variam em quantidade de acordo com o total de militares daquela fração. Cada patrulha deve passar por oficinas que apresentam diferentes aspectos do combate.

Durante a realização do exercício os cadetes devem ser expostos a sensações que sentiriam em zona de combate. O desconhecimento do que cada oficina exigirá e do tempo de duração da atividade geram o medo e a surpresa. O desgaste físico provocado pela demanda de esforço extremo gera fome, sede e fadiga. As condições do terreno escolhido podem impor desconforto pelo frio, calor e relevo acidentado.

Ao final do EDL, os instrutores atribuem pontuações individuais e coletivas a cada fração. Aqueles que angariarem a melhor avaliação dos superiores são considerados os destaques do exercício.

#### **2.1.2 Liderança no século XXI**

Segundo PASSARINHO (1987), a feição dos exércitos mudou radicalmente no século XXI. Novos valores morais com definições mais complexas e avanços em pesquisa científica da psicologia proporcionaram um olhar mais crítico a questão da liberdade e direitos na tropa. Comandar homens deixou de ser um ofício subjetivo e dependente de convicções individuais. A liderança militar teve que se tornar matéria de currículo em escolas do Exército para substituir oficiais que confiavam apenas na coação e violência para influenciar seus subordinados.

O oficial de hoje deve saber responder a pergunta: como liderar as gerações Y e Z? VERGARA (1999) diz que a resposta se encontra em influenciar seguidores a compartilharem

a mesma visão, missão e objetivos por meio de elementos enraizados nos hábitos da sociedade atual: tecnologia da informação, autenticidade e transparência profissional.

Além de lidar com os aspectos particulares das gerações atuais, o líder também deve saber atuar em situações em que caos e ordem existem mutuamente (VERGARA, 1999). Este novo panorama da liderança é percebido nos conflitos armados, onde o ambiente exige atributos da área afetiva e técnica, pois as missões atribuídas às forças armadas agora demandam tanto a administração da violência diante do inimigo, quanto a aplicação de leis internacionais a civis em um país estrangeiro. Assim, os novos desafios da guerra irregular e ações de pacificação obrigaram as forças a adaptarem seus oficiais ao combate sem linhas definidas.

### **2.1.3 Liderança Militar**

O EDL tem como objetivo principal despertar e desenvolver os atributos de líder nos cadetes do 3º ano de formação da AMAN. Neste caso, procura-se principalmente o desenvolvimento da liderança militar, visando a correta formação da nova geração de comandantes de pequenas frações do Exército.

O ambiente militar exige que o atributo liderança esteja presente em todos integrantes da organização. Mesmo um soldado de uma fração deve ter iniciativa para coibir a indisciplina de praças mais modernos. Liderar militares é tarefa principal daquele que está em função de comando, porém espera-se que todo praça e oficial tenham a liderança presente em seu leque de habilidades. A presença do líder se faz necessária dentro de uma situação tática até o planejamento no âmbito do estado-maior.

O cerne da liderança militar se encontra na influência interpessoal que o líder militar exerce sobre os liderados conforme o Manual de Campanha C 20-10 (BRASIL, 2011). Liderar no âmbito do Exército não é apenas sedimentado no cumprimento do dever legal. Esta ação de comando baseia-se, principalmente, na capacidade do mais antigo em estabelecer vínculos afetivos entre os mais modernos, de modo a cumprir as missões da organização.

A missão de comandar homens é extensa, pois não se resume em emitir ordens e fiscalizar o cumprimento do dever militar. Ela abrange os exemplos de abnegação e sacrifício, bem como as manifestações militares partidas da pessoa do líder. Liderar é organizar, instruir, educar e aplicar em combate conhecimentos e virtudes acumulados em tempos de paz (LEBAUD, 1868).

### 2.2.1 Líder militar

O líder militar é aquele que tem a tarefa de influenciar as ações dos liderados, independentemente de suas vontades (BRASIL, 2011). Ele deve ser modelo pela iniciativa e pela aversão a passividade. A figura do comandante deve ser sólida mesmo em frente às agruras oferecidas pelas adversidades do combate. A conduta firme e racional deve ser mantida pelo líder mesmo diante de situações que induzam o esmorecimento da tropa.

O rumo de uma fração é responsabilidade do comandante, pois

Para o bem ou para o mal, líderes são os modelos exemplares mais influentes dentro de suas organizações. As ações dos líderes, até mais que suas palavras, comunicam os valores, as prioridades e as expectativas aos subordinados. Grandes líderes estão à altura de suas palavras e oferecem um exemplo que os subordinados podem imitar (KINNI, 1956, p. 118)

A pessoa do comandante deve ser diferenciada e destacada dos demais. O manual do Exército dos Estados Unidos da América FM 6-22 “Army Leadership” estabelece três verbos essenciais em todas as atitudes de um líder ideal: Ser, Saber e Fazer. No Brasil, os valores aderidos aos oficiais em formação não se distanciam muito destes verbos, pois espera-se que aqueles que estarão a frente da tropa não sejam apenas emissores de ordens, mas também sejam exemplos de boa conduta para que formem outros comandantes no futuro.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Dentro da psicologia a “motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.” (SALANOVA e col.,1996, p.216).

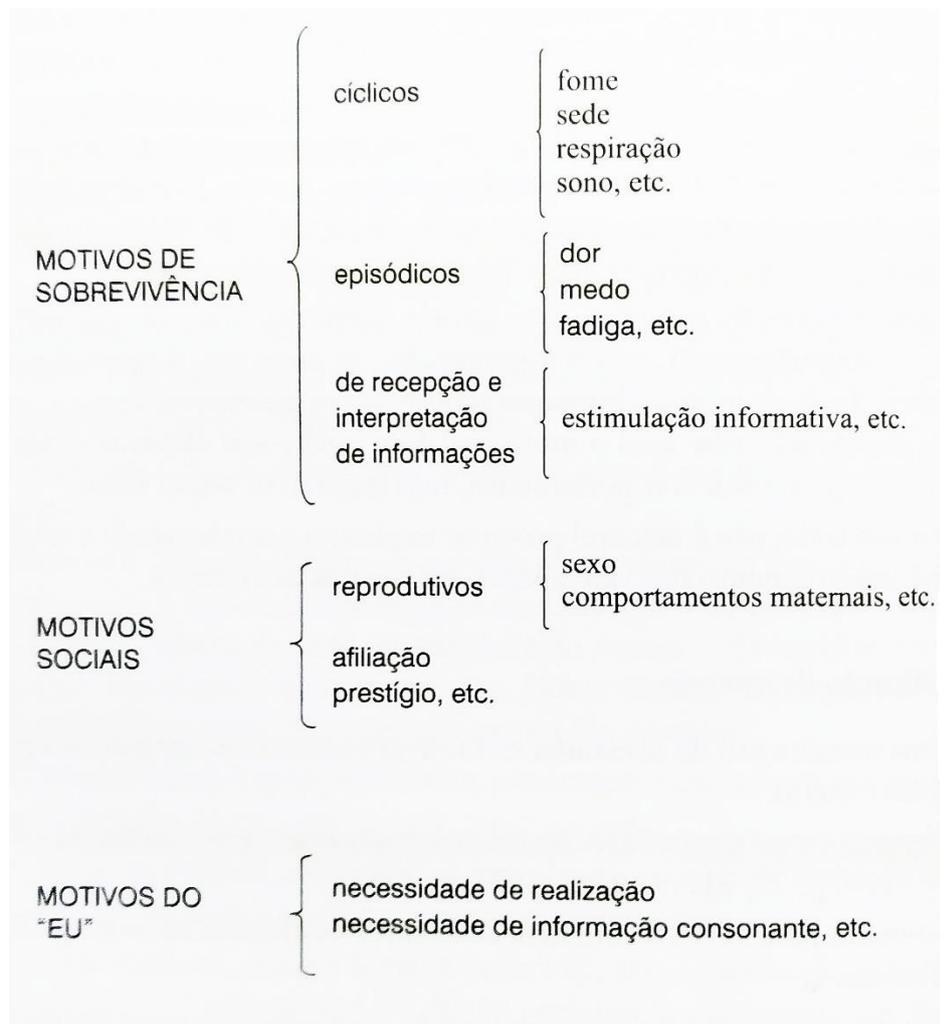
RIZZON et al. (2015) afirma que motivação não pode ser submetida a observação, mas sua existência pode ser inferida observando o comportamento humano, o qual é objeto de estudo da Psicologia.

O motivo é “uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou que o predispõe a persistir em um comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação” (SAWFREY & TELFORD, 1976, P.18). O sono, a dor e a necessidade de realização são considerados motivos.

A ação do ser humano é resultado direto de seus motivos. GONDIM e SILVA (2014) ressalta que a palavra “motivação” tem origem na palavra *motivus* e indica o “fim ou razão de uma ação”. “Desse modo, faz sentido dizer que uma teoria da motivação é uma teoria da ação” (GONDIM e SILVA, pg 173, 2014).

ARAGÃO (1976) apresenta três categorias de motivos para auxiliar o estabelecimento de motivações ao comportamento humano.

**Figura 1 - Quadro de motivos**



Fonte: Aragão (1976)

A classificação dos motivos auxilia na compreensão do processo motivacional humano. No caso desta monografia, a classificação dos Motivos do “eu” é importante, pois a motivação interna é objeto de estudo do trabalho e está fortemente ligada a ele.

Segundo CHIAVENATO (2004), o estudo da motivação não deve excluir a aplicação de incentivos financeiros e administração do tempo, mas também não pode ser desprovida de preocupações com valorização pessoal, descanso e relacionamentos no local de trabalho, pois

o funcionário tem necessidade de fazer parte de um grupo específico, ser reconhecido por seus colegas e ter acesso a uma comunicação adequada com seus pares e superiores.

A análise dos aspectos da motivação dentro de organizações é importante para o crescimento da produtividade. No século XXI, as instituições buscam o empregado com iniciativa e com certo grau de independência, pois este trabalha tanto sob supervisão quanto sem ela. Sem motivação adequada, surge aquele subordinado que necessita de constante presença de autoridade para que realize um trabalho satisfatório.

### 2.3 MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

O oficial do Exército Brasileiro é um gestor organizacional de uma fração. Assim como todo administrador em qualquer outro campo profissional, ele anseia por ter trabalhadores motivados com seu trabalho, seus colegas e, principalmente, com a organização da qual fazem parte (GONDIM e SILVA, 2014).

De acordo com GERSTNER (2017), pessoas que trabalham com o gerenciamento de outras pessoas geralmente são preocupadas com a motivação. Professores interessados no rendimento do aluno sempre procuram novos métodos para motivar seus estudantes. Técnicos de atletas de alto rendimento buscam diversas maneiras de motivar seus desportistas a chegarem no seu auge de preparo físico. O oficial do Exército Brasileiro também fica submetido a esta premissa

A preocupação com a motivação dentro das organizações de trabalho gerou uma vasta produção científica desde que começou a ser estudada. As décadas de 1940, 1950 e 1960 foram anos em que as teorias da motivação sofreram grandes avanços, pois foi nesse período que surgiram a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria das Necessidades de McClelland (1953) e a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). Na década de 70 e início da década de 80, houve o apogeu das pesquisas sobre motivos e necessidades. Nesse período, a linha de pensamento focada em fatores externos e internos do trabalho se destacava na produção científica. Em 1987, foi criada a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci que reconhecia a influência de motivos intrínsecos e extrínsecos no comportamento humano (GONDIM e SILVA, 2014).

O início dos anos 2000 foi marcado pelo direcionamento das pesquisas para o equilíbrio entre características do trabalho e habilidades e capacidades pessoais. AMBROSE e KULICK (1999) destacam que o ajuste de motivos às necessidades e às habilidades pessoais é importante

no ambiente de trabalho, e o gestor tem influência na percepção dessa interdependência pelo trabalhador.

Em uma pesquisa com mais de 46 mil participantes realizada em 2012 pela empresa de consultoria Catho, os resultados demonstraram que os fatores mais significantes no bom desempenho em trabalho são as possibilidades de realizar tarefas dotadas de significado intrínseco, interações humanas saudáveis, além das políticas e práticas de reconhecimento profissional (KRUGER, 2012).

GONDIM e SILVA (2014) estabelecem três perguntas básicas para a análise da motivação profissional: o que ativa e mantém a ação no contexto de uma organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada?

A primeira pergunta direciona o administrador a analisar se a pessoa ou o ambiente é que está ativando a ação. Uma fração de uma organização militar não pode apenas se sustentar por metas claras e bem elaboradas. É essencial que haja uma identidade entre as metas pessoais e as intenções do comandante.

Na segunda pergunta, o gestor é levado a diagnosticar o nível de consciência de seus trabalhadores quanto aos objetivos da organização. Para responder esta questão, o comandante precisa se manter atualizado sobre as motivações sustentadas pelos subordinados, visando a avaliação do nível de identidade entre os valores da instituição e os dos integrantes dela.

A última pergunta provoca o gestor a olhar para a força da motivação. De fato, valores são potentes motivadores, mas não eliminam o poder de fatores externos. Assim, é necessário que um comandante saiba orientar a conduta de seus subordinados para que o foco seja na realização da tarefa, ampliando as possibilidades de se experimentar maior controle sobre o desempenho pessoal. Uma orientação que aumente a confiança na capacidade pessoal leva ao aprimoramento da percepção de autoeficácia, fator que conduz ao aumento da satisfação e desempenho.

A evolução das organizações de trabalho depende da identificação dos fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho, bem como da atuação efetiva em seu desenvolvimento. Para isso, é importante que os gestores e os demais trabalhadores desenvolvam habilidades para diagnosticar os elementos que influenciam na motivação profissional (EVANS, 1986).

## 2.4 MOTIVAÇÃO INTERNA

A motivação interna ou intrínseca é observada dentro da satisfação pessoal ao completar uma atividade. Ao empregar esforço em um trabalho por ver significado nele além das recompensas indiretamente ligadas ao objetivo, o indivíduo está motivado internamente (BOHANNON, 2014). O entusiasmo originado da motivação interna ou intrínseca tem base em valores particulares de cada um. Isto pode ser observado no modo como um artista vê uma pintura ou a forma como um atleta se sente ao saber que correrá uma maratona.

A proposta de se estabelecer uma linha de pesquisa voltada para os motivos internos surgiu como uma reação crítica as teorias behavioristas que eram dominantes na psicologia da década de 1940 e 1960. O fenômeno da motivação interna contraria a Teoria da aprendizagem de Skinner, a qual estabelece que todo comportamento humano surge somente através de recompensas (RYAN; DECI, 2000).

Quando internamente motivado, um indivíduo é movido a agir pela diversão ou desafio ao invés de se comportar em função de produtos externos, pressões ou recompensas. O fenômeno da motivação intrínseca foi primeiramente reconhecido em experimentos com animais, onde foi descoberto que muitos organismos adotam comportamentos de exploração, diversão, e curiosidade mesmo com a inexistência de reforço ou recompensa. Estes comportamentos espontâneos, apesar de serem benéficos a adaptação do ser vivo ao ambiente, aparentam serem executados apenas pela experiência positiva associada ao exercício e extensão de capacidades (WHITE, 1959).

Os motivos internos não são os únicos que geram o comportamento, mas são importantes e permanentes. Humanos, desde o nascimento, são ativos, curiosos e gostam de brincadeiras, demonstrando disposição para aprender e explorar e não necessitam de instrumentos externos para agir. Essa tendência motivacional é criticamente importante no desenvolvimento cognitivo e físico, pois é agindo em direção dos próprios interesses que se desenvolve conhecimento e habilidades (RYAN e DECI, 2000). O interesse do ser humano pelo novo e desconhecido, pela absorção de novos conhecimentos e pela aplicação de suas habilidades não são limitadas a infância, ele se estende por toda a vida afetando performance, persistência e bem-estar.

Na década de 80 se iniciou o aprofundamento das pesquisas que reconheceram a existência da motivação intrínseca. RYAN et al. (1987), precursores do estudo da motivação interna, aponta dois tipos de ego: Ego 1 e Ego 2. O primeiro fica à mercê de instrumentos de controle externos e o segundo faz parte do que se entende por motivação interna. De acordo

com essa perspectiva, o Ego 2 permite verdadeiro envolvimento e consciência direta na tarefa, ou seja, este deveria ser o foco se o objetivo é o aumento da produtividade.

Segundo MAIR e col. (2015), motivação intrínseca representa a satisfação de uma atividade em si e está fortemente ligada às percepções individuais de autonomia e competência. Portanto, motivos internos podem ser também Motivos do “eu”, pois contribuem para a manutenção da imagem que cada pessoa tem de si mesma.

Dentro da classificação dos Motivos do “eu” estão os motivos de realização e de necessidade de informação consonante.

Realização é a necessidade de se comportar para atingir padrões de excelência, procurando fazer o melhor possível, almejando o sucesso. Cada pessoa tem um grau diferente de necessidade de realização. Um grau alto revela autoconfiança, bom desempenho escolar, preferência em assumir responsabilidades individuais e iniciativa, no entanto, acarreta também um maior nível de ansiedade (RIZZON et al., 2015).

A necessidade de informação consonante está presente em todo ser humano. Este motivo orienta no sentido de reduzir a dissonância (RIZZON et al., 2015). Por exemplo, se alguém acredita ter competência suficiente para concluir um curso e é informado de que a nota em um de seus exames é insuficiente, se encontra em uma situação que lhe apresenta uma informação consonante (a convicção de ter competência) e outra dissonante (o informe revelando a insuficiência). O conflito é resolvido quando o indivíduo toma um dos caminhos: negar uma das condições (houve erro na correção do exame), reduzir a informação dissonante (o exame é irregular e absurdo) ou alterar a convicção original (não acreditar mais ser competente).

Dar atenção ao comportamento humano ligado a motivação interna ganhou importância neste século. Os psicólogos que estudam as vidas de empreendedores extraordinários verificaram que altos níveis de desempenho requerem forte motivação intrínseca e anos de treinamento rigoroso (PAPALIA, FELDMAN, 2013).

O conceito de motivação interna pode ser claramente observado no aprendizado de alunos em sala de aula. Incentivar a autonomia abre espaço para a manifestação de motivos internos, os quais catalisam a curiosidade e o desejo pelo desafio nos estudantes. Aqueles que sofrem demasiada influência de instrumentos de motivação externa perdem a iniciativa e aprendem menos, especialmente os assuntos complexos ou que requerem criatividade na solução de problemas (DECI, NEZLEK, E SHEINMAN, 1981).

RYAN e col. (1987) aponta que, no mundo dos atletas de alto rendimento e certas profissões em que quaisquer erros geralmente significam extremo prejuízo financeiro e possível demissão, o foco na motivação externa é mais saliente, embora não colabore para uma boa

performance. Bons resultados vêm do foco nos motivos internos do indivíduo, pois gera interesse e participação mesmo depois do trabalho.

RYAN e DECI (2000) referem-se à motivação interna como um importante fenômeno para educadores, pois ela resulta em aprendizado e criatividade de alta qualidade. Desta forma, torna-se essencial detalhar os fatores e forças que reforçam ou que enfraquecem comportamentos para que as melhores diretrizes sejam seguidas ao instruir homens e mulheres de uma unidade militar.

WRZESNIEWSKI e col. (2014) concluiu que basear-se em motivos internos para tomar uma linha de ação são associados com melhor desempenho e resistência, porém o rendimento sofre um déficit quando estes motivos existem em conjunto com outros tipos de motivação. Na pesquisa, nove turmas de cadetes da academia de West Point forneceram informações relacionadas a motivação antes e depois da conclusão do curso. Os militares com uma motivação interna mais enérgica tinham mais chances de terminarem a formação e permanecer na Força após os cinco anos de serviço obrigatório. Resultados positivos oriundos de motivos internos dos indivíduos participantes da pesquisa puderam ser vistos em até 14 anos de observação posterior.

KIVINIEMI e col. (2002) aponta que adquirir múltiplos objetivos motivacionais para realizar uma atividade que antes era de caráter estritamente voluntário causa estresse, insatisfação e desprazer. Desse modo, há um conflito de motivação, pois os participantes da pesquisa realizada em 2002 apresentavam incapacidade de atender simultaneamente a vontade altruísta de expressar empatia pelos outros e o desejo egoísta de desenvolver habilidades profissionais.

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Foi feita uma pesquisa de campo para extrair dados que exponham quais cadetes foram motivados internamente ao realizar o EDL e como a motivação interna afetou seu desempenho. A pesquisa será delimitada aos militares do Curso de Comunicações da AMAN que realizaram o exercício em algum ano de sua formação.

A pesquisa consistiu em um levantamento para atingir os objetivos da monografia. Foram coletadas informações significantes que relacionassem o comportamento dos cadetes durante o exercício e suas motivações internas.

#### **3.2 MÉTODOS**

##### **3.2.1 Levantamento**

Foi elaborado um questionário para extrair dados que definam quais cadetes têm a motivação interna como impulsor principal na realização do EDL, separando-os daqueles que se baseiam em outras motivações. As questões foram elaboradas de forma que não induzissem respostas ou apresentassem sentido ambíguo. O roteiro de entrevista com as perguntas feitas aos colaboradores da pesquisa está disponível no Apêndice.

Os colaboradores escolhidos para participar da pesquisa foram os cadetes que realizaram o EDL do Curso de Comunicações. A execução do exercício tem objetivos semelhantes nos outros cursos existentes na AMAN, mas diferem muito no tipo de atividades realizadas e tempo em campo. Assim, a pesquisa foi delimitada ao curso já mencionado.

A pesquisa de campo também coletará informações que indiquem o nível de desempenho de cada participante no exercício para uma posterior comparação de performance entre militares motivados internamente e aqueles motivados por outras fontes.

O procedimento realizado foi a aplicação de um questionário que consistia em 4 perguntas que buscavam descrever quais motivos impulsionaram o militar a terminar o EDL. Além disso, as perguntas também tinham o objetivo de identificar a motivação daqueles que obtiveram melhor performance na atividade.

### 3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

As informações oriundas do questionário foram dispostas em tabela contendo a quantidade de respostas e o percentual relativo a cada uma. O objetivo é descrever e interpretar os dados coletados na pesquisa. No caso, foi usada tanto a estatística descritiva como a estatística inferencial.

Os participantes serão os cadetes do 4º e 3º ano de formação da AMAN no ano de 2020. Aqueles que não concluíram o exercício foram descartados do universo de indivíduos aptos a responder o questionário.

O universo de pesquisa foi delimitado ao Curso de Comunicações em função de diferenças entre os EDLs realizados em outros cursos da AMAN. Esta medida foi adotada para que todos os colaboradores tivessem um perfil parecido no que diz respeito ao estresse submetido, ambiente de realização do exercício e esforço físico empregado.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, foram organizadas as informações coletadas em pesquisa de campo de forma que ficasse clara a porcentagem de participação de cada tipo de motivo interno e externo nos cadetes que realizaram o Exercício de Desenvolvimento da Liderança. Também foi analisado o grau de influência da motivação interna na performance dos colaboradores da pesquisa.

Através de entrevista feita com os cadetes que realizaram o EDL no Curso de Comunicações da AMAN, os colaboradores indicaram quais motivos os impulsionaram a lograr êxito no exercício. Os motivos apresentados nas entrevistas variavam dentro do espectro de duas categorias: motivos internos e motivos externos. Das duas categorias, a motivação interna era de interesse desta monografia. O cadete também foi permitido a apresentar algum motivo que lhe fez ir além de suas obrigações dentro do contexto do exercício, caso isso tenha acontecido na ocasião.

O questionário iniciava apresentando dez motivos (cinco motivos internos e cinco externos) e pedia ao colaborador que escolhesse os motivos que lhe levaram a terminar o exercício. A pergunta permitia a escolha de mais de um motivo pelo cadete. Nenhum dos entrevistados escolheu apenas um motivo ou motivos de apenas uma categoria. Todos apresentaram ter tanto motivos internos como externos durante o EDL. A maioria dos cadetes concludentes do EDL apresentaram ter mais motivos internos do que externos: 47% responderam que tinham mais motivos internos do que externos durante o exercício, 29% tinham motivos externos e internos em mesma quantidade e 23% tinham mais motivos externos do que internos para terminar o exercício.

O motivo mais escolhido foi “Sentir a satisfação de conquistar mais um obstáculo” (88% dos colaboradores escolheram a opção), o qual faz parte da categoria da motivação interna. O menos escolhido foi um motivo externo: “Reconhecimento dos comandantes de Pelotão, Companhia e Curso”. Na Tabela 1 é descrito a porcentagem do total de colaboradores que escolheram cada motivo.

Tabela 1 – Porcentagem de cadetes que escolheram cada motivo como impulsionador no EDL

Motivos	Porcentagem do total de colaboradores que identificaram o motivo como impulsionador no EDL
Não precisar realizar a atividade novamente no ano seguinte (Motivação externa)	76%
Prestígio entre os colegas (Motivação externa)	26%
Manutenção da sua imagem em relação aos seus pares (Motivação externa)	32%
Empatia com seus colegas (Motivação externa)	47%
Reconhecimento dos comandantes de Pelotão, Companhia e Curso (Motivação externa)	9%
Manutenção da sua imagem para si mesmo (Motivação interna)	50%
Atingir um padrão considerado excelente na sua concepção (Motivação interna)	32%
Evitar a autocrítica caso não terminasse o EDL (Motivação interna)	44%
Reprimir os pensamentos negativos que tem de si mesmo (Motivação interna)	15%
Sentir a satisfação de conquistar mais um obstáculo (Motivação interna)	88%

Fonte: AUTOR (2020)

Em seguida, o questionário apresentava apenas dois motivos: “Respeito aos seus pares que estavam no mesmo grupamento que o seu e/ou preservação da imagem que seus camaradas têm de você” e “Realização pessoal em atingir um objetivo e/ou preservar a imagem que você tem de si mesmo em relação a valores como honra, dignidade e brio”. O primeiro sendo da categoria de motivos externos e o segundo de motivos internos. Depois era pedido ao colaborador que escolhesse aquele que mais o influenciou durante o exercício. 59% dos entrevistados escolheram o motivo da categoria interna e 41% optaram pelo motivo da categoria externa. No âmbito do grupamento que recebeu destaque positivo, 62% dos cadetes foram mais influenciados pela motivação interna e 38% foram mais impulsionados pela motivação externa.

Por fim, era pedido ao cadete: “Se em algum momento se sentiu disposto a cumprir mais do que sua obrigação, descreva a motivação por trás desta disposição”. Nesta pergunta, houve respostas que envolviam motivação externa e respostas da categoria interna. Dentre os motivos internos descritos, objeto de interesse da monografia, todos foram do tipo: motivos de realização.

## 5 CONCLUSÃO

Parece óbvio assumir que o comportamento humano reage de forma positiva a abundância de instrumentos motivacionais externos. Empresas e instituições adotam medidas de incentivo baseadas em compensação financeira, menções honrosas ou punições para adequar seus membros a um padrão de desempenho. Esta prática tem benefícios, mas a atenção oferecida a motivação externa deve ser a mesma oferecida a motivação interna. Numa tese superficial, as pessoas trabalhariam em níveis excepcionais diariamente se fossem sufocadas por instrumentos de motivação externa, mas na prática todos levam motivos internos e externos para qualquer atividade. Os resultados da pesquisa realizada demonstram que o indivíduo que se impulsiona em maior intensidade pela motivação interna tem mais chances de ser um destaque positivo. Nesta monografia, serão apresentadas as conclusões relacionadas ao impacto da motivação interna na performance dos cadetes.

A identificação dos motivos predominantes em um indivíduo durante uma atividade com grande carga de fatores estressores, como o EDL, é valiosa para que seja possível prever melhores desempenhos e para compreender a relação entre motivação interna e comportamento humano. Os resultados revelaram que os cadetes com melhor desempenho apresentaram ser mais inclinados a influência da motivação interna. Além disso, foi constatada a grande importância dos motivos de realização no desenvolvimento da liderança, considerando que “sentir a satisfação de conquistar mais um obstáculo” foi o motivo mais presente nos cadetes.

Exercer a liderança sob estresse requer diversos atributos em conjunto e a devida motivação para que o militar alcance os objetivos desejados junto a tropa. A pesquisa demonstrou que o principal alicerce do cadete em Exercício de Desenvolvimento da Liderança foi a motivação interna. Assim, é importante para a formação do líder a estruturação de atividades que tornem os instrumentos de motivação interna o centro das atenções.

Os resultados mostram que pode haver consequências positivas ao assumir que motivos internos sejam os principais impulsionadores no desenvolvimento do líder. Não se espera que um comandante dependa de incentivos externos para cumprir suas obrigações da melhor forma possível. Em meio ao ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo do combate no século XXI, a liderança exige mais ainda a tomada de decisões sem a necessidade de instrumentos externos de motivação. Assim, se a formação do oficial focar em ensinar-lhe a trabalhar mediante sobrecarga de estímulos externos, pode-se desgastar os motivos intrínsecos do indivíduo.

A motivação interna tem influência significativa no comportamento do líder em formação. No EDL, aqueles que foram mais influenciados pela motivação interna tinham mais chances de serem destaques positivos na atividade. O comportamento gerado em indivíduos com alto grau de motivação intrínseca denota foco na satisfação proporcionada pelo bom cumprimento da tarefa em si, acompanhado por um senso de que a prioridade é atingir um padrão de excelência estabelecido pelo próprio sujeito, independentemente de reconhecimento, recompensas materiais ou menções honrosas.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, Wanda M. **Psicologia – Um estudo introdutório**. Rio de Janeiro:1976.
- BOHANNON, J. **One type of motivation may be key to success**. Disponível em: <<http://www.sciencemag.org/news/2014/07/one-type-motivation-may-be-key-success>>. Acesso em: 26 ago 2018.
- CHIAVENATO I. **Introdução à Teoria da Administração**. 7a Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.138 e 142
- DECI, E. L., NEZLEK, J., & SHEINMAN, L. **Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee**. Journal of Personality and Social Psychology, v. 40, p. 1–10. 1981. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/232517218\\_Characteristics\\_of\\_the\\_Rewarder\\_and\\_Intrinsic\\_Motivation\\_of\\_the\\_Rewardee](https://www.researchgate.net/publication/232517218_Characteristics_of_the_Rewarder_and_Intrinsic_Motivation_of_the_Rewardee)>. Acesso em: 02 maio 2020.
- EUA. **Department of the Army. FM 6-22 – Army Leadership**. Washington, DC, 2006.
- EVANS, M. G. **Organizational behavior: the central role of motivation**. Journal of Management, v. 12, n. 2, p. 203-222, 1986. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/1987-12146-001>>. Acesso em: 02 maio 2020.
- GERSTNER, Gary M.. **Motivation: The value of developing intrinsic motivation in elementary school students in grades fourth through to sixth**. Irvine, Ca: Concordia University Library, 2017. Disponível em: <[https://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/4324203803/fmt/ai/rep/NPDF?\\_s=%2FY9R%2FtHn9FjOr%2FpQCdPVpx2VdrY%3D](https://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/4324203803/fmt/ai/rep/NPDF?_s=%2FY9R%2FtHn9FjOr%2FpQCdPVpx2VdrY%3D)>. Acesso em: 16 abr 2020.
- GONDIM, S. M. G.; SILVA, N.. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.173-202, 2014.
- KIVINIEMI, M.; SNYDER, M.; OMOTO, A. **Too many of a good thing? The effects of multiple motivations on task fulfillment, satisfaction, and cost**. Nebraska. p.732-743. 2002. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/eae0/09aae6e4a9fca62dcfe8078cb848013fe99d.pdf>>. Acesso em: 28 ago 2018.
- KRUGER, E. **Motivação no trabalho: um novo modelo de gestão**. Você RH, 2012.
- MAIR, Patrick et al. **Motivation, values, and work design as drivers of participation in the R open source project for statistical computing**. Stanford, Ca: Stanford University, 2015. Disponível em: <<https://www.pnas.org/content/112/48/14788>>. Acesso em: 02/05/2020.
- O'NEIL, H.F.; DRILLINGS, M. **Motivation: theory and research**. Nova Iorque: Routledge, 1994. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Gkz-ugqv\\_x-EC&oi=fnd&pg=PR3&ots=mK1g9MgjFS&sig=XCOj9FIqh8cJ0eZzYuN3JOTrL10#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Gkz-ugqv_x-EC&oi=fnd&pg=PR3&ots=mK1g9MgjFS&sig=XCOj9FIqh8cJ0eZzYuN3JOTrL10#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 02/05/2020

PAPALIA, Diane E.; FELDMAN, Ruth Duskin. **Desenvolvimento humano**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2013.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar**. Rio de Janeiro, RJ. BIBLIEX, 1987.

RIZZON, Luiz Antônio et al. **Psicologia Geral**. 36. ed. Petrópolis, Rj: Editora Vozes, 2015. 237 p.

RYAN, Richard M. et al. **Intrinsic motivation in sport: a cognitive evaluation theory interpretation**. Lansing, Ny: Sport Science Associate, 1984.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L.. **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions**. Rochester, NY: University Of Rochester Academic Press, 2000. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202>>. Acesso em: 30 abr. 2020.

SALANOVA, M.; HONTANGAS, P.; PIERÓ, J. M. **Motivacion laboral**. Madrid: Síntesis, p. 215-249, 1996.

SAWFREY, James & TELFORD, Charles W. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1976.

SNYDER, M. (1993). **Basic research and practical problems: The promise of a “functional” personality and social psychology**. Minnesota, p. 251-264, 2018.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WHITE, R. W. (1959). **Motivation reconsidered**. Psychological Review, p. 297-333.

WRZESNIEWSKIA, A.; SCHWARTZB, B.; CONGC, X.; KANEC M.; OMARC, A.; KOLDITZA, T. **Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets**. Yale. p.1-6. 2014. Disponível em: <<http://www.pnas.org/content/pnas/early/2014/06/25/1405298111.full.pdf>>. Acesso em: 27 ago 2018.

## APÊNDICE

Pesquisa de TCC

AVALIAÇÃO DOS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO INTERNA NO EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE 2019 NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

1) Seu grupamento de cadetes foi selecionado como destaque positivo do EDL?

Sim

Não

2) Quais foram os motivos que lhe impulsionaram a concluir o EDL? (marque mais de uma opção se for o caso)

Não precisar realizar a atividade novamente no ano seguinte

Prestígio entre os colegas

Manutenção da sua imagem em relação aos seus pares

Empatia com seus colegas

Reconhecimento dos comandantes de Pelotão, Companhia e Curso

Manutenção da sua imagem para si mesmo

Atingir um padrão considerado excelente na sua concepção

Evitar a autocrítica caso não terminasse o EDL

Reprimir os pensamentos negativos que tem de si mesmo

Sentir a satisfação de conquistar mais um obstáculo

3) Durante o EDL, qual dos motivos abaixo foram mais ativos ao lhe impulsionar a terminar o exercício?

Respeito aos seus pares que estavam no mesmo grupamento que o seu e/ou preservação da imagem que seus camaradas têm de você

Realização pessoal em atingir um objetivo e/ou preservar a imagem que você tem de si mesmo em relação a valores como honra, dignidade e brio.

4) Se em algum momento se sentiu disposto a cumprir mais do que sua obrigação, desc motivação por trás desta disposição.

---

---