



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEX – DESMil – DEPA  
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO  
EXÉRCITO E COLÉGIO MILITAR DE SALVADOR**

Cap QCO ANDRÉ OLIVEIRA DE ASSIS NÚÑEZ

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR  
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Recife  
2020**



**ANDRÉ OLIVEIRA DE ASSIS NÚÑEZ**

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR  
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Escola de Formação Complementar do  
Exército / Escola de Aperfeiçoamento de  
Oficiais como requisito parcial para a  
obtenção do Grau Especialização em  
Ciências Militares.

Orientadora: Cap Brena de Queiroz Côrtes

**Recife  
2020**

**ANDRÉ OLIVEIRA DE ASSIS NÚÑEZ**

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR  
DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização em Ciências Militares.

Orientadora: Cap Brena de Queiroz Côrtes

Aprovado em: 23/10/ 2020

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Brena de Queiroz Côrtes - Cap

---

Luciano Rovani - Maj

---

Cap Joab Cardoso de Alcântara - Cap

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus.

Aos meus pais, a minha esposa, a minha irmã e a minha orientadore Cap Brena de Queiroz Côrtes por todo auxílio.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

André Oliveira de Assis Núñez<sup>1</sup>

Brena de Queiroz Côrtes<sup>2</sup>

**Resumo.** Este trabalho buscou analisar a possível influência dos aspectos motivacionais no desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro. O presente estudo apresenta a definição do conceito de motivação, as diferentes teorias motivacionais, a motivação e o desempenho no âmbito laboral, além destes temas dentro do contexto do EB. Para tal, foi realizada pesquisa bibliográfica com consulta a livros, manuais do Exército Brasileiro e artigos nos portais de busca do CAPES, Google Acadêmico e SCIELO. O trabalho inclui também a elaboração de um instrumento que possa avaliar os aspectos motivacionais e sua interferência no desempenho nos militares do Exército Brasileiro, sempre se baseando no arcabouço teórico utilizado concomitante ao embasamento de pesquisas utilizadas anteriormente com o público militar desta Força Terrestre. Nesse sentido, é importante a realização de pesquisas sobre o tema, sendo que este trabalho e o instrumentamento de avaliação motivacional que foi elaborado podem servir de base para estes futuros estudos.

**Palavras-chave:** Motivação, Desempenho Profissional, Exército Brasileiro.

**Abstract.** This work sought to analyze the possible influence of motivational aspects on the professional performance of the Brazilian Army military. This study presents the definition of the concept of motivation, the different motivational theories, motivation and performance in the workplace, in addition to these themes within the context of EB. To this end, a bibliographic search was carried out with consultation of books, manuals of the Brazilian Army and articles in the search portals of CAPES, Google Acadêmico and SCIELO. The work also includes the elaboration of an instrument that can evaluate the motivational aspects and their interference in the performance of the Brazilian Army military, always based on the theoretical framework used concurrently with the basis of research previously used with the military public of this Land Force. In this sense, it is important to carry out research on the topic, and this work and the motivational assessment instrument that was prepared can serve as a basis for these future studies.

**Keywords:** Motivation, Professional Performance, Brazilian Army

<sup>1</sup>QCO Psico da turma de 2012. Mestrando em Psicologia Cognitiva pela UFPe 2020. Especialista em Psicologia do Trabalho (FAVENI). Especialista em Psicopedagogia Institucional (FAVENI). Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela EsFCEx em 2012.

<sup>2</sup> QCO Psico da Turma de 2004, Formada pela UFBA, Especialista em Educação Especial (UNIFACS/BA).

## 1. INTRODUÇÃO

Heller (2001) conta que antigamente acreditava-se que para motivar, era preciso “injetar” motivação nas pessoas. Hoje se sabe que cada ser humano possui motivações próprias. De acordo com Borges et al (2015) a motivação é caracterizada como uma ação intencional, direcionada para uma meta e regulada por fatores ambientais e pessoais.

O conceito de motivação tem variado segundo o campo de sua aplicação. De qualquer forma, na área organizacional, Chiavenato (2009) trata motivação como todo impulso que leva um indivíduo a agir de determinada forma, adotando um comportamento específico. Pode ser gerado por um estímulo externo, que vem do ambiente, ou ser gerado internamente, a partir dos processos mentais pessoais. Segundo Bergamini (2008), quanto mais motivação tiver com relação a uma atividade, mais rápido o tempo vai passar durante a execução da tarefa, havendo falta de motivação, o tempo vai passar devagar e o dia de trabalho lentamente.

A definição de motivação é a força que nos estimula a agir. Por isso, o presente trabalho teve como objetivo apresentar ao leitor a definição, os tipos de motivação e sua relação com o desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro (EB); verificar o quanto estes militares são motivados nos diferentes graus hierárquicos e as suas impressões sobre o seu

desempenho nas missões diárias.

O contexto social relacionava-se ao ambiente externo das organizações e influenciava diretamente na forma destas se estruturarem internamente. A autora afirmou serem as pessoas responsáveis por manter as organizações em ritmo produtivo. Comentou que desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas, com foco no alto desempenho e comprometimento com os resultados desejados, era o grande desafio organizacional neste contexto. Definiu desempenho como a atuação de um trabalhador diante do cargo que ocupa na organização, e ainda afirmou que os cargos têm, especificados em seu conteúdo, as responsabilidades, tarefas e desafios que lhes são atribuídos. “O desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado” (Lucena, 1992).

O Exército Brasileiro (EB), ao longo da história, tem sido um importante ator contribuinte para a garantia da Soberania Nacional. A Força Terrestre sempre se manteve apta a atender com profissionalismo e patriotismo ao chamamento da nação, seja quando houve a necessidade de garantir a defesa territorial e da população, seja nos momentos em que contribuiu para que fosse garantida a lei, a ordem e os poderes constitucionais, ou, ainda, quando suas capacidades foram requeridas para que a nação pudesse salvaguardar os interesses nacionais, no País ou no exterior, ou

responder às demandas geradas pela ação da natureza, cooperando com o desenvolvimento nacional, coesão nacional e o bem-estar social (Brasil, 2014).

Foi realizado um levantamento nos portais de busca do CAPES, Google Acadêmico e SCIELO, considerando o período de 2001 (ano da promulgação da medida provisória N° 2.215-10, que trata do regulamento que dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas) até 2019 13.954, de 16 de dezembro de 2019 (Lei n° 13.954, que reestrutura a carreira militar e dispõe sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares), com as palavras-chave Exército Brasileiro, motivação e desempenho profissional (com as três palavras de uma vez). Foram encontradas pesquisas com foco nesses três objetos de investigação, a saber: Motivação e Evasão na Carreira Militar: um estudo de caso no Exército Brasileiro (Raimundo & Neto, 2017), Motivação no trabalho dos oficiais do Exército Brasileiro: um estudo de caso (Venturini, 2007) e A motivação como ferramenta para eficácia no desempenho das atividades de um Batalhão de força de Paz do Exército Brasileiro (Mello, Guimarães Jr, Bueno, 2019).

A compreensão do grau e tipo de motivação relacionado ao desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro, focando nas nuances desta profissão, poderá contribuir para o melhor cumprimento da missão concomitante a uma maior satisfação pessoal e profissional dos

militares.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Derivada do latim, *motivus*“, que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou até mesmo o “fim ou razão de uma ação”. Segundo Spector (2003), a motivação é um conceito em psicologia que tem sido intensamente discutido há pelo menos um século, mas que ainda é de difícil definição. A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos.

Iniciando os estudos sobre motivação a partir da metade do século XX, com o passar do tempo, esse assunto foi se intensificando como aspecto de interesse para diversas áreas - proporcionando muitas pesquisas-, dentre as quais no âmbito das organizações. Consequentemente, inúmeros pensamentos e ideias ocasionaram formulações de teorias para definir como e por que o ser humano se motiva ou se desmotiva em certos momentos. O processo motivacional dos seres humanos é complexo e entendê-lo torna-se um grande desafio para psicólogos, administradores e outros cientistas do comportamento. Por isso, a



análise das teorias motivacionais servem como base para um melhor entendimento do tema.

### 2.1.1 Abordagens cognitivas

As abordagens cognitivas da motivação sugerem que a motivação é um produto dos pensamentos, das expectativas e dos objetivos das pessoas – suas cognições. Por exemplo, o grau em que as pessoas são motivadas a estudar para um teste está baseado em sua expectativa acerca do quanto estudar valerá a pena em termos de uma boa nota (Feldman, 2015).

As teorias cognitivas da motivação fazem uma distinção importante entre motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca leva-nos a participar de uma atividade para nosso prazer em vez de por alguma recompensa concreta tangível que ela nos trará. Em contraste, a motivação extrínseca leva-nos a agir por dinheiro, uma nota ou alguma outra recompensa concreta tangível. Por exemplo, quando uma médica trabalha durante muitas horas porque ama a medicina, a motivação intrínseca está estimulando-a; se ela trabalhar para ganhar muito dinheiro, a motivação extrínseca está subjacente a seus esforços (Lepper, Corpus, & Iyengar, 2005).

Somos mais capazes de perseverar, trabalhar mais arduamente e produzir um trabalho de qualidade mais alta quando a motivação para uma tarefa é intrínseca em vez de extrínseca. De fato, em alguns casos,

a oferta de recompensas por um comportamento desejável (aumentando assim a motivação extrínseca) pode diminuir a motivação intrínseca (Nishimura, Kawamura, & Sakurai, 2011).

### 2.1.2 Teoria de Maslow

O modelo de Maslow situa as necessidades motivacionais em uma hierarquia e sugere que, antes que necessidades mais sofisticadas de ordem superior possam ser atendidas, certas necessidades primárias devem ser satisfeitas (Maslow, 1970, 1987).

De acordo com Feldman (2015) as necessidades básicas são impulsos primários: água, alimento, sono, sexo e afins. Para avançar hierarquicamente, a pessoa primeiro deve atender a essas necessidades fisiológicas básicas. As necessidades de segurança vêm a seguir; Maslow sugere que as pessoas precisam de um ambiente seguro e protegido para funcionar efetivamente. As necessidades fisiológicas e de segurança compõem as necessidades de ordem inferior.

Somente depois de atender às necessidades básicas de ordem inferior é que uma pessoa pode considerar a satisfação das necessidades de ordem superior, tais como amor e um sentimento de pertencimento, estima e autorrealização. As necessidades de amor e de pertencimento incluem as necessidades de receber e dar afeição e de ser um membro contribuinte de algum grupo ou sociedade. Depois de atender a essas

necessidades, uma pessoa empenha-se pela estima. No pensamento de Maslow, a estima relaciona-se com a necessidade de desenvolver um senso de autovalorização, reconhecendo que os outros conhecem e valorizam sua competência (Feldman, 2015).

Depois que esses quatro conjuntos de necessidades estão satisfeitos – o que não é uma tarefa fácil –, uma pessoa é capaz de se empenhar quanto à necessidade de nível mais alto, a autorrealização. Autorrealização é um estado de satisfação em que as pessoas realizam seu mais alto potencial da maneira que lhes é peculiar. Embora Maslow tenha no início sugerido que a autorrealização ocorria apenas em alguns indivíduos famosos, ele posteriormente ampliou o conceito para abranger as pessoas comuns. Por exemplo, um pai com excelentes habilidades para a educação que cria uma família, um professor que depois de um ano cria um ambiente que maximiza as oportunidades de sucesso para os alunos e um artista que realiza seu potencial criativo podem ser autorrealizados. O importante é que as pessoas sintam-se à vontade consigo mesmas e satisfeitas por estarem usando seus talentos ao máximo. De certo modo, alcançar a autorrealização reduz o esforço e a ânsia para maior realização que marcam a vida da maioria das pessoas e, em vez disso, proporciona um sentimento de satisfação com o estado atual das coisas (Reiss & Havercamp, 2005).

Embora as pesquisas não tenham

conseguido validar o ordenamento específico dos estágios de Maslow e seja difícil medir a autorrealização objetivamente, essa hierarquia das necessidades é importante por duas razões: ela destaca a complexidade das necessidades humanas e enfatiza a ideia de que, até que as necessidades biológicas mais básicas sejam satisfeitas, as pessoas estarão relativamente despreocupadas com as necessidades de ordem superior. Por exemplo, se a pessoa está com fome, seu primeiro interesse será a obtenção de comida; ela não estará preocupada com necessidades como amor e autoestima (Samantaray, Srivastava, & Mishra, 2002; Ojha & Pramanick, 2009).

### 2.1.3 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano elaborou sua teoria na década de 60. Em seus estudos procurou conhecer o comportamento humano no ambiente de trabalho analisando os fatores relacionados à satisfação e à insatisfação dos trabalhadores; para ele haveria uma diferença entre satisfação e motivação no trabalho. A satisfação no trabalho garante uma maior estabilidade na organização, ajuda a diminuir a rotatividade e atua na manutenção de uma produtividade estável, porém baixa, além de permitir criar atitudes positivas para o desenvolvimento da motivação; no trabalho por sua vez, a motivação faz com que o indivíduo torne-se mais responsável com seu

trabalho repercutindo conseqüentemente em um aumento da produtividade e da qualidade do trabalho (Antunes, 1996).

Segundo Antunes (1996) ainda de acordo com esta teoria, os fatores que levam a satisfação no trabalho são chamados de fatores higiênicos e referem-se às condições que rodeiam o empregado: são as condições físicas no trabalho, salário, benefícios, segurança no trabalho, dentre outros. Em contrapartida, os fatores que fomentam a motivação são denominados de fatores motivacionais e são aqueles que se referem à tarefa e a sua execução: a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, envolvem ainda sentimentos de crescimento individual ou até mesmo de reconhecimento profissional. São fatores que estão focalizados na auto-realização do indivíduo. Acredita-se dessa forma, que é na realização da tarefa que o indivíduo será motivado.

Para Herzberg a motivação do empregado reside no exercício de tarefas e atividades que ofereçam suficientes desafios e significados para o trabalhador, no entanto, o que foi percebido acerca dos conceitos de enfermagem como profissão e da própria prática de enfermagem é que muitas vezes o trabalho do enfermeiro e de sua equipe é cercado por tarefas rotineiras, mecanicistas, permeadas por várias regras e normas de conduta. Talvez seja por causa desse quadro apresentado que a motivação

da equipe de enfermagem seja uma tarefa particularmente desafiadora para o enfermeiro que deseje fomentá-la em seu grupo. (Chiavenato, 2003).

Para Herzberg a motivação é guiada por um gerador próprio, conseqüentemente, o indivíduo não precisa de incentivos externos para executar suas atividades, este realizará por vontade própria, a partir de suas necessidades (Bergamini, 1997).

#### 2.1.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar conforme cita Chiavenato (2002). Uma teoria fundamenta-se em convicções erradas sobre o comportamento das pessoas, e outra se baseia sem preconceitos a respeito da natureza humana.

A teoria X diz que as pessoas evitam o trabalho, os colaboradores só trabalham se for sob pressão e precisam ser controlados, punidos, ameaçados para que assim consigam atingir os objetivos. Essa teoria também diz que o ser humano é preguiçoso, as pessoas não têm iniciativa, evitam responsabilidades e querem sempre sua própria segurança. As empresas que têm esse tipo de teoria possuem um estilo de administração rígido, as pessoas precisam trabalhar conforme padrões estabelecidos pela organização e sempre ter em vista os objetivos da empresa (Chiavenato, 2002).

A Teoria Y coloca em destaque a possibilidade de desenvolvimento dos recursos humanos e uma visão positiva para a maioria das pessoas, trazendo o conceito de que em ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e que promova o prazer. Portanto, para os adeptos da Teoria Y o desafio é como criar condições favoráveis para que o trabalho seja realizado (Robbins, 2007).

De acordo com Dias, Queiroz e Lopes (2018), neste contexto, a diferença fundamental entre a Teoria X e a Teoria Y está diretamente relacionada à crença de cada uma sobre a natureza humana no dia a dia da organização. Diferentes pontos de vistas ocasionam atitudes e comportamentos diferentes o que determinam atitudes e modo de agir diferentes.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO NO TRABALHO

A motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos, que tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele. As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no

seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois (Tamayo & Paschoal, 2003).

A motivação para o trabalho se apresenta enquanto um construto multifacetado, sendo amplamente utilizado em vários campos do saber (Patti et al. 2017), sendo um dos tópicos mais debatidos em pesquisas estrangeiras (Moreira et al. 2019). Tal fenômeno é empregado em distintas situações e, por vezes, mal compreendido, o que gera inúmeras representações.

Para entender a motivação, Casado (2002) enfatiza que existem algumas convicções básicas sobre o comportamento do homem. Primeiramente, o ser humano quer contribuir no trabalho, partindo da ideia que o trabalho não é algo ruim, uma vez que, os colaboradores podem tomar decisões e controlar a execução de seu trabalho. Diante disso, existem teorias motivacionais que explicam a vida profissional e vida privada.

No âmbito organizacional, a satisfação dessas necessidades é a principal motivação para o comportamento das pessoas dentro das organizações. Percebe-se, segundo a Teoria de Maslow, que as pessoas não necessitam apenas de satisfações financeiras, mas também de respeito e de atenção dos que convivem ao seu redor. Enfim, os gestores precisam considerar que as pessoas inseridas numa

organização tendem a progredir de acordo com suas necessidades, procurando satisfazer todas elas, até conseguirem o alto nível das necessidades, que é a autorrealização (Maximiniano, 2007).

De acordo com Cunha (2017), cuidar do clima organizacional é uma expectativa que crescentemente chama a atenção das organizações. Pessoas que trabalham em lugares satisfatórios vivem mais felizes, possuem produtividade melhor e apresentam melhor qualidade de vida, tanto profissional, quanto pessoal. Inclusive, nos períodos modernos e com a desenvolvida tecnologia, é cada vez mais complicado delimitar, com precisão, vida profissional e vida privada

Para Bom Júnior (2011), o processo de comunicação influencia a coesão e motivação de um grupo. Sendo bem desenvolvida, a comunicação tem a capacidade de melhorar a eficiência interna, na integração da equipe. Pessoas que trabalham em ambientes onde o diálogo é escasso, as ordens nunca são discutidas e o *feedback* não existe, tendem a desenvolver um clima organizacional ruim, repleto de desconfiança, frustração, descontentamento e tensão. Essas são situações que resultarão em falta de comprometimento com a empresa e com seus objetivos.

Faz-se necessário aumentar a motivação dos colaboradores e, acima de tudo, dispor no quadro de funcionários da empresa de pessoas comprometidas e

aderidas às metas e à missão organizacional. (Oliveira, 2015)

Tamayo e Paschoal (2003) referem que o comportamento é provocado e guiado por metas pessoais, onde a pessoas realizam um esforço para atingir determinado objetivo. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e a persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

A motivação é considerada como uma mola propulsora para o envolvimento e a permanência do ser humano na realização de tarefas de diferentes naturezas, constituindo-se como uma condição indispensável à aprendizagem (Moreira, 2014).

Atualmente, observam-se na pesquisa e na prática organizacionais, mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações. A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado (Steers e Porter, 1991; Schiehl e Morissette, 2000) por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho (Erez, Kleinbeck & Thierry, 2001).

### 2.3 EXÉRCITO BRASILEIRO

Segundo Brasil (2017) a história do Exército Brasileiro começa oficialmente com o surgimento do Estado

brasileiro, ou seja, com a independência do Brasil. Entretanto, mobilizações de brasileiros que influenciam o contexto para promover motivação para guerra existem desde a colonização do Brasil. A data da primeira Batalha dos Guararapes (19 de abril de 1648), no contexto das invasões neerlandesas do Brasil, na qual o exército adversário dos Países Baixos foi formado genuinamente por brasileiros (brancos, negros e ameríndios), é tida como aniversário do Exército Brasileiro.

O Exército Brasileiro é uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (Brasil, 2014).

Segundo Barros (2018), as tropas do exército praticam fortes treinamentos, como preparo para operar em circunstâncias de guerra e de conflitos mais extremos. São responsáveis pela segurança da pátria junto às fronteiras, compartilhando tal responsabilidade com os serviços da aeronáutica. Além disso, o exército participa de campanhas sociais, leva alimentos e faz serviços de atendimento médico às localidades do país que são muito isoladas, onde a população não tem acesso aos mesmos.

De acordo com Mello, Guimarães Jr e Bueno (2019) ao assumir a função

como militar do Exército Brasileiro, o cidadão realiza um juramento em que se compromete a se dedicar pelo serviço da Pátria e como tal, às missões que por ela são impostas. A partir daí assumiu uma responsabilidade funcional e ética com relação aos deveres e valores da instituição inseridos dentro do contexto do país e ao mesmo tempo assumir a responsabilidade pela própria vida, pelo trabalho e sucesso.

Segundo Brasil (2020), sob a denominação de Militar do Exército Brasileiro, existe uma ampla gama de especializações desempenhadas por cada integrante da Força Terrestre, abrangendo os mais diversos campos de atividades, e que, na maioria dos casos, define toda a carreira militar desses indivíduos. A grande divisão dessas especializações é definida pela Arma, Quadro ou Serviço a que pertence um militar do Exército. As Armas englobam o militar combatente por excelência, radicionalmente a atividade-fim da profissão. Os Quadros reúnem os militares que, de origem diversa, aglutinam-se dentro desses quadros com uma finalidade geral própria. Por fim, há os Serviços que, como o termo indica, têm uma atividade de apoio bem definida, normalmente de cunho logístico.

## 2.4 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Quais fatores motivacionais afetam

a retenção e a satisfação de funcionários públicos? Essa questão é relevante para a administração pública brasileira contemporânea, pois problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras públicas no país (Andrade, 2011; Oliveira et al., 2012).

De acordo com Brasil (2011) mais do que exercer autoridade sobre militares subordinados, comandar implica lidar com pessoas. Cada militar possui traços de personalidades distintos e complexos, possui motivações, necessidades, interesses e desejos, os quais vão além de suas atribuições formais e interferem diretamente no modo como será cumprida sua missão.

Assim, verificando a literatura existente, mesmo que ela seja predominantemente voltada para a área organizacional civil, podemos previamente concluir que a motivação é um tema complexo e que, transferindo para o âmbito Forças Armadas, é essencial que o líder militar, adquirindo conhecimento sobre como funciona o nível motivacional das pessoas, saiba influenciar na motivação de seus subordinados de forma positiva (Brasil, 2011).

Em muitos manuais doutrinários do EB, percebe-se a importância dos aspectos motivacionais e do bem-estar do militar e da tropa, proporcionando o entendimento que o tema está relacionado com o cumprimento das missões, como se vê no

Brasil (2015), que diz que as atribuições de comando são promover e manter ações dirigidas ao moral e ao bem-estar do pessoal. Em consonância com esse pensamento, Brasil (2019) afirma que dentre os princípios de guerra da Força Terrestre, é utilizado o moral, que é o estado de ânimo ou a atitude mental de um indivíduo, ou de um grupo de indivíduos, que se reflete na conduta da tropa. A estabilidade e o moral individuais são fundamentados na qualidade da formação, na natureza do indivíduo, e determinados por suas reações à disciplina, ao risco, ao adestramento e à liderança. Em um grupo, os estados de espírito individuais são intensificados e o moral torna-se um fator cumulativo que pode variar positiva ou negativamente. A estabilidade do grupo depende da qualidade dos indivíduos que dele participam e de suas reações à ação do comandante.

Segundo Kellet (1987), a motivação para o combate pode ser entendida como a estimativa, consciente ou inconsciente, do soldado combatente sobre o seu estado de espírito, principalmente nas diversas linhas de ação no campo de batalha. Por isso, ela compreende as influências que pesam sobre o indivíduo na escolha de suas atitudes, o grau de engajamento e a persistência em sua consecução.

Com a noção das consequências da insatisfação e baixo desempenho profissional, Brasil (2014) cita aspectos relacionados aos valores e a ética militares

e que podem influenciar no aspecto motivacional da tropa, que são a coesão, alicerçada na camaradagem e no espírito de corpo, capaz de gerar sinergia para motivar e movimentar a Força; a liderança pelo exemplo, que motive direta e indiretamente o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da Missão do Exército e a qualificação moral e profissional como fator de autoconfiança, autoestima e motivação, reforçando o poder de dissuasão do Exército e contribuindo para a formação de cidadãos soldados úteis à Nação. Nesse sentido, podemos incluir o conceito de comprometimento, que para Bastos e Brandão, (1997) é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. No âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo-organização, é tratado predominantemente como atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental e medido pelos clássicos instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio do conhecimento.

Ainda vale salientar que de acordo com Brasil (2014), sobre a visão de futuro do exército até 2022, o Processo de Transformação do Exército chegará a uma nova doutrina, com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados - para que o Exército enfrente, com os meios

adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional (Brasil, 2014). E para que isso seja possível, é necessário saber o que os militares pensam e necessitam no que se refere à motivação e os efeitos no desempenho profissional, para que a doutrina seja posta em prática, proporcionando o cumprimento dos objetivos do EB.

2.5 Possíveis aspectos motivacionais dos militares do Exército Brasileiro que podem influenciar no desempenho profissional:

1 Credibilidade do Exército Brasileiro  
Não apenas no Exército, mas em todas as Forças Armadas, é percebido que, muitas vezes, o clima de insatisfação nas tropas militares pode influenciar o desempenho profissional de cada um dos componentes (Reservaer, 2017). Contudo, cresceu a confiança dos brasileiros nas instituições, segundo as mais recentes pesquisas do Datafolha em 2019, e as Forças Armadas são consideradas as mais confiáveis. De acordo com a pesquisa, 45% dos entrevistados apontaram os militares como muito confiáveis (Farias, 2019). Vale observar que a valorização da instituição pode interferir na motivação da tropa.

2 Aspecto salarial

Com a Lei nº 13.954 (Brasil, 2019), que reestrutura a carreira militar e interfere na



previdência deste público, observa-se que foi adicionado o adicional de disponibilidade, que é o adicional de compensação por disponibilidade militar, que consiste na parcela remuneratória mensal devida ao militar em razão da disponibilidade permanente e da dedicação exclusiva, nos termos estabelecidos em regulamento e, além disso, ocorreu o aumento do adicional de habilitação - devido em razão de cursos realizados com aproveitamento pelo militar-, proporcionando o incentivo ao aperfeiçoamento técnico-profissional.

### § Estabilidade em um concurso

Segundo Ribeiro e Mancebo (2013) apesar de todo um discurso em prol da flexibilidade e da versatilidade, o trabalho no setor público continua atraente, mesmo que em condições menos favoráveis geradas pela perda de alguns direitos e benefícios. Identifica-se, ainda, um significativo número de trabalhadores empenhados em vencer a disputada corrida por um emprego seguro no serviço público. Em uma pesquisa Silva (2006) com cadetes da AMAN para verificar os reais motivos de escolher essa profissão, a estabilidade foi pontuada por 15% desses militares.

### § Vocação profissional

Vocação profissional, segundo Antunes (2018)   usado para determinar a inclinação natural de uma pessoa a determinada

profissão, tendo em vista os seus desejos, as habilidades, o estilo de vida e suas preferências. A vocação também está muito ligada ao propósito da pessoa e ao que ela tem paixão em realizar. Ainda sobre a pesquisa Silva (2006) com cadetes da AMAN para verificar os motivos da escolha profissional, a vocação foi assinalada por 54% dos jovens.

## 3. PROBLEMATIZAÇÃO

Tendo em vista esse quadro contextual, pergunta-se: de que maneira os tipos de motivações dos militares do EB se relacionam com o desempenho profissional?

## 4. JUSTIFICATIVA

Com esta pesquisa, pretende-se aumentar o grau de entendimento sobre quais tipos de motivações – intr secas e extr secas – dos militares do EB influenciam no desempenho profissional e por conseguinte no cumprimento de missão. Com isso, o conhecimento favorecer  a instituição e a sociedade de forma mais ampla. E com a construção de um instrumento que consiga avaliar a motivação dos militares do Exército Brasileiro, facilite o aprofundamento do estudo deste tema tão importante para a Instituição.

## 5. OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo são as

interrelações entre os aspectos motivacionais com o desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro.

## 6. HIPÓTESE

Como hipótese, espera-se que a motivação dos militares influenciem o desempenho profissional, proporcionando a realização da melhor maneira possível das metas e objetivos proposto dos Comandantes aos seus subordinados.

## 7 OBJETIVOS

### 7.1 Objetivo Geral

Investigar as interrelações entre os aspectos intrínsecos e extrínsecos da motivação e o desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro

### 7.2 Objetivo específicos

- (a) pesquisar na literatura teorias motivacionais e sua relação com o desempenho profissional;
- (b) pesquisar na literatura sobre os possíveis aspectos motivacionais existentes na Instituição Exército Brasileiro que possam influenciar os militares; e
- (c) construir um instrumento que possa avaliar a motivação dos militares do Exército Brasileiro e sua possível interferência no desempenho profissional.

## 8. METODOLOGIA

Na elaboração deste trabalho, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura por meio de uma pesquisa bibliográfica de livros, artigos científicos em portais de busca como o CAPES, Google Acadêmico e SCIELO e nos manuais do Exército Brasileiro.

Posteriormente à revisão bibliográfica, foi confeccionado um instrumento de mensuração dos aspectos motivacionais dos militares do Exército Brasileiro.

### 8.5 Instrumentos de Construção de Dados

#### Questionário

Os questionários foi elaborado com perguntas fechadas, com múltiplas escolhas de resposta e também com possibilidade de escolher mais do que uma opção, além de uma perguntas abertas.

## 9. RESULTADOS ESPERADOS

Com a consecução deste artigo, pretende-se entender as nuances sobre os aspectos motivacionais e como esta influencia no melhor desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro. Conseqüentemente, os objetivos e metas traçada dentro das Organizações Militares serão realizadas como maior

facilidade e da melhor maneira possível.

Além disso, a revisão bibliográfica e o instrumento de avaliação dos aspectos motivacionais elaborado nesta pesquisa podem servir de base para pesquisas futuras no que se refere ao tema sobre motivação nos militares e sua relação com o desempenho profissional, ampliando a visão para que a Instituição Exército Brasileiro e os próprios militares tenham consciência do que se passa na Força sobre o aspecto motivacional.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Nahissa H. S. A introdução dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal. In: Congresso consad de gestão pública, IV, Brasília, 2011. ANTUNES AV, SANT'ANNA LR. Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. *Rev Bras Enferm*; 49(3): 425-34. 1996.
- ANTUNES, M.C. Vocação profissional: como definir a carreira de acordo com sua personalidade? Disponível em <<https://www.impacta.com.br/blog/2017/05/24/vocacao-profissional-como-definir-a-carreira-de-acordo-com-sua-personalidade/>>. 27 jun 2020, 2018.
- BARROS, Jussara de. "Dia do Exército Brasileiro"; Brasil Escola. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/datas-comemorativas/dia-do-exercito-brasileiro.htm>> acesso em 12 de jun 2020, 15 mar 2018.
- BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida GA; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Bergamini CW, Coda R, organizadores. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ed. São Paulo: Atlas; 1997.
- BOM JÚNIOR, D. L. P. *Comunicação como fator de motivação*. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/7231/comunicacao-como-fator-de-motivacao.html>>. Acesso em: 03 ago. 2015.
- BORGES, P.H., SILVA, D.O., CIQUEIRA, E.F.L., RINALDI, I.P.B., RINALDI, W., & VIEIRA, L.F. (2015). *Motivação e desempenho*. Disponível em: <<http://www.deceex.eb.mil.br/ultimas-noticias/2-uncategorised/102-historia-do-exercito>>. 12 jun 2017 .pdf.>. acesso em 12 de jun 2020.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Disponível em <[http://www.eb.mil.br/armas-quadros-e-servicos/-/asset\\_publisher/W4kQIILo3SEa/content/quadro-do-material-belico](http://www.eb.mil.br/armas-quadros-e-servicos/-/asset_publisher/W4kQIILo3SEa/content/quadro-do-material-belico)>. 12 jun 2017 .pdf.>. acesso em 16 de ago 2020.
- BRASIL. Estado Maior do Exército. *Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102)*, 2ª Edição, 2019.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército > EB20-MC-10.205 Comando e Controle, 1ª Edição, 2015.
- BRASIL. LEI Nº 13.954, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2019. Presidência da República Secretaria-Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos. 2019.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. EB20- MF-10.101: O Exército Brasileiro. Brasília, 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Manual de campanha C 20-10 Liderança Militar*. 2ªEd, 2011.
- CASADO, Tania. *As pessoas na organização*. Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas; 2003.

- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. v. 2, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CUNHA RA, COTRIN CA. *A Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional*. 2017. [citado 18 novembro de 2017]. Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologiaorganizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-nodesempenho-profissional>. 2017.
- DIAS, Luis Gomes; QUEIROZ, Andre Felipe; LOPES, Michelle Rosa. *Teoria comportamental: o impacto da teoria xey na gestão das organizações*. Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia, v. 2, n. 1, 2018.
- MELLO, Glauber Salustiano De Menezes; GUIMARÃES JR, Ernani De Souza; BUENO, Argentino José Braga. *A motivação como ferramenta para eficácia no desempenho das atividades de um batalhão de força de paz do exército brasileiro*. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, v. 5, n. 1, p. 99-116. jan-jun/2019.
- EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. *Work motivation in the context of a globalizing economy*. London: Lawrence Erlbaum, 2001.
- Farias, F. *Datafolha*. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/04/cresce-confianca-dos-brasileiros-nas-forcas-armadas-diz-datafolha.shtml>. 12 abr 2019. acesso em 12 de jun 2020.
- FELDMAN, Robert S. *Introdução à psicologia*. AMGH Editora, 2015.
- HELLER, Robert. *Como motivar pessoas*. 4. ed. São Paulo, SP. Publifolha, 2001.
- KELLET, Anthony. *Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta*. Tradução de Delcy G. Doubrawa. 2. ed. Rio de Janeiro: BiBliEx, 1987.
- LEPPER, R., CORPUS, J. H., & IYENGA, S. *Intrinsic and extrinsic motivational orientations the classroom: Age differences and academic correlates*. *Journal of Educational Psychology*, 97, 184–196, 2005.
- LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MASLOW, A. H. *Motivation and - personality*. New York: Harper & Row, 1970.
- MASLOW, A. H. *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: Harper & Row, 1987.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOREIRA, A. E. C. *Relações entre as estratégias de ensino do professor, com as estratégias de aprendizagem e a motivação para aprender de alunos do ensino fundamental 1 (Dissertação de Mestrado)*. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR. 2014.
- MOREIRA, Rafaela et al. *Força motivacional, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* v. 19, n. 2, p. 631-639, jun. 2019.
- NISHIMURA, T., KAWAMURA, S., & SAKURAI, S. *Autonomous motivation and meta-cognitive strategies as predictors of academic performance: Does intrinsic motivation predict academic performance?* *Japanese Journal of Educational Psychology*, 59, 77–87, 2011.
- OJHA, H., & PRAMANICK, M. (2009). *Effects of age on intensity and priority of life needs*.
- OLIVEIRA, J.C.P. *Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico*, *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, v. 6, 2015.
- OLIVEIRA, Kamila et al. *Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental*. *Revista Carreiras e Pessoas*, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012.
- PATTI, Ygor Alexsander et al. *Percepção de professores do ensino médio acerca da motivação docente*. *Psicopedagogia (São Paulo)*, v. 34, n. 103, p. 53-64, 2017.
- RAIMUNDO, João Nelson; NETO, José da Silva Correia. *Motivação e Evasão na Carreira Militar: um estudo de caso no Exército Brasileiro*. *ID ON LINE REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA*, v. 11, n. 37, p. 699-717, 2017.

REISS, S., & HAVERCAMP, S. M.

Motivation in developmental context: A new method for studying self-actualization. *Journal of Humanistic*  
Disponível em:

<<http://www.reservaer.com.br/est-militares/desmotivacao.html>> Acesso

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos;  
MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11ª. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROSA, F. H. Satisfação de vida, estilos parentais e personalidade em militares e universitários. Tese de doutorado não-publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SAMANTARAY, S. K., SRIVASTAVA, M., & MISHRA, P. K. Fostering self concept and self actualization as bases for empowering women in national development: A challenge for the new millennium. *Social Science International*, 18, 58–63, 2002.

SCHIEHL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 7-24, 2000.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

TAMAYO, A; Paschoal, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Rev. adm. contemp.* vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003.

VENTURINI, Jonas Cardona et al. *Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro: um estudo de caso*. Encontro nacional de engenharia de produção, 2007.

*Psychology*, 45, 41–53, 2005.

RESERVAER. Clube Virtual dos Militares da Reserva e Reformados da Aeronáutica.

## PÊN-DICE

## QUESTIONÁRIO

1) Qual o posto / graduação do (a) senhor (a)?

- Oficial Superios
- Oficial
- Sargento/ Sub Ten
- Cabo/ Soldado

2) Você é um militar

- De carreira
- Temporário

3) De 0 a 10, qual é o seu grau de motivação profissional como militar do Exército Brasileiro?

- de 9 a 10 (muito motivado)
- de 7 a 8 (motivado)
- de 4 a 6 (mais ou menos motivado)
- de 0 a 3 (nada ou quase nada motivado)

3) De 0 a 10, como estar sendo o seu desempenho profissional como militar do Exército Brasileiro?

- de 9 a 10 (meu desempenho é alto, sempre procurando fazer mais do que o previsto e cumprindo da melhor maneira possível as minhas missões)
- de 7 a 8 (estou fazendo o que é previsto dentro das minhas funções)
- de 4 a 6 (meu desempenho estar regular, em que as vezes não consigo cumprir todas as missões são designadas para mim)
- de 0 a 3 (você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado)

4) Você acredita que sua motivação interfere no seu desempenho profissional?

- Sim
- Não

5) O que afeta mais a sua motivação no EB? (pode responder mais que uma opção)

- Estabilidade
- Salário
- Status de ser militar
- Servir a pátria
- Ambiente de trabalho
- Vocação profissional
- Possibilidade de crescimento
- Movimentação
- Satisfação pessoal

6) O desejo de cumprir as missões que sou responsável está relacionado a minha própria satisfação e motivação pessoal de ter conseguido realizar da melhor maneira possível determinada tarefa:

- Sim
- Não

7) É importante o fato de poder vislumbrar perspectivas de crescimento profissional, pois isto faz com que eu melhore meu desempenho?

Sim     Não

8) Na minha opinião, o Exército Brasileiro pagando salários justos e compatíveis com o posto, conseguirão manter seus militares motivados para o trabalho?

Sim     Não

9) Quanto mais desafiante forem minhas tarefas, ou seja, quanto mais elas exigirem de mim, mais motivado me sentirei.

Sim     Não

10) Fiz a escolha por ser militar do Exército Brasileiro por acreditar na Instituição e em sua missão, por isso minha motivação e meu desempenho profissional são sempre altos.

Sim     Não

11) Meu chefe imediato e meus colegas de trabalho interferem significativamente na minha motivação e no meu desempenho?

Sim     Não

12) Fale sobre sua motivação e seu desempenho como militar:

---

---

---

---