

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINÁ
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS DO
EXÉRCITO BRASILEIRO: estudo de caso.

IVAN HENRIQUE VEY

FLORIANÓPOLIS

2000

Ivan Henrique Vey

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS DO
EXÉRCITO BRASILEIRO: estudo de caso.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Prof. Nelson Colossi, Dr. - Orientador

Florianópolis, junho de 2000.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO BRASILEIRO: estudo de caso.

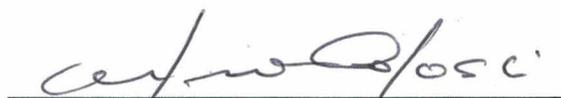
Ivan Henrique Vey

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr. (orientador)



Prof.^a Silvia Modesto Nassar, Dr.^a (membro)



Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (membro)

DEDICATÓRIA

À Deus e aos bons irmãos da espiritualidade, pela força e coragem que proporcionaram-me.

À minha esposa e companheira Luciana e minha filha Flávia, pelo apoio, carinho e amor.

À meus pais pelo carinho e formação que me deram.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece especialmente as instituições e pessoas a seguir:

- Universidade Federal de Santa Catarina;
- Universidade Federal de Santa Maria;
- A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul;
- Professor Dr. Nelson Colossi, orientador do presente trabalho, pela atenção, incentivo e colaboração na realização do mesmo;
- Prof. Dr. Milton Witmann, pelo empenho e dedicação para a realização deste mestrado;
- Professora Dr^a. Silvia Modesto Nassar, pela imensa paciência, atenção e colaboração na parte de análise estatística;
- Ao Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, pela amizade e incentivo na realização deste trabalho;
- Ao Exército Brasileiro, instituição que é parte integrante da minha carreira profissional, a qual devo muita gratidão e apreço;
- Ao comando da 3.^a Divisão de Exército, 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria;
- Aos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria, que colaboraram para a realização desta pesquisa;
- Ao Exmo. Sr. General de Brigada Darke Nunes de Figueiredo, pela amizade, atenção e apoio logístico prestado;
- Aos Oficiais e Praças da 14.^a Brigada de Infantaria Motorizada, pela camaradagem e convívio durante minha estada em Florianópolis;
- Ao Prof. Carlos A. de Rocchi, pela nossa imensa amizade;
- Aos integrantes do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégica, pela atenção e auxílio prestado;
- Aos colegas de mestrado pelo convívio e auxílio nos momentos difíceis;
- Ao corpo docente, funcionários e bolsistas do Curso de Mestrado em Administração da UFSC, pela atenção, dedicação, qualidade e eficiência do curso;
- Ao Prof. Cleber Augusto Biazus, pelo apoio, amizade e cooperação;
- A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida no sentido de identificar os principais fatores motivacionais presentes no trabalho dos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e do Hospital da Guarnição de Santa Maria, como também o estado de satisfação no trabalho dos mesmos.

Inicialmente desenvolveu-se uma revisão da literatura acerca do tema Motivação Humana no Trabalho, estudou-se as principais teorias motivacionais tais como a teoria da motivação-higiene de Herzberg, teoria das necessidades de Maslow, teoria ERC de Alderfer, teoria da expectativa de Vroom e a teoria de McClelland.

Posteriormente o trabalho apresenta um capítulo versando sobre a história do Exército Brasileiro, sua evolução histórica, missões, órgãos de formação dos oficiais do Exército Brasileiro, estrutura e organização do Exército Brasileiro e uma breve história sobre a 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria, locais onde foi realizado o estudo.

Como metodologia o trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, através de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para o levantamento de dados, o instrumento utilizado foi um questionário motivacional elaborado com base nos estudos de Maslow e Herzberg. Para a análise e interpretação de dados utilizou-se tabelas de frequência, testes de confiabilidade, gráficos e associação de variáveis.

Conclui-se basicamente que os oficiais subalternos estudados possuem como principal fator motivacional a possibilidade de auto-realização profissional, valorizam, em muito, o conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e da Organização Militar a que pertencem e o relacionamento com os colegas, superiores e subordinados. Verificou-se que o soldo, remuneração e a possibilidade de progresso na carreira não são fatores muito valorizados pelos oficiais subalternos em estudo. Quanto à satisfação no trabalho, os oficiais em estudo, de um modo geral, encontram-se muito satisfeitos no trabalho que executam.

As variáveis tais como idade, tipo de unidade militar, tempo de serviço, formação, estado civil, ter filhos, pai ser militar e estudar em Colégio Militar, influenciam de certo modo a valorização dos fatores motivacionais bem como a satisfação no trabalho.

Os resultados deste trabalho visam a contribuir para os estudos da administração científica, e a colaborar e fornecer subsídios para a administração do Exército Brasileiro acerca da motivação e satisfação no trabalho dos seus oficiais subalternos.

ABSTRACT

This research was developed with the aim of identifying the main motivational factors concerning subordinate officers' work as also their satisfaction at work at Hospital of the Garrison of Santa Maria and 6th Brigade of Armored Infantry.

Initially, a literature review was developed about issue Human Motivation at Work, the main motivation theories such as the Herzberg's motivation-hygiene, Maslow's necessities theory, Alderfer's ERC theory, Vroom's expectation theory and McClelland's theory were studied.

Afterwards, this study presents a chapter dealing with the history of the Brazilian Army, its historical evolution, missions, Brazilian Army officers' formation agencies, Brazilian Army's structure and organization and a brief history of 6th Brigade of Armored Infantry and Hospital of the Garrison of Santa Maria, places where the study took place.

As for methodology, this study is characterized by a case study, through an exploratory and descriptive research. For data collecting, the instrument used was a motivational questionnaire based on Maslow and Herzberg's studies. For data analysis and interpretation frequency tables, tests of reliability, graphs and variable's association.

It is basically concluded that studied subordinate officers have, as main motivational factors, professional accomplishment possibility, strongly value the knowledge about Brazilian Army and the Military Organization's politics and missions to which they belong and the relationship with colleagues, superiors and subordinates. It was verified that the soldier's pay, remuneration and the possibility advancement in the career are not greatly valued factors by the subordinate officers in the study. Concerning satisfaction at work, the officers in the study, are very, generally, satisfied with the activity they execute.

Variables such as age, type of military unit, time of work, formation, marital status, number of children, the fact of to have a father who has been soldier and to study at Military College, influence, in to a certain degree, motivational factors' valuation as well as satisfaction at work.

The results of the study aim at contributing for scientific management studies, collaborating and supplying subsidies for the Brazilian Army management concerning subordinate officers' motivation and satisfaction with their activity.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	X
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 JUSTIFICAÇÃO.....	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E A QUESTÃO MOTIVACIONAL.....	6
2.1.1 Abordagem clássica.....	7
2.1.2 Abordagem das relações humanas e comportamentalista.....	9
2.1.3 Demais abordagens organizacionais.....	14
2.2 MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO.....	21
2.2.1 O significado da motivação humana no trabalho.....	21
2.2.2 Teorias motivacionais.....	26
2.3 NECESSIDADES E FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO.....	32
2.3.1 Hierarquia de necessidades de Maslow.....	32
2.3.2 A teoria da motivação-higiene de Herzberg.....	34
3. METODOLOGIA	39
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	39
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2.1 População.....	40
3.2.2 Delineamento e perspectiva da pesquisa.....	40
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.3.1 Tipos de dados.....	41
3.3.2 Técnicas de coleta de dados.....	41
3.3.3 Técnicas de análise e interpretação de dados.....	43
4. O EXÉRCITO BRASILEIRO	45
4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	45
4.2 MISSÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	47
4.3 ÓRGÃOS DE FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	48
4.4 ESTRUTURA DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	49

4.5 HISTÓRICO DA 6. ^a BRIGADA DE INFANTARIA BLINDADA E HOSPITAL DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA.....	51
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	53
5.1 PERFIL DOS OFICIAIS SUBALTERNOS QUANTO AOS SEUS DADOS PESSOAIS.....	53
5.2 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	58
5.3 PERFIL DOS OFICIAIS SUBALTERNOS PESQUISADOS SEGUNDO O GRAU DE VALORIZAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS.....	60
5.4 ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS NA ESCALA DE VALORIZAÇÃO.....	62
5.5 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA.....	64
5.6 ANÁLISE DE ASSOCIAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	67
5.6.1 Possibilidade de auto-realização.....	67
5.6.2 Reconhecimento profissional.....	68
5.6.3 Possibilidade de progresso na carreira.....	69
5.6.4 Natureza do trabalho, tarefa ou missão.....	73
5.6.5 Assumir responsabilidades.....	73
5.6.6 Conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e da Organização militar.....	74
5.6.7 Comando e liderança competente.....	76
5.6.8 Soldo e remuneração militar.....	78
5.6.9 Relacionamento geral.....	80
5.6.10 Segurança e estabilidade.....	81
5.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	83
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	87
6.1 CONCLUSÕES.....	87
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	91
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	96
9. ANEXOS.....	97
9.1 QUESTIONÁRIO DE FATORES MOTIVACIONAIS.....	98
9.2 OFÍCIO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO.....	106
9.3 OFÍCIO DE APRESENTAÇÃO NO HOSPITAL DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA.....	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Uma comparação entre a hierarquia de necessidades de Maslow e a teoria ERC de Alderfer.....	27
Figura 2 - Teoria da expectativa.....	30
Figura 3 - Processo Motivacional.....	33
Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	33
Figura 5 - Fatores propostos por Herzberg.....	35
Figura 6 - Ilustração comparativa entre as teorias de Maslow e Herzberg.....	37
Figura 7 - Órgãos de formação dos oficiais do Exército Brasileiro.....	49
Figura 8 - Estrutura do Exército Brasileiro.....	50
Figura 9 - Organograma da 6. ^a Brigada de Infantaria Blindada.....	51
Figura 10- Distribuição da freqüência do posto dos oficiais subalternos em estudo.....	53
Figura 11- Distribuição da freqüência quanto a idade dos oficiais subalternos em estudo.....	54
Figura 12- Distribuição da freqüência quanto ao estado civil dos oficiais subalternos em estudo.....	54
Figura 13- Distribuição da freqüência quanto a ter filhos ou não dos oficiais subalternos em estudo.....	55
Figura 14- Distribuição da freqüência quanto ao tempo de serviço dos oficiais subalternos em estudo.....	55
Figura 15- Distribuição da freqüência quanto a formação dos oficiais subalternos em estudo.....	56
Figura 16- Distribuição da freqüência quanto ao pai ser militar dos oficiais subalternos em estudo.....	56
Figura 17- Distribuição da freqüência quanto ao posto do pai dos oficiais subalternos em estudo.....	57
Figura 18- Distribuição da freqüência quanto a ter estudado em colégio militar dos oficiais subalternos em estudo.....	57
Figura 19- Distribuição da freqüência quanto ao tipo de organização militar em que trabalham os oficiais subalternos em estudo.....	58
Figura 20- Interpretação das respostas através da escala tipo Likert.....	60
Figura 21- Média dos construtos relativos aos fatores motivacionais dos oficiais subalternos em estudo.....	62
Figura 22- Distribuição dos construtos motivacionais com relação a valorização pelos oficiais subalternos em estudo.....	63
Figura 23- Análise do fator motivacional grupo auto-realização com os atributos dos oficiais subalternos em estudo.....	65
Figura 24- Análise do grupo satisfação no trabalho com as variáveis atributos dos oficiais subalternos em estudo.....	66
Figura 25- Interpretação das respostas através da escala tipo Likert.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Teste de análise de consistência interna dos itens do questionário segundo o coeficiente α de Cronbach.....	59
Tabela 2 -Média dos fatores motivacionais dos oficiais subalternos em estudo.....	61
Tabela 3 -Distribuição do tipo de unidade militar e a possibilidade auto-realização dos oficiais subalternos em estudo.....	67
Tabela 4 -Distribuição da idade e reconhecimento profissional dos oficiais subalternos em estudo.....	68
Tabela 5 -Distribuição do tempo de serviço e o reconhecimento profissional dos oficiais subalternos em estudo.....	69
Tabela 6 -Distribuição da formação e o reconhecimento profissional dos oficiais subalternos em estudo.....	69
Tabela 7 -Distribuição tipo de unidade e a possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.....	70
Tabela 8 -Distribuição da faixa etária e a possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.....	70
Tabela 9 -Distribuição posto e a possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.....	71
Tabela 10-Distribuição formação e a possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.....	72
Tabela 11-Distribuição estado civil e a possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.....	72
Tabela 12-Distribuição tipo de unidade e a natureza do trabalho, tarefa ou missão dos oficiais subalternos em estudo.....	73
Tabela 13-Distribuição tipo de unidade e assumir responsabilidades dos oficiais subalternos em estudo.....	74
Tabela 14-Distribuição faixa etária e o conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar dos oficiais subalternos em estudo.....	74
Tabela 15-Distribuição estado civil e o conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar dos oficiais subalternos em estudo.....	75
Tabela 16-Distribuição estudar em colégio militar e o conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização militar dos oficiais subalternos em estudo.....	76
Tabela 17-Distribuição tipo de unidade e o fator comando e liderança competente dos oficiais subalternos em estudo.....	76
Tabela 18-Distribuição formação e o fator comando e liderança competente dos oficiais subalternos em estudo.....	77
Tabela 19-Distribuição estudar em colégio militar e o fator comando e liderança competente dos oficiais subalternos em estudo.....	77
Tabela 20-Distribuição faixa etária e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.....	78
Tabela 21-Distribuição formação e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.....	79
Tabela 22-Distribuição estado civil e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.....	79
Tabela 23-Distribuição pai ser militar e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.....	80

Tabela 24-Distribuição tipo de unidade e o relacionamento geral dos oficiais subalternos em estudo.....	80
Tabela 25-Distribuição tipo de unidade e o fator segurança e estabilidade dos oficiais subalternos em estudo.....	81
Tabela 26-Distribuição formação e o fator segurança e estabilidade dos oficiais subalternos em estudo.....	82
Tabela 27-Distribuição pai ser militar e o fator segurança e estabilidade dos oficiais subalternos em estudo.....	82
Tabela 28-Distribuição Organização Militar e a satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo.....	84
Tabela 29-Distribuição posto e a satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo.....	85
Tabela 30-Distribuição tipo de formação e a satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo.....	86

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Vive-se uma era de grandes transformações, impulsionada pelos grandes avanços nos campos da ciência e da tecnologia. Alia-se a isso o processo de globalização consolidado, exigindo das organizações qualidade e produtividade. Neste contexto o ser humano torna-se uma peça fundamental na consolidação dos objetivos das organizações.

Dessa forma, as atenções voltam-se para o ser humano. O homem e sua complexidade, tem sido objeto de estudos e pesquisas ao longo do tempo. As organizações estão exigindo cada vez mais de seu pessoal, desejam que os mesmos não cumpram apenas suas obrigações, mas que criem, ousem, inovem, enfrentem desafios e que estejam comprometidas. Assim, outra questão assume vital importância: a motivação.

Quando se observa o homem e sua relação com o trabalho, nota-se um comportamento diferenciado de cada indivíduo na sua ocupação. Uns dedicam-se com afinco, devotando mais tempo do que aquele ao qual foram contratados para fazer, demonstrando um interesse sem igual na função. Outros, ao contrário, agem com desinteresse, são omissos e até relapsos nas atividades. Ou ainda, o mesmo indivíduo apresenta os dois comportamentos descritos de acordo com a atividade que exerce.

Assim sendo, existem fatores determinantes no envolvimento do ser humano com o trabalho. Há pessoas que trabalham muito e felizes e outras, mesmo trabalhando em condições mais salubres ou favoráveis, apresentam-se desencantadas e infelizes com seu trabalho. Questões como essas tornaram-se preocupações constantes na vida das organizações e de seus administradores, estudá-las e procurar uma solução faz-se necessário.

A motivação para o trabalho tem raízes no indivíduo, na organização e também no ambiente externo. Uma pessoa motivada ou desmotivada é o produto do somatório de uma gama de fatores. Motivação significa ter interesse, entusiasmo, vontade de fazer algo. Ela é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de suas tarefas e libere seu potencial. É um combustível interior que se consome ao enfrentar desafios da função e da organização e necessita de constante reposição. O que motiva em um dado momento uma pessoa, posteriormente pode não motivá-la mais, bem como os mesmos motivos podem divergir entre as pessoas.

A teoria organizacional explora os diferentes tipos organizacionais, mostrando e estudando suas estruturas, ou seja, o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. A literatura, em geral, mostra que se pode ter organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, as quais podem ser formadas por voluntários, empregados ou por pessoal convocado. As organizações, segundo a teoria, podem desempenhar dentro de uma sociedade funções econômicas, políticas, sociais, religiosas, de defesa, educacional etc.

O Exército possui um modelo organizacional juntamente com a Marinha e Aeronáutica, com algumas peculiaridades em relação a outras organizações. A finalidade do Exército de acordo com a Constituição Brasileira é a defesa da pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, a lei e a ordem. O Exército, de acordo com a literatura, é uma organização formal destinada ao bem-estar público, de estrutura linear e baseado na hierarquia e disciplina.

O Exército Brasileiro, além de fazer cumprir os preceitos constitucionais, encontra-se presente na sociedade brasileira através das mais diversas atividades desenvolvidas, quer no campo social, quer em situações especiais como também em obras de construção de estradas rodoviárias e ferroviárias, principalmente em regiões inóspitas, através de seus batalhões de engenharia.

Para estar em condições de realizar suas atribuições, o Exército Brasileiro utiliza um elevado efetivo de pessoal, dividido em várias unidades militares distribuídas em todos os Estados do Brasil. Sua estrutura pessoal é composta por dois grupos: oficiais e graduados, ambos com funções específicas e relevantes. Na estrutura do Exército existe uma parcela considerável de oficiais, entre as quais ressaltam-se aqui os oficiais subalternos, composta por primeiros-tenentes, segundos-tenentes e aspirantes a oficial, oriundos de seus órgãos formadores de oficiais. Essa parcela de oficiais constituem um número significativo do contingente de oficiais em qualquer unidade militar.

Ser oficial do Exército é uma missão árdua, uma profissão com aspectos peculiares e diferenciados, que exige dedicação, vigor físico, voluntariado, estudo permanente e, principalmente, abdicção e abnegação. O trabalho na vida militar exige que muitas vezes o indivíduo abstenha-se do contato com a família, de atividades de lazer como também leve uma vida nômade devido às transferências por necessidade de serviço

As constantes perdas salariais decorrentes de planos econômicos levou a uma redução considerável nos soldos dos militares na última década. Alia-se a isso, os constantes cortes no

orçamento das Forças Armadas promovidos pelo governo como forma de redução dos gastos públicos. Esses fatores podem ter conseqüências relevantes dentro do Exército.

A política econômica do governo brasileiro de enxugamento da máquina administrativa e contenção dos gastos públicos, pode colocar em risco a satisfação no trabalho dos militares, em especial no estudo, os oficiais subalternos, bem como a motivação para o trabalho dos mesmos. Segundo Herzberg (1975) as organizações devem cuidar de satisfazer os fatores higiênicos (salários, condições de trabalho, estabilidade etc.), evitando desta forma a insatisfação e o que facilitará ao indivíduo atingir os fatores motivacionais (realização profissional, reconhecimento, promoção etc.).

Para Vroom (1974), todo o trabalho a ser executado gera uma expectativa. Em seus estudos sobre a teoria da expectativa, ele considerou que os fatores motivacionais não dependem só dos objetivos individuais mas também do contexto do trabalho. Para ele, o processo de motivação desenvolve-se em cima da expectativa, instrumentalidade e valência.

Limitações financeiras e orçamentárias são uma realidade nos órgãos públicos, em especial o Exército, no qual se concentrará esta pesquisa. Assim, de acordo com Herzberg (1975), fatores como salário, ambiente físico, material, relacionamento com subordinados e superiores, status, entre outros, classificados por ele como higiênicos, poderiam causar insatisfação no ser humano. Então, qual seria a satisfação dos oficiais subalternos no trabalho? Por outro lado, os fatores motivacionais identificados por Herzberg (1975) ligados ao trabalho em si, ou seja, o conteúdo do cargo (realização, reconhecimento, promoção etc.), estariam sendo fortalecidos como forma de criar um ambiente de motivação para os oficiais? Cabe lembrar que esses fatores motivacionais dependem, em muito, dos comandantes, da valorização do indivíduo e do significado do trabalho para ele, assim como da expectativa que o mesmo traz.

Ante ao exposto pode-se considerar que o exercício da profissão militar, em especial o oficialato, requer um profissional habilitado profissionalmente e psicologicamente e, além de tudo, com elevada motivação para o desempenho de suas funções.

Levando-se em conta os aspectos referentes à motivação e utilizando-se a Hierarquia de Necessidades de Maslow e a teoria dos Dois Fatores de Herzberg, desenvolveu-se o presente estudo acerca dos fatores motivacionais presentes no trabalho dos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria.

O problema de pesquisa que norteou este trabalho foi o seguinte:

"Quais são os principais fatores motivacionais presentes no trabalho dos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria?"

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema proposto, pode-se dizer que constitui objetivo geral desta pesquisa identificar os fatores que motivam o trabalho dos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria.

Em termos específicos os objetivos do estudo são:

- analisar as principais teorias existentes que contemplam a variável motivação humana no trabalho e elege aquelas que se relacionam com os fatores motivacionais no trabalho dos oficiais subalternos ;
- verificar o grau de motivação no trabalho dos oficiais subalternos bem como o grau de satisfação e insatisfação dos mesmos;
- fornecer elementos para um diagnóstico comportamental dos oficiais militares em estudo como também, subsídios para uma reflexão sobre o trabalho realizado.

1.3 JUSTIFICAÇÃO

Vários trabalhos teóricos se importaram com a questão motivacional do ser humano. A administração tem buscado ao longo dos anos soluções para a questão motivacional, considerando-a como um fator determinante para o sucesso das organizações. Descobrir os motivos que levam o ser humano agir de uma determinada maneira em seu local de trabalho, desperta o interesse dos estudiosos do assunto. Mesmo assim, encontram-se muitas lacunas presentes nos resultados obtidos.

A pesquisa será desenvolvida no Exército Brasileiro, organização pública com missões bem definidas na Constituição Brasileira, composto de um elevado contingente de recursos humanos, os quais representam a sua espinha dorsal. Em sua estrutura encontram-se os oficiais subalternos, os quais, no futuro, serão responsáveis pelos desígnios dessa instituição. As recentes publicações de estudiosos sobre administração destacam e consideram

o ser humano o principal componente das organizações no século XXI. Dessa forma, cresce a necessidade de estudos sobre o seu comportamento e principalmente sobre a sua motivação no trabalho.

Gurjão (1996), faz referências sobre a importância da motivação do funcionário público quando coloca que o agente público é o elo de ligação entre a administração pública e os cidadãos. Assim, o funcionário precisa estar permanentemente motivado no intuito de que possa crescer profissionalmente e aperfeiçoar-se cada vez mais, evitando que o mesmo possa acomodar-se, resignar-se e desatualizar-se rapidamente.

Por isso é necessário que se desenvolvam estudos sobre o comportamento dos oficiais, em especial, estudar quais os fatores motivacionais presentes nessa profissão. Os estudos, com certeza, irão colaborar para enriquecer as teorias acerca da motivação e do comportamento humano nas organizações. Essas seriam as justificativas de ordem teórica para o desenvolvimento deste trabalho.

De ordem prática, o trabalho encontra sua justificativa dada a importância que o tema traz e seus reflexos no dia-a-dia das organizações. Essas, por sua vez, encontram-se preocupadas em desenvolver estudos que possam auxiliá-las no gerenciamento dos seus recursos humanos. A pesquisa não possui objetivo de modificar a realidade, mas sim, de analisá-la tal como ela é.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a administração do Exército Brasileiro, fornecendo subsídios e informações sobre os seus recursos humanos como também os fatores de satisfação e de motivação presentes no trabalho dos oficiais subalternos. De posse dos resultados da pesquisa, os comandantes poderão fazer uma análise e planejar a melhor forma de gerenciar seus recursos humanos, em especial, seus oficiais subalternos. Pois para Gil (1994, p.54), "a pesquisa social visa fornecer respostas tanto a problemas determinados por interesse intelectual, quanto por interesse prático." É de se ressaltar, que com relação ao tema escolhido para Castro (1938, p.55), uma pesquisa deve ser "original, importante e viável", e que o estudo deva satisfazer a estes três critérios para o seu sucesso. Assim, acredita-se que esse trabalho satisfaz na íntegra os critérios requeridos para o sucesso dessa pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos psicólogos e administradores. Tratar da mesma não é uma tarefa fácil, pois a motivação é complexa e muito subjetiva. Desde que Elton Mayo se deu conta da existência da Organização Informal dentro das organizações, a motivação tornou-se algo de preocupação entre empresários e gestores. Assim, verificou-se que a produtividade não decorria apenas da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude das pessoas em relação às tarefas que lhes eram solicitadas.

Dessa forma, não é possível compreender as relações humanas sem um mínimo de conhecimento da motivação dos seus comportamentos. Mas, para que se possa falar em motivação, é necessário que se resgate a história do desenvolvimento das teorias organizacionais, pois tanto para Etzioni (1984) como para Hall (1984), nasce-se, educa-se, trabalha-se, casa-se e comumente morre-se em organizações.

2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E A QUESTÃO MOTIVACIONAL

As organizações estão constantemente buscando novas e melhores formas de gerenciamento, especialmente no que diz respeito às pessoas, convencidas de que as mesmas é que vão fazer o diferencial.

Mas essa é uma situação recente. Os primeiros estudos sobre organizações mostram um contexto centrado no desenvolvimento e crescimento da economia, no qual o homem era considerado *homo economicus*, como expõe Rodrigues (1996, p.11), "a crença de que todo o ser humano é movido e influenciado pelo desejo de maximizar, racionalmente, seus ganhos materiais, o qual o leva a produzir, individualmente, o mais possível." Os primeiros estudos sobre a administração das organizações datam do início da revolução industrial, no século XVIII, na Inglaterra, atingindo toda a Europa, e a América somente no século XIX. As organizações não são invenções recentes, elas estavam presentes na civilização egípcia e romana, bem como no milenar império chinês e nos primórdios da Igreja.

Mas Etzioni (1984, p.01) assinala:

Ao contrário das sociedades anteriores, a sociedade moderna atribui um elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência. A civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhece de agrupamentos sociais.

Um dos primeiros estudiosos que se destacou nesse estudo foi Charles Babbage, afirmando que a emergência do mundo industrial iria requerer um estudo sistemático da administração de tarefas e a padronização do trabalho para poder ajustar as empresas. Conforme Stoner e Freeman (1999), Babbage foi um dos primeiros defensores da divisão do trabalho e acreditava que cada operação de uma fábrica deveria ser analisada para que se pudesse isolar as habilidades que ela requeria. Assim reduziria o tempo gasto em treinamento e a repetição constante de cada operação manteria a destreza e a eficiência dos operários. Verifica-se então que os administradores da época estavam na busca constante da produtividade e com isso o lucro e o capital.

Mas, a mentalidade dos administradores ingleses, naquela época, era de que não havia necessidade de teorias escritas sobre a administração, como bem expressa Montana e Charnov (1998, p.8):

As habilidades em administração e de liderança não eram vistas como passíveis de aprender, mas sim como habilidades herdadas. Não existia necessidade de uma teoria da administração: nascia-se líder, ou seja, não era possível fazer-se um líder.

Mesmo sendo reais as idéias e preocupações de Babbage sobre a organização e execução do trabalho nas indústrias, elas foram ignoradas até o século XIX com o surgimento da administração científica.

2.1.1 Abordagem clássica

Os estudos mais sistemáticos da administração dá-se no início do século XX. Assim, os administradores passaram a delinear os princípios da divisão do trabalho, da especialização dos trabalhadores, do planejamento de métodos e controle de atividades, buscando, desta forma, compreender como funcionavam as organizações.

Taylor (1978), considerado o pai da administração científica, empenhou-se muito no estudo e compreensão do trabalho e na melhoria da eficiência do trabalhador. Sua preocupação foi eliminar o desperdício e perdas sofridas na indústria americana, através de métodos e técnicas de engenharia industrial. Acreditava que a produtividade só seria otimizada com um trabalhador eficiente.

A filosofia de Taylor (1978) baseou-se em dois aspectos. Primeiro em racionalizar o trabalho; segundo, quando conclui que a racionalização do trabalho deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da organização.

Com seu estudo de tempos e movimentos, concluiu que um operário, ao perceber que obtém a mesma remuneração que seu colega menos interessado e produtivo, se acomoda, perde o interesse e produz aquém de suas capacidades. A forma utilizada por Taylor (1978) para solucionar o problema foi criar um sistema de pagamento de funcionários por peça, no intuito de motivá-los e desta forma produzir mais. Assim estava instituído o pagamento por peça.

Mas havia pessoas que contrariavam seus métodos fazendo verdadeira oposição como relata Stoner e Freeman (1999): "Enquanto as idéias de Taylor se espalhavam, também se espalhava a oposição a elas." (p.25). Taylor desenvolveu estudos com o objetivo específico de aumentar a eficiência dos trabalhadores através da remuneração, pois achava que essa era a motivação necessária e suficiente para atingir os resultados que buscava. Isso levou a oposição de outros pesquisadores, pois conforme Bateman e Snell (1998), Taylor ignorava os fatores sociais e psicológicos dos trabalhadores. Outros estudiosos percebiam que a questão motivacional era mais ampla e não poderia restringir-se a incentivos monetários.

Estudiosos como Franck B. e Lilian M. Gilbreth, deram sua contribuição ao movimento de administração científica. Apesar de ter trabalhado junto com Franck em estudos de fadiga e movimentos, Lilian também abordou os meios de promover o bem-estar individual do trabalhador. Conforme Stoner e Freeman (1999, p.25): "Para ela, o objetivo final da administração científica era ajudar os trabalhadores a alcançar seu potencial máximo como seres humanos." Surgiu assim uma nova forma de motivação, além do mero incentivo monetário. De acordo com Bowditch e Buono (1999), o reconhecimento de que os trabalhadores tinham necessidades sociais trouxe um conjunto novo de hipóteses sobre a natureza humana. As pessoas não são mais vistas como criaturas racionais e econômicas, e as questões sociais são o principal fator motivacional do comportamento humano.

Henry L. Gantt foi outro destaque da administração científica. Enquanto Taylor criou o sistema que pagava a cada trabalhador a mesma quantia por unidade produzida, voltado

exclusivamente à tarefa, Gantt ofereceu um bônus para o trabalhador produzir acima da conta diária esperada, o que afetava, além da tarefa, a motivação do indivíduo. Henry Fayol concentrou seus estudos na estrutura organizacional, elaborando os princípios de administração, os quais asseguravam melhor funcionamento das organizações.

Apesar dessas contribuições, a administração científica estava mais preocupada na racionalização do trabalho como forma de aumentar a produção, acreditando que o trabalhador evitava o trabalho sendo necessário serem pressionados para que se pudesse atingir os objetivos da organização. Acreditavam que o homem trabalhava única e exclusivamente por ordem econômica, e que deveria ser incentivado por recompensas materiais. Assim sendo, a abordagem clássica não contemplava especificamente a motivação no trabalho, pois enfocava mais a racionalização do trabalho como forma de aumentar a produção.

Stoner e Freeman (1999, p.28) colocam que: "Acima de tudo, a escola clássica das organizações tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização." O que antes baseava-se no empirismo, passou a ser tratado como técnica e, a partir daí, como modelos ou teorias específicas.

Contudo, por parte dos trabalhadores houve resistência, pois nessas teorias eram desconsideradas as diferenças individuais dos trabalhadores, ou seja, as dimensões humanas das organizações. Surge, então, a abordagem das relações humanas, devido às limitações da abordagem clássica.

2.1.2 Abordagem das relações humanas e comportamentalista

O movimento das relações humanas surge como uma teoria de oposição e combate à teoria clássica, predominante nas três primeiras décadas deste século. Para Chiavenato (1993), a escola das relações humanas surgiu disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas, fortalecer e reforçar seus pontos de vista, negando e omitindo todos os conceitos desenvolvidos e afirmados pela teoria clássica (organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, entre outros). Substituiu esses por outros conceitos, desenvolvidos a partir da psicologia e sociologia industrial, tais como organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmicas de grupo, comunicação, liderança, etc.

A escola das relações humanas desenvolveu-se a partir de uma famosa série de estudos realizados por Elton Mayo na *Western Electric Company*, entre 1924 e 1933. Esses estudos foram conhecidos como os *Estudos de Hawthorne*, pois a maioria foi realizada na fábrica Hawthorne, da *Western Electric*, perto de Chicago. Foi uma tentativa de investigar a relação entre as condições de iluminação no local de trabalho e a produtividade dos empregados.

Stonner e Freeman (1999) relatam que Mayo e alguns colegas concluíram que um conjunto de atitudes havia interferido nos aumentos de produtividade. Como estavam recebendo atenção especial, os grupos de teste e de controle haviam desenvolvido um "orgulho de grupo", que os motivou a melhorar o seu desempenho. Desta forma, chegaram à conclusão que os empregados trabalhariam mais se acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar, e que os supervisores prestavam uma atenção especial a eles.

Os estudos também concluíram que o ambiente social dos empregados afetava a produtividade, pois, mesmo com um trabalho monótono, a amizade entre eles dava significado às suas vidas, assim como os protegia da administração. Achavam que a pressão do grupo exercia uma influência maior na produtividade do que as exigências da administração, sendo influenciados pelo grupo informal de trabalho. Desta forma, além dos aspectos físicos do trabalho, outros fatores tinham o poder de aumentar a produção, e foram denominados de fatores de relações humanas, como se pode verificar na citação de Stoner e Freeman (1999, p.31):

Para Mayo, então, o conceito de "homem social", motivado por necessidades sociais, desejando relacionamentos recompensadores no local de trabalho e respondendo mais às pressões do grupo do que ao controle administrativo - era necessário para complementar o velho conceito de "homem racional" motivado por necessidades econômicas pessoais.

Foi o movimento das relações humanas o grande impulsionador das atenções e preocupações com o bem-estar do empregado no seu local de trabalho, o comportamento humano nas organizações passa a ter outro enfoque.. Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas superou a abordagem clássica, que tratava a produtividade apenas como um problema de engenharia, esquecendo os aspectos sociais e humanos de seus colaboradores, fundamentais para o bom andamento e desempenho de qualquer organização.

Surge um novo enfoque ao comportamento humano, nas organizações, totalmente diferente a partir de então. Na motivação, em especial, surge a visão de que o ser humano é

levado a agir com base em objetivos particulares e não somente com motivos ou necessidades de ordem fisiológica, mas também psicológica, em especial a questão social.

Bowditch e Buono (1999, p.11) destacam que:

Essas descobertas, bem como os resultados de várias outras pesquisas, confirmaram a importância do grupo de trabalho, e indicaram a existência de uma *organização informal* dentro da estrutura formal de uma empresa. Com o passar do tempo, esses estudos foram popularizados por diversas interpretações da própria pesquisa e de suas implicações para a administração.

Não se pode negar a valiosa contribuição dessa teoria, mas, mesmo assim, os pesquisadores não conseguiram descrever e analisar completamente os indivíduos no local de trabalho. Para muitos administradores da época, a satisfação dos empregados e melhoria nas condições físicas de trabalho resultaram em ganhos significativos de produtividade. Mas, ao testar esta teoria, os resultados não foram os esperados. O ambiente social no local de trabalho é apenas um, dentre outros fatores, que influenciam a produtividade.

Bateman e Snell (1998, p.54) comentam:

Os críticos acreditavam que a filosofia de relações humanas - um trabalhador feliz era um trabalhador produtivo - era muito simplista. Enquanto a administração científica simplificou demais os aspectos econômicos e formais do local de trabalho, a abordagem de relações humanas ignorava o lado mais racional de um trabalhador e as características importantes da organização formal.

Assim, os resultados das tentativas de melhoria de produtividade, através de meras melhorias físicas, intrigaram os administradores, concluindo que a questão da produtividade e satisfação do trabalhador era mais complexa do que eles imaginavam. Mas, o que se pode relatar é que a partir da abordagem de Relações Humanas, a motivação humana no trabalho passou a ser um objeto de estudos da Teoria Administrativa, e que a satisfação no trabalho dependia também de incentivos e recompensas sociais.

Surge, no final da década de 40, a abordagem comportamental que apresenta definições aos conceitos administrativos, contestando os princípios elaborados pela direção científica e clássica, bem como a manipulação do homem feita pela abordagem humanista, pois não acreditava que o trabalhador, por si só, gerava eficiência. A teoria comportamental propôs um novo enfoque ao estudo da administração, prestando mais atenção no indivíduo e na natureza do trabalho, com isso surge um novo enfoque à motivação humana nas

organizações. Destacam-se nessa abordagem os estudos de Abraham Maslow, Herbert Simon, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg, David McClelland, Katz e Kahn entre outros.

Sobre o assunto, Bowditch e Buono (1999, p.12) colocam que:

Embora esses teóricos concordassem que as pessoas tinham suas necessidades de aceitação, *status* e reconhecimento, eles iam além da perspectiva das relações humanas, e propunham que os trabalhadores também queriam obter satisfação pessoal do trabalho, desenvolvendo suas habilidades (e a si mesmos) na consecução de um trabalho significativo e compensador.

Segundo Lopes (apud Rodrigues 1994), Maslow foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro técnico abrangente na sua teoria da motivação, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas. Para ele, o homem é motivado pela satisfação de suas necessidades, organizadas numa hierarquia de importância que pode ser visualizada através de uma pirâmide. São elas: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização, que inicialmente foram propostas de forma seqüencial e, posteriormente, numa seqüência hierárquica, na forma de pirâmide.

Bateman e Snell (1998, p.53 e 54) colocam que:

Maslow argumentava que as pessoas buscam satisfazer as suas necessidades de nível inferior, progredindo para cima até as necessidades de nível superior. Os administradores podem facilitar esse processo e atingir objetivos organizacionais pela remoção de obstáculos e pelo encorajamento de comportamento que satisfaçam às necessidades das pessoas e aos objetivos organizacionais simultaneamente.

Os teóricos da abordagem comportamentalista criticaram os teóricos da organização formal devido aos seus princípios de administração, bem como a ênfase na estrutura formal de autoridade e na alocação de funções. Para os comportamentalistas, suas preocupações são os problemas de tensão, conflito, comunicação e autoridade. Argyris partiu para a comprovação de que todo o comportamento na organização é explicável em termos de conflito; e inevitável, entre as necessidades individuais e as necessidades da organização, recomendando maior autonomia e melhores empregos para os trabalhadores.

De acordo com os estudiosos, Likert e McGregor a concepção de que as organizações, para serem eficazes, precisam ver-se como grupos de pessoas que interagem com relações de apoio recíproco. Likert concebeu que o excesso de níveis de autoridade leva os empregados a

agradar o chefe, deixando de tomar iniciativa e de assumir responsabilidades para desenvolvimento de suas capacidades. Ressalta também a necessidade de uma administração participativa. Um líder, para ser eficaz, deve adaptar seu comportamento de modo a levar em conta as pessoas que lidera.

McGregor (1980) examina os pressupostos acerca do comportamento humano que fundamentam a ação administrativa, concebendo desta forma a teoria Y, em contrapartida a teoria X, a qual define um dos principais ingredientes da concepção comportamentalista. Afirma ainda que a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos para que ela atinja seus fins econômicos, as pessoas se tornam passivas e resistentes à organização por sua experiência em outras organizações.

Ainda sobre a teoria de McGregor, Bateman e Snell (1998, p.57) reforçam que "McGregor defendia a perspectiva da Teoria Y, sugerindo que os administradores que encorajam a participação e oferecem oportunidades para desafio e iniciativa individual, poderiam conseguir um desempenho superior."

Outro importante pesquisador dos estudos do comportamento organizacional foi Frederick Herzberg, cuja proposta era de que o estudo da motivação humana não se limita ao indivíduo, mas também abrange as características da própria tarefa executada. Para melhor explicar o comportamento no trabalho dos indivíduos, Herzberg (1975) formulou a chamada teoria dos dois fatores, dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais.

Para Morgan (1996, p.45 e 46), a questão de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força como bem coloca:

Psicólogos organizacionais , como Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, começaram a mostrar como as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a organização de trabalho de maneira geral poderiam ser modificados para criar cargos "enriquecidos" e motivadores que encorajariam as pessoas no exercício das suas capacidades de autocontrole e criatividade. Sob a influência deles, alternativas ao modelo burocrático de organização começaram a surgir.

A abordagem comportamental, no que diz respeito à compreensão dos trabalhadores e aumento da produtividade, destacou a importância do efetivo treinamento das habilidades gerenciais. Contribuiu também para o desenvolvimento de esforços na maioria dos ramos de negócios, criando um estilo mais sofisticado e eficaz, por parte dos gerentes, para lidar com as variáveis humanas no ambiente de trabalho, buscando a eficácia organizacional.

Bateman e Snell (1998) reforçam que a abordagem comportamental promovia a eficácia do empregado com o entendimento dos processos individuais, grupais e organizacionais, bem como acentuava os relacionamentos entre empregados, administradores e o trabalho em si, admitindo que o trabalhador quer trabalhar e pode controlar a si mesmo. Essa abordagem trouxe como contribuição aos empregados maior participação e autonomia, desafio, iniciativa individual, e que trabalhos enriquecidos podem aumentar o desempenho, bem como a necessidade de desenvolver os recursos humanos. Falharam algumas abordagens quando ignoraram fatores situacionais, como ambiente e a tecnologia da organização, como também deixou de integrar as diversas facetas do comportamento humano que ocorrem nas organizações.

Com relação à questão motivacional, foi sem dúvida a abordagem que mais contribuiu para o enriquecimento dos estudos acerca da motivação humana no trabalho. Verifica-se que todos os estudiosos dessa abordagem voltaram suas atenções para a questão comportamental no interior das organizações, e que o processo motivacional é determinante no comportamento humano nas organizações.

2.1.3 Demais abordagens organizacionais

Outra abordagem surgiu durante a década de 40, a partir da tradução e publicação das obras de Max Weber, um sociólogo, advogado e historiador social alemão que desenvolveu a teoria da administração burocrática. Com o mesmo caráter crítico da abordagem comportamental em relação à abordagem clássica e a das relações humanas, surge a abordagem estruturalista. Entre os maiores precursores estão Amitai Etzioni, Peter Blau, James e Vitor Thompson e Richard Scott. Essa abordagem visualiza a organização como uma unidade social e complexa, onde muitos grupos sociais interagem, sendo que a totalidade, a interdependência das partes, e a visão do todo como maior que a soma das partes são suas características básicas.

Weber em suas obras enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida por regulamentos e linhas de autoridade, claramente definidos, ultrapassando as limitações da teoria clássica e a manipulação, apresentada na teoria das relações humanas. Stoner e Freeman (1999, p.27) colocam que "para Weber, a organização ideal era uma burocracia cujas atividades e objetivos eram pensados racionalmente, e cujas divisões de trabalho eram declaradas explicitamente."

A teoria de Weber seria a base para a abordagem estruturalista. Para Bateman e Snell (1998), Weber, com suas estruturas burocráticas, acreditava que poderia eliminar a variabilidade de resultados numa organização em que os administradores possuísem diferentes habilidades, experiências e objetivos. Assim deveriam ter cargos padronizados de modo que, em caso de mudanças, isto evitaria a desintegração da organização. Com regras e regulamentos definidos, haveria uma padronização do comportamento, com a autoridade residindo nas posições e não nos indivíduos. Assim as regras rotineiras definiriam a eficiência e o sucesso da organização.

Mesmo que as idéias de Weber coincidam com as de teóricos clássicos como Fayol, elas são mais abrangentes. A teoria da burocracia concentra-se nos conceitos de produtividade, eficiência e estrutura organizacional, mas com ênfase no comportamento. Enquanto os outros estudiosos voltavam-se para a estrutura formal da organização, Weber centrou-se no que de fato ocorria dentro dela, considerando não só a questão econômica como também a social, embora sempre para benefício da organização. A abordagem estruturalista acreditava na forma de incentivos mistos, ou seja, materiais e sociais como forma de motivar o indivíduos na busca dos objetivos organizacionais.

Ainda na década de 50, influenciados pelo modelo estruturalista, alguns estudiosos em administração voltaram-se para as organizações, tentando entendê-las como um sistema total e criaram a teoria dos sistemas ou teoria sistêmica. O idealizador e pioneiro dessa abordagem foi Ludwig Von Bertalanffy. A concepção desse modelo é de que o funcionamento de cada parte da organização depende do comportamento das outras partes que, interligadamente, integram o sistema. Para Stoner e Freeman (1999, p.33), "ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, a abordagem sistêmica vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas." Segundo os autores, a abordagem sistêmica permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, que é o ambiente externo.

A teoria dos sistemas pode-se dizer que se originou da necessidade de uma síntese melhor, de uma integração maior das teorias que a precederam. Para Bowditch e Buono (1999, p.15):

À medida que os pesquisadores começaram a perceber a interação entre as dimensões estruturais (mecanísticas) e humanas (comportamentais) da organizações e a influência das forças ambientais externas, o conceito de uma firma comercial como um sistema começou a dominar a teoria organizacional.

Para Chiavenato (1993), a teoria dos sistemas recebeu contribuições da cibernética, que surgiu como a ciência destinada a estabelecer relações entre as várias ciências, no sentido de preencher os espaços vazios, interdisciplinares, não-pesquisados por nenhuma delas e para permitir que cada uma utilizasse, para o seu desenvolvimento, os conhecimentos desenvolvidos pelas demais ciências. Para o autor é a época em que se inicia a automação, fazendo com que muitas tarefas realizadas pelo cérebro humano passassem para a máquina. A relação homem-trabalho evoluiu, gerando a necessidade de um maior aperfeiçoamento individual do homem. Isso causou alguma satisfação no trabalho, mas muito distante de motivá-lo completamente e de apagar a lacuna instaurada no momento em que a máquina é instituída como mais inteligente que o próprio homem.

Para Bateman e Snell (1998, p.57 e 58): “A teoria dos sistemas traz uma visão holística de todo o sistema organizacional e enfatiza os processos. Conceitos importantes da teoria dos sistemas incluem sistemas abertos e fechados, eficiência e eficácia, subsistemas, equifinalidade e sinergia.”

Para Morgan (1996), devido ao reconhecimento de que os indivíduos, os grupos e as organizações possuem necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se a um ambiente mais amplo levando ao enfoque sistêmico. Assim, Bateman e Snell (1998), trazem os conceitos-chaves da abordagem sistêmica onde a organização é vista como um sistema aberto, a administração deve interagir com o ambiente, deve-se ter como objetivos básicos a eficiência e eficácia. As organizações possuem um série de subsistemas que interagem entre si. A importante contribuição deve-se ao fato de que reconheceu-se a importância do relacionamento da organização com o ambiente externo, deixando a desejar quando não fornece direcionamento específico quanto às funções e obrigações dos administradores.

Dessa forma, a abordagem sistêmica voltou-se para o estudo da organização, procurando analisá-la, descrevê-la e classificá-la, como também enfatizou o papel do indivíduo no ambiente organizacional, procurando satisfazê-lo fisicamente, socialmente e psicologicamente através de incentivos psicossociais e materiais.

A abordagem sistêmica contribuiu para o desenvolvimento da abordagem contingencial, que surgiu a partir da pesquisa de Lawrence & Lorsch, desenvolvida em 1967, sobre o defrontamento da organização com o ambiente. Salienta que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração, e que existe a necessidade de variar os estilos de organização entre as subunidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos subambientes. Varia de acordo com a natureza da indústria e seus

ambientes e com um grau de interação apropriado para ligar as partes diferenciadas entre si outra vez.

Para Morgan (1996, p.58):

Lawrence e Lorsch deram precisão e refinamento à idéia geral de que certas organizações necessitam ser mais orgânicas do que outras, sugerindo que o grau de organicidade requerido varia de uma subunidade organizacional para outra. Usando as idéias desses autores, é possível concluir que, mesmo no contexto dinâmico de uma empresa eletrônica, onde a ética dominante pode ser a de permanecer aberta, flexível e inovadora, podem existir exceções à regra. Por exemplo, certos aspectos de produção ou de administração financeira podem requerer definições mais claras e controle do que o trabalho em outras áreas.

De acordo com Bowditch e Buono (1999), existem, na teoria contingencial, três ênfases principais. Uma corrente baseia-se no planejamento de sistemas, enfatizando que não há solução "ideal" para todas organizações. Outra ênfase concentra-se no projeto formal de organizações para cada ambiente econômico. E o terceiro componente desta teoria é o estilo de liderança, o qual deve variar de acordo com os fatores em questão.

Para a teoria contingencial, a estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes, enquanto o ambiente e a tecnologia são variáveis independentes. Dessa forma, o ambiente, como variável independente, impõe desafios externos à organização; enquanto a tecnologia impõe desafios internos. E, para se defrontar com os desafios externos e com os desafios internos, as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais: institucional ou estratégico, intermediário ou tático e operacional.

A abordagem contingencial, por defender que não há um caminho universalmente aceito na solução de um problema, requer gerentes flexíveis e com bastante habilidade. A preocupação com a dimensão humana da organização é um ponto relevante dessa abordagem, o que exige habilidade por parte do gerente para analisar os problemas sob vários ângulos. Assim, a organização deve prover o atendimento das diferentes necessidades e motivações do ser humano e ajustar as metas coletivas e individuais, como forma de integrar a organização, o trabalho e o ser humano.

Após os anos 60, embora não tenham o caráter inovador das teorias administrativas anteriores, destacam-se ainda alguns movimentos administrativos. Entre eles estão a administração por objetivos, o desenvolvimento organizacional, a reengenharia,

readministração e as organizações que aprendem, que de alguma maneira preservam idéias de clássicos da administração como Taylor, Fayol, Maslow, Herzberg, Weber entre outros.

A administração por objetivos (APO), também chamada de administração por resultados, surgiu a partir da década de 50, em função das exigências ambientais internas que as organizações passaram a sofrer.

Chiavenato (1993, p.361) coloca que:

A administração por objetivos é uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo, fundamentado no princípio de que , para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar.

Nesse modelo de administração, os funcionários e as chefias, em conjunto, envolvem-se na fixação dos objetivos, o que propicia um bom clima organizacional. Nesse modelo, segundo Peter Drucker (apud Chiavenato, 1993), o desempenho esperado de um gerente deve ser o reflexo do que se espera quanto à realização dos objetivos da empresa. Para isso, o administrador tem de saber entender o que as metas da empresa esperam dele em termos de desempenho, e o seu superior deve saber que contribuição pode exigir dele, devendo julgá-lo de conformidade com a mesma.

O movimento do desenvolvimento organizacional (DO) surgiu por volta de 1962, como um complexo conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, com o objetivo de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo as suas potencialidades.

Chiavenato (1993, p.619) observa que:

O DO é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

Essa abordagem tem um enfoque bastante expressivo no indivíduo, uma vez que focaliza a importância de as organizações irem se adaptando às novas tendências, aos novos cenários do ambiente em que estão inseridas. E, para que isso aconteça, a palavra chave é mudança, que depende essencialmente das pessoas, que devem estar integradas e comprometidas, para que possam participar do processo.

Face às fortes pressões de competição no mercado global e para melhorar radicalmente os ganhos de eficiência produtiva, foram introduzidas inovações drásticas nas organizações,

aparecendo a "onda" da reengenharia. Esse movimento surgiu por volta de 1991 e como destaques aparecem Michael Hamer e James Campy, dois conhecidos consultores americanos. Bateman e Snell (1998, p.62), afirmam:

Por vezes, as empresas precisam mais do que mudar, aperfeiçoar-se, aprender, precisam reinventar-se para conseguir um salto quantitativo em seu desempenho. Mais do que melhorar as coisas simplesmente consertando-as, a reengenharia constitui o processo de iniciar tudo novamente do zero, reconstituindo a empresa e revisando seu modo de fazer negócio.

A reengenharia, ao contrário das ciências enfocadas no comportamento humano, coloca ênfase nas questões econômicas e para isso exige habilidades apoiadas em disciplinas como economia, finanças, contabilidade, estatística e ciências da computação. Apoiada na formação de equipes e na delegação de autoridade, ela prega o abandono das burocracias tradicionais das práticas administrativas, além da simplificação das hierarquias.

A partir dessas concepções, a reengenharia tornou-se um dos modelos administrativos mais polêmicos dos últimos anos. Seus opositores detêm-se essencialmente nas questões que se referem ao indivíduo, já que o foco está na eficiência organizacional, em detrimento do que seja necessário, como questão de sobrevivência das empresas. Considerando que os valores do trabalho e valores sociais, ou seja, as habilidades do homem, são bastante esquecidos na prática da reengenharia, surge a readministração, que retoma o ser humano como essência.

Desenvolvida por Wesley Bjur e Geraldo R. Caravantes (1995, p.15), a readministração aparece como oposição à Reengenharia e, conforme os próprios pesquisadores, com vistas a tornar as organizações "mais eficientes, eficazes e efetivas, garantindo, simultaneamente, o bem-estar dos indivíduos que nelas trabalham."

Como a readministração focaliza o ser humano, isto exige uma nova administração de recursos humanos, onde meras tarefas de recrutamento e seleção voltadas ao lucro são desprezíveis. É necessário o desenvolvimento de habilidades capazes de gerenciar as pessoas de forma que elas possam se sentir motivadas, comprometidas, entusiasmadas, enfim, felizes no seu trabalho, objetivo maior da readministração. É a tendência dos tempos contemporâneos, onde centrar as ações nos colaboradores e na sua satisfação é o caminho para o desempenho almejado por qualquer organização.

Outra abordagem para a administração que vem sendo amplamente divulgada é a *learning organization* (organização que aprende). Para Senge (1998), essa abordagem baseia-se na concepção de que, para sobreviver em um ambiente de constantes mudanças, a empresa

deve ter uma cultura que estimule a aprendizagem coletiva através de um pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em grupo.

Nas organizações que aprendem, o foco está no fator humano, as pessoas estão continuamente expandindo suas capacidades de criar aquilo que desejam, merecendo assim o seu comprometimento. Wardman (1996, p.17) coloca que "a jornada de instituir organizações que aprendem começa de dentro. Começa pelo compromisso entre as pessoas de uma organização em rever a própria maneira de enxergar o mundo." Dessa forma, o foco passa do externo para o ambiente interno, nos sistemas e estruturas organizacionais que impedem de alcançar os resultados desejados.

Para Zumble (1999), a organização que aprende é uma visão, um ideal que não possui um modelo único. A organização que aprende é a que incentiva a postura de aprendizagem, promovendo processos de percepção do ambiente em todos os seus níveis, fazendo com que a organização como um todo evolua, aprenda a se adaptar e a se renovar internamente. Cada organização possui o seu próprio estilo e foco de aprendizagem, dependentes da sua aspiração e orientação estratégica, e mesmo áreas da mesma organização podem ter estilos e focos diferentes.

Para Seagal e Horne (1996), com o estudo e o entendimento da dinâmica humana, a qual distingue a forma de como as pessoas funcionam, podemos intensificar nosso diálogo e criar equipes e organizações mais eficazes. Os mesmos autores (1996, p.111) colocam que:

O campo da dinâmica humana concentra-se em pesquisar a interação dos princípios: mental, emocional (ou de relacionamento) e o físico (ou prático), os quais são fundamentais para o desenvolvimento de um indivíduo completo e equilibrado... Esses três princípios se combinam em nove variações possíveis, desencadeando modos distintos de funcionamento, os quais denominados "dinâmica de personalidade". Cinco dessas dinâmicas de personalidade predominam nas culturas ocidentais, enquanto duas das cinco prevalecem mais no Extremo Oriente.

Cada dinâmica constitui uma forma completa de funcionamento, caracterizada por processos peculiares de aprendizado, comunicação, solução de problemas, relacionamento, contribuições em equipes, preservação do bem-estar e reação à tensão. As pessoas identificam sua própria dinâmica de personalidade por um processo de descoberta. A dinâmica de cada um vai distinguir um do outro, e o seu conhecimento é importante em uma organização que aprende. A dinâmica humana favorece a implementação das cinco disciplinas identificadas por Senge (1998).

Assim, várias são as abordagens sobre o estudo da administração, como também, em cada uma delas o aspecto humano e sua motivação para o trabalho tomam diferentes concepções. Cabe ressaltar que só após os estudos da abordagem de relações humanas, é que a motivação humana tornou-se objeto de estudos da administração. A produtividade de uma organização depende em especial dos seus elementos humanos. Compreender a motivação passa por uma compreensão do indivíduo, suas atitudes, necessidades, crenças e valores. Por essas razões é que os administradores precisam compreender a motivação, os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento.

2.2 MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

2.2.1 O significado da motivação humana no trabalho

O processo motivacional dos seres humanos é complexo e entendê-lo torna-se um grande desafio para psicólogos, administradores e outros cientistas do comportamento. O estudo da motivação reporta à antiguidade nos depoimentos dos filósofos da época, onde se destaca o hedonismo e o idealismo.

A questão motivacional não se encontra plenamente respondida. O que motiva uma pessoa e faz com que ela tome determinadas atitudes? Muitas pesquisas foram desenvolvidas ao longo dos anos, o que originou diversas teorias visando explicar a motivação humana, mas mesmo assim muitas lacunas ainda ficaram, como coloca Schein (1982, p.31):

São muitas as teorias da motivação, teorias até conflitantes, que tentam explicar o comportamento das pessoas nas organizações; mas, em geral, falta a essas teorias um fundamento claramente estabelecido pela pesquisa. É como se cada teoria que é proposta - por exemplo, a teoria da necessidade de segurança, ou a necessidade de a pessoa usar suas aptidões, ou a necessidade de auto-realização - fosse parcialmente verdadeira no sentido de explicar o comportamento de *alguns* empregados ou de *alguns* dirigentes durante *certo* tempo. Mas, sempre que tentamos generalizar, verificamos que outros fenômenos, mais importantes, parecem estar atuando e invalidam a teoria proposta.

O tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro, porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as organizações necessitam de pessoas motivadas para que tenham produtividade e qualidade. Assim, desvendar o tema faz-se necessário.

Mas o que é motivação? Para entender essa palavra deve-se reportar ao latim da qual a mesma deriva. Motivação deriva da palavra latina *movere* (mover); assim, talvez, a mais adequada definição para motivação fosse: motivação é a força que encoraja o indivíduo a agir. Esta é uma definição um pouco simplista para um assunto tão complexo.

Desta forma, procura-se a definição de motivação em alguns estudiosos do assunto.

Gooch e McDowell (apud Bergamini, 1990, p.38), definem motivação na seguinte expressão:

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

Chaves (1992, p.45) compreende motivação da seguinte forma:

A motivação tem sido compreendida como um estado interno que dá início e direção ao comportamento. Assim sendo, as estruturas motivacionais dizem respeito à condições e processos físicos e psíquicos que respondem por tais aspectos do comportamento, visando solucionar as questões relativas ao *porquê* e ao *para quê* da conduta.

Para Dorin (1978, p.185), em seu dicionário de psicologia, motivação é:

Iniciação e direção do comportamento. Influências internas da conduta, com as condições fisiológicas, os desejos, os interesses, os propósitos, as atitudes e as aspirações de uma pessoa. Motivação inclui o incentivo, que é o objeto ou fato capaz de remover o estado de impulso restabelecendo o equilíbrio do organismo.

Segundo Lopes (1980, p. vii):

A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita a s pessoas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo a que visam.

Verifica-se assim que a motivação se relaciona com a personalidade do ser humano, seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Constitui-se em um impulso interno que levará o indivíduo a canalizar esforços para satisfazer um desejo, uma necessidade, uma meta estabelecida. A motivação é, portanto, inerente ao ser humano como

também não é um produto acabado, é um processo que se configura em cada momento, no fluxo permanente e contínuo da vida. Ela é um dos fatores cruciais para o bom desempenho individual e como consequência, o da organização.

Bowditch e Buono (1999) sugerem que antes de passar a uma discussão dessas diversas teorias motivacionais, é preciso falar um pouco sobre a influência de nossas suposições sobre o comportamento humano. Existe uma grande dificuldade de compreender a natureza humana devido a sua complexidade.

Para Schein (1982, p.31):

Um dos problemas persistentes da psicologia organizacional foi o que consistiu em se desenvolver um conceito da natureza humana que proporcionasse aos dirigentes algumas diretrizes para auxiliá-los a recrutar, selecionar e gerir as pessoas a fim de obter produtividade para a organização e satisfação para o empregado.

Muitos gerentes possuem suas próprias teorias de como motivar seus subordinados, todos com conceitos e idéias diferentes, gerando comportamentos diferentes em suas tentativas. Alguns são mais coercivos, utilizando punições e ameaças como formas de motivar; outros, acham que o dinheiro é mais importante, ou trabalham mais o lado social do indivíduo e a questão da progressão funcional, ou seja, o cargo ocupado pelo indivíduo. Assim, para Bowditch e Buono (1999, p.40), "essas suposições básicas influenciaram muito a natureza do pensamento administrativo e os tipos de teorias que foram usadas para conceitualizar o processo de administração."

É de se notar que existe uma variedade de suposições sobre a natureza humana, isso deve-se ao fato de o homem crer que o comportamento humano é determinado apenas pelas necessidades ou pelos motivos internos que o indivíduo traz consigo. Mas, para Schein (1982, p.31 e 32), existe outro fator de peso para aquilo que fazemos:

...são nossos motivos e respostas apreendidos, que são reflexos de nossa cultura, de nossa situação familiar, de nossos antecedentes sócio-enconômicos e das forças do aqui-e-agora que atuam dentro de qualquer situação de vida. Por outras palavras, nossos motivos e necessidade são influenciados, em grande parte, por nossa forma de *perceber* e por aquilo que percebemos da situação, em que nos encontramos, e essas percepções são, elas próprias, grandemente influenciadas pela aprendizagem prévia.

Para elucidar melhor a questão das hipóteses sobre a natureza humana, Schein (1982) propôs três principais categorias de hipóteses que têm tido uma grande influência no pensamento e comportamento dos empresários.

a) Hipóteses Racional-Econômicas:

Essa hipótese a crença reinante em relação à motivação humana, baseia-se no conceito de que o ser humano é por natureza racional-econômico e seu comportamento está fortemente pautado por essa condição, agindo de forma a sempre conseguir o máximo de favorecimento ou satisfação de seus interesses pessoais. É o conceito motivacional adotado pelos pensadores clássicos, fundadores da Administração Científica, que McGregor denominou Teoria X e caracteriza-se por acreditar que:

- Os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos econômicos;
- Como os incentivos econômicos estão sob o controle da organização, o trabalhador é passivo e pode ser manipulado, motivado e controlado pela organização;
- Os sentimentos são característica irracional, portanto é necessário impedir que interfiram no cálculo racional do interesse próprio de uma pessoa;
- As organizações são organizadas de forma a neutralizar e controlar os sentimentos das pessoas e, portanto, suas peculiaridades imprevisíveis.

A visão racional-econômica impõe um estilo de gestão que pressupõe a compra por parte da organização, dos serviços e da obediência dos funcionários, que são pagos com recompensas econômicas. Cabe também à organização, através de uma rígida autoridade, o controle do lado irracional (sentimental) dos funcionários.

b) Hipóteses Sociais:

As hipóteses sociais acerca da motivação, relacionam-se aos Estudos de Hawthorne que descobriu a aceitação e a estima por parte dos companheiros de trabalho, as quais são mais importantes que os incentivos econômicos oferecidos pela direção da empresa. A motivação para a produtividade não pode ser encarada apenas pelo lado racional-econômico. Fatores sociais são determinantes na produção.

Nos estudos realizados na fábrica de telefones americana *Western Electric Company* foram descobertos os fatores que caracterizam a motivação nas hipóteses sociais. Ao contrário do determinado pela visão racional-econômica, a motivação é determinada pela aceitação social. Descobriu-se que, independente de incentivos salariais, o grupo pode determinar o grau de envolvimento em relação ao trabalho, servindo como um fator controlador do indivíduo na produção. Descobriu-se inclusive o que se pode denominar de “boicote social”

ou o padrão social para a produtividade. O grupo determina o que deve ser produzido e todos empenham-se em alcançar as metas que podem ser altas ou baixas. A produtividade dá-se pela busca da aceitação social e não mais por aspectos econômicos.

c) Hipóteses da Auto-Realização:

Nascidas junto com a corrente social de motivação, as hipóteses de auto-realização basearam-se no conceito de que o trabalho precisa ser enriquecido para tornar-se motivador. O indivíduo necessita utilizar-se de suas capacidades e aptidões de um modo produtivo e adulto. As proposições dos estudos de McGregor, Argyris e Maslow acerca da auto-realização resultaram na Teoria Y desenvolvida pelo próprio McGregor, que tem por características básicas:

- Acreditar que os motivos humanos situam-se em níveis hierárquicos de satisfação, respeitando uma seqüência por necessidades fisiológicas, de sobrevivência, de segurança e tranqüilidade, sociais e associativas, de auto-satisfação, autovalorização e de auto-realização;
- O indivíduo procura ser adulto no seu trabalho e é capaz de sê-lo no sentido de exercitar um certo grau de autonomia e independência;
- As pessoas são automotivadas e autocontroladas, incentivos e controles impostos por fora são vistos como ameaçadores;
- Não há conflito inerente entre auto-realização e um rendimento organizacional mais eficiente.

Essa hipótese enfatiza a questão de tornar o trabalho intrinsecamente mais estimulante e mais significativo, para que, dessa forma, o empregado encontre no trabalho uma significação, que lhe dê um sentimento de valor e auto-estima, criando em envolvimento moral.

Essas hipóteses surgiram para explicar a natureza humana. O que se pode concluir é que as suposições que se faz sobre o ser humano têm uma influência significativa sobre a abordagem que se faz sobre motivação. Para Bowditch e Buono (1999), essas hipóteses devem fazer parte de uma atividade permanente de diagnóstico organizacional para se entender a motivação.

Assim, após uma revisão nas hipóteses sobre a natureza humana, parte-se para o estudo propriamente dito das principais teorias motivacionais que irão delinear esta pesquisa. Inicialmente com um estudo sobre algumas teorias motivacionais e, posteriormente, com os estudos das teorias que serviram de base teórica para o presente trabalho.

2.2.2 Teorias motivacionais

A revolução industrial é o grande marco do estudo científico da administração e, como consequência, o desenvolvimento das teorias motivacionais. Até então, o processo produtivo era basicamente artesanal e o trabalhador, além de participar de todas as etapas de produção, também determinava a quantidade e qualidade dos produtos e o ritmo do trabalho.

A introdução do sistema fabril (utilização de máquinas para a fabricação de produtos) e da produção em massa, decorreu da revolução industrial; o que gerou o aumento na produção de bens, a diminuição de custos e preços e, conseqüentemente, a elevação da demanda por estes produtos.

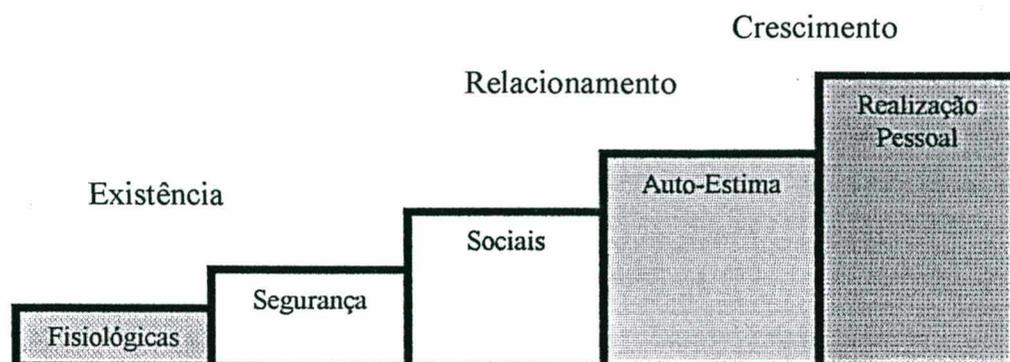
Devido ao aumento da oferta e da procura, as organizações tornaram-se maiores e mais complexas, ao lidarem com novas tecnologias, elevado número de máquinas, equipamentos, matérias-primas e com trabalhadores. Coordenar esses elementos e descobrir novos métodos e processos de trabalho no intuito de tornar as máquinas e os homens mais produtivos e eficientes, fez surgir a abordagem científica da administração como se pode ver no capítulo anterior sobre a evolução das teorias administrativas.

Assim, esta nova concepção sistemática e científica da administração, fez com que os pesquisadores de vários segmentos do conhecimento dirigissem suas atenções e iniciassem experimentos no campo da administração de organizações. Deste modo, os cientistas do comportamento humano passaram a estudar esse comportamento dentro do ambiente organizacional, fazendo assim surgirem as Teorias Motivacionais.

Alderfer, em sua teoria, procurou modificar a hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias. Bowditch e Buono (1999), colocam que Alderfer encontrou evidências de três níveis de necessidade (ERC): as necessidades básicas de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status), e as necessidades de crescimento, que enfocam o desejo de as pessoas realizarem e desenvolverem seu potencial. Para Lopes (1980, p.36), "o conceito de hierarquia de necessidades permanece mas, para Alderfer, a satisfação de necessidades de nível inferior não significa pré-requisito para emergência de tentativas de satisfazer necessidades de nível mais alto."

Na Figura 1 visualiza-se uma comparação entre a teoria de Maslow e Alderfer.

Figura 1. Uma comparação entre a hierarquia de necessidades de Maslow e a teoria ERC de Alderfer.



Fonte: Bowditch e Buono, 1999, p.43.

Assim, a teoria de Alderfer verificou que embora houvesse uma progressão de um nível para outro, ocorria certa sobreposição entre eles, pois as pessoas podiam passar de um nível para outro sem ter satisfeito plenamente o anterior. Para ele, as pessoas moldam seus atos para satisfazer as necessidades insatisfeitas. Muitas críticas existem sobre o modelo proposto por Alderfer devido ao fato de que suas pesquisas sobre a teoria ERC são escassas. Desta forma, dúvidas foram levantadas quanto à validade desta teoria para os profissionais.

O psicólogo David McClelland da *Harvard University* em seus estudos, procurou descobrir os motivos que levam o homem a agir de uma forma ou de outra. Ele identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: realização, poder e necessidade de afiliação. Para Schein (1982), "a teoria das necessidades básicas postuladas por McClelland provavelmente encontra maior aplicação no entendimento da carreira de empresários e dirigentes dentro de organizações." (p.68).

Para Kolb et al. (1978, p.70), McClelland preocupou-se "não com a ação externa, mas com a maneira pela qual a pessoa pensa." Segundo Coradi (1985, p.164), para McClelland "cada pessoa, em sua particular maneira de pensar, possui um processo interno peculiar que a faz agir, numa dada situação, desta ou daquela maneira específica." Baseado nas suas experiências sociais e de vida é que o indivíduo irá agir.

Sendo assim, para Bowditch e Buono (1999, p.43), "alguns indivíduos serão mais motivados pela necessidade de afiliação (necessidades sociais), enquanto outros serão movidos pela necessidade de atingir diversas metas ou conquistar certo grau de poder ou influência sobre outras pessoas."

Para Kolb et al. (1978), a necessidade de realização, expressa por meio de desejos ou vontade de êxito, está presente quando a pessoa está preocupada com determinado padrão de excelência, quando impõe a si própria padrões de desempenho ou está envolvida na obtenção de um objetivo de realização. Quando têm uma necessidade de realização, as pessoas envolvem-se na tarefas, que se tornam especiais e desafiantes para as mesmas.

A necessidade de afiliação se refere às relações emocionais com as outras pessoas. A presença dessa necessidade faz com que a pessoa fique preocupada com o estabelecimento, manutenção ou restauração de uma relação emocional positiva com outras pessoas, através de eventos sociais, conversas, entre outros. Existe um impulso emotivo para a ação.

Segundo Kolb et al. (1978), a necessidade de poder encontra-se presente quando a pessoa busca obter ou manter o controle dos meios, formais ou informais, que levam a influenciar outra pessoa. Também se expressa, através do desejo de vencer, convencer e de evitar fraquezas ou humilhações.

Desta forma, age-se por necessidade de afiliação, de poder ou de realização, e a sua intensidade varia de acordo com o momento ou situação. Uns podem ser motivados mais por realização do que por poder e assim sucessivamente, variando de pessoa para pessoa e de profissão para profissão.

A esse respeito, Schein (1982, p.68) observa que: "McClelland tem afirmado que a saúde econômica de uma sociedade depende da atividade empresarial e mostrou que historicamente, se tem conseguido correlacionar estreitamente essa atividade com intensa motivação para a realização entre seus membros." Assim sendo, para testar sua teoria, procurou estruturar programas de treinamento para incrementar a motivação para a realização dos gerentes de empresas.

A teoria de McClelland também é criticada, devido ao fato principal de ter proposto três tipos básicos de motivação como sendo uma simplificação do conjunto de fatores que podem concorrer na motivação do indivíduo. Mas, a sua categorização proposta de afiliação, realização e poder estabeleceu um referencial na compreensão da motivação.

Mas, o grande mérito de sua teoria é destacado por Schein (1982, p.68) quando coloca: "o ponto importante a assinalar é que aqui temos uma teoria da motivação que diz explicitamente ser a motivação passível de mudanças mesmo na idade adulta." Desta forma, as necessidades citadas podem ser aprendidas. Bowditch e Buono (1999, p.43) reforçam a teoria de McClelland, pois para os autores, "ao invés de se tratar a motivação como uma variável independente (como nas teorias anteriores), a motivação se torna uma variável

dependente à medida que os pesquisadores se concentram nas condições antecedentes ao desenvolvimento de uma necessidade particular."

A teoria da expectativa foi explorada em diversas modalidades. Cabe aqui explorar os trabalhos desenvolvidos por Victor H. Vroom em 1964. Este desenvolveu os estudos da motivação baseado na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Os estudos de Vroom geraram um modelo de estudo do processo de motivação conhecido como VIE (valência, instrumentalidade e expectância).

Segundo Lopes (1980, p.45), "a origem da teoria da expectativa prende-se às pesquisas de Kurt Lewin e Edward C. Tolman, entre outros; e flui da visão cognitiva do comportamento." Essa teoria relaciona desempenho com recompensa. Se um indivíduo considera que se trabalhar vinte e quatro horas ininterruptas em um projeto, seu chefe o elogiará (e isto é o que ele quer), então, fará isso. Se considerar que o chefe não dará a menor importância, então, ele não fará.

Para Lopes (1980, p.45):

Básica à visão cognitiva da motivação é a noção de que as pessoas têm expectativas relativamente aos resultados que provavelmente ocorrerão em consequência do que fazem, e têm preferências em relação a esses resultados. Portanto, o indivíduo tem uma idéia sobre possíveis consequências de seus atos e faz escolhas conscientes entre essas consequências, de acordo com a probabilidade de elas ocorrerem e com o valor que atribui a cada possível consequência.

Assim sendo, para que o indivíduo esteja motivado Bowditch e Buono (1999, p.46) colocam que: "ele precisa dar valor ao resultado ou a recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, resultará em recompensas ou resultados maiores." Os mesmos autores colocam que "a vantagem da teoria das expectativas é que ela oferece um esquema para se entender como a motivação funciona."

Para Vroom (1974), existem três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

a) **Expectação**, que é a soma entre objetivos individuais do indivíduo e a percepção que o mesmo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Esses dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo, e

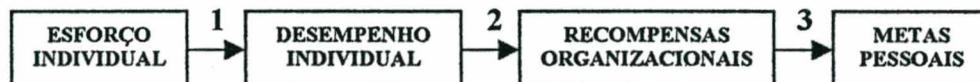
sabe que para conseguir isso precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca;

b) **Instrumentalidade** é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho e benefícios sociais. A instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade;

c) **Valência**, que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra, que terá uma motivação forte.

Na Figura 2 visualiza-se melhor a teoria da expectativa.

Figura 2. Teoria da expectativa



- 1 **Relação esforço-desempenho**
- 2 **Relação desempenho-recompensa**
- 3 **Relação recompensas-metas pessoais**

Fonte: Robbins, 1999, p.119.

Sobre a teoria das expectativas Bergamini (1990 , p.79) relata:

Para os adeptos da Teoria das Expectativas, a antecipação da recompensa representa uma importante razão para que a pessoa dispare uma certa ação. Para tanto é necessário que o indivíduo realmente esteja interessado neste tipo de recompensa como condição básica do desencadeamento do fenômeno motivacional. Todo o esforço ou quantidade de energia que a pessoa utilizará para desenvolver determinada atividade é, por assim dizer, conseqüência do valor que atribui ao resultado que espera alcançar com a mobilização desse esforço.

Lévy-Leboyer (1994), centrou muito seus trabalhos na teoria de Vroom, colocando além da expectativa, instrumentalidade e valência como fatores motivadores, a questão do objetivo pessoal. Desta forma, para Lévy-Leboyer, esses três aspectos influenciam a

motivação das pessoas no trabalho. Além disso, é necessário que os objetivos pessoais existam, que sejam claramente definidos e contenham desafios, os quais, aceitos, representam para o indivíduo uma fonte de motivação. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos estão presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade, alta valência e objetivo), a motivação é alta.

Lévy-Leboyer (1994), em seus estudos, verificou que, atualmente, vive-se uma crise de motivações. Verifica-se que o trabalho perde sua importância, degrada-se o envolvimento, o interesse pelo trabalho em si, e pela satisfação que dele se pode tirar. Existe uma concorrência com outras atividades. As motivações fora do trabalho estão mais vigorosas, existe um crescimento das despesas com lazer, dessa forma as mesmas coisas não motivam mais as mesmas pessoas. O trabalho manual está desvalorizado e o intelectual valorizado.

O real é que existe uma crise econômica, que põe em dúvida o sistema produtivo e leva ao desemprego e a uma crise de valores. Claro que essa crise, mesmo manifesta, não afeta igualmente a todos os trabalhadores, nem a todos os aspectos, níveis da vida ativa, e tipos de cargos.

Para Lévy-Leboyer (1994, p. 138):

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos, igualmente, motivadores para todos. Em realidade a motivação é bem mais do que um estado estático. É um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e seu cargo específico.

Embora existam críticas e problemas levantados sobre as diversas teorias em estudo, bem como a maneira como as organizações abordam a motivação e também a sua difícil mensuração, este arcabouço teórico permite avançar na discussão sobre o assunto. Em concordância, Sievers (1990, p.6) escreve que "o problema subjacente, porém real, que as teorias motivacionais constantemente tentam abordar e resolver, não só podem mas também devem ser periodicamente redescobertas, a fim de que sejam encontrados novos métodos de abordagem."

2.3 NECESSIDADES E FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO

Este item do trabalho refere-se ao estudo das teorias de Maslow e Herzberg, as quais serviram de modelo teórico para o estudo realizado com os oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria.

2.3.1 Hierarquia de necessidades de Maslow

Apesar de Maslow não realizar seus experimentos dentro do ambiente organizacional, seus estudos foram de grande importância, pois enfocaram a natureza, descrição e hierarquia das necessidades humanas. Para Lopes (1980, p.34): "Abraham H. Maslow foi o primeiro a relacioná-las num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas."

Sua teoria baseia-se na questão das necessidades humanas, as quais estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva o indivíduo a tomar alguma direção. Existem dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primeiras formam a base da hierarquia.

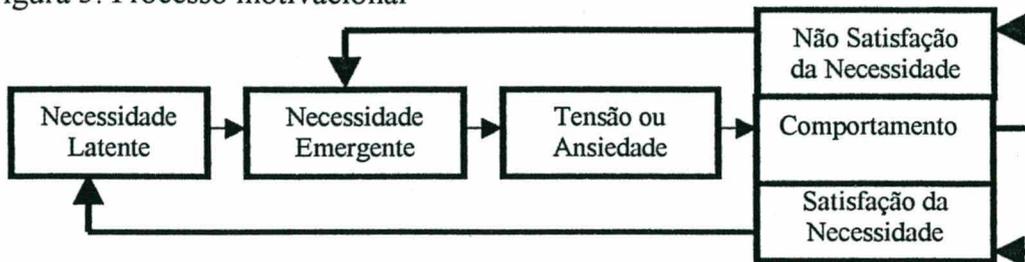
As necessidades fisiológicas e as de segurança são consideradas primárias, como exemplo pode-se citar: a fome, sede, sono, sexo. As necessidades de segurança estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária, como por exemplo: salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego.

As necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia. Como exemplo pode-se citar: desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo, necessidade de auto-estima, desejo de ser reconhecido, prestígio, *status* e necessidades desafiadoras as quais levam a realização do próprio potencial do indivíduo.

Maslow (1970), concentrou seus estudos no fato de que todo o indivíduo possui uma vasta gama de necessidades latentes porém, quando uma determinada necessidade surge, isso provoca um estado de tensão e ansiedade que dá origem a um determinado comportamento. Esse comportamento é motivado pela busca de algo que possa vir a reduzir ou eliminar o estado de tensão e, uma vez satisfeita a necessidade, cessa o estado de tensão e o indivíduo experimenta e sensação de conforto. Entretanto, surgem outras necessidades as quais motivarão novos comportamentos para sua satisfação.

Dessa forma, o comportamento motivacional irá depender do surgimento, busca e satisfação de necessidades. Seu processo motivacional é baseado na Teoria do Impulso, como pode-se ver na Figura 3.

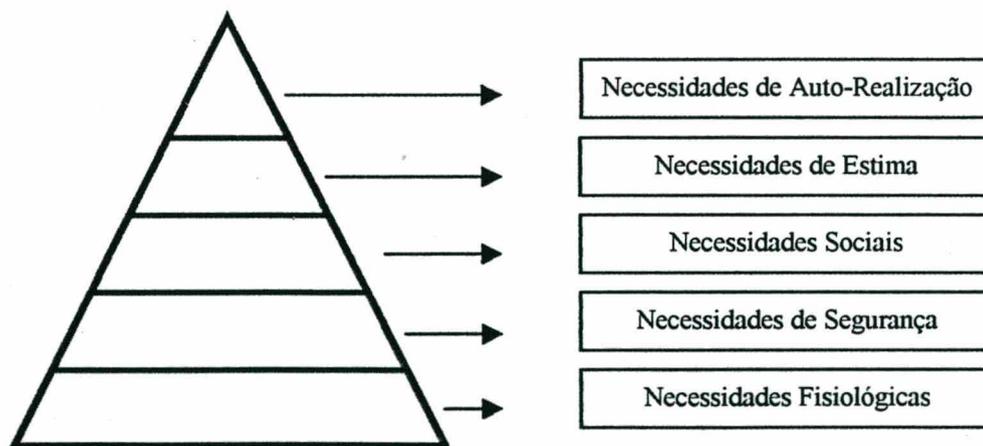
Figura 3. Processo motivacional



Fonte: Grohmann, 1999, p.43.

Para Bowditch e Buono (1999), "Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos." (p.41). Assim desenvolveu-se um interessante esquema para tentar elucidar a questão, conforme verifica-se na Figura 4.

Figura 4. Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Grohmann, 1999, p.43.

A pirâmide é utilizada para demonstrar o processo de hierarquização das necessidades (apesar de não ter sido proposta e nem utilizada por Maslow) parece ser o mais ideal, assim transmite-se a idéia de que para se buscar e atingir níveis superiores, os níveis inferiores já

devem ter sido ultrapassados, ou seja, as necessidades destes níveis já se encontram satisfeitas.

Porém, é de fundamental importância relatar que, conforme o próprio Maslow posteriormente retificou, a hierarquização das necessidades humanas não é rígida e, portanto, não deve ser utilizada como regra, pois diversas são as exceções. Sobre o assunto Bowditch e Buono (1999, p.42) observam:

O principal valor dessa abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento....É obvio que pessoas diferentes estarão em pontos diferentes da hierarquia, e que a mesma pessoa pode estar em pontos diferentes em momentos diferentes. Além disso, muitas pessoas podem querer satisfazer suas necessidades de nível mais alto fora do local de trabalho. Portanto, não se pode motivar todas as pessoas da mesma forma.

Assim, constata-se que o homem orienta o seu comportamento motivado pela busca e satisfação das necessidades que lhes são intrínsecas e que quando não satisfeitas lhe causam grande desconforto. As necessidades humanas estão sempre presentes, mas em intensidades diferentes. Em momento, existe uma necessidade predominante. Uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando há a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente. Portanto, a motivação humana depende de fatores internos que se dividem em cinco grupos e são desencadeados através de uma hierarquia das necessidades humanas.

2.3.2 A teoria da motivação-higiene de Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg, na década de 60, centrou seus estudos na questão da satisfação para formular sua teoria. Para Herzberg (1975), existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos, que seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social, e os fatores motivacionais seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização. Dessa forma, Herzberg procurou evidenciar que, no comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação. O contrário de insatisfação seria nenhuma insatisfação e o contrário de satisfação, nenhuma satisfação.

Os fatores higiênicos tem como localização o ambiente de trabalho e são extrínsecos às pessoas. Nessa categoria pode-se citar: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas.

Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas., mas não chegam a causar satisfação. Um excelente salário pode não ser a garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Um exemplo disso é o caso dos servidores públicos civis. Quando estão insatisfeitos com o salário e suas exigências não são atendidas, fazem greve. Desta forma, os fatores higiênicos satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos.

Segundo os estudos de Herzberg (1975), os fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Desta forma, estão sob o controle das pessoas e diretamente relacionados com o cargo e com as atividades que executam. Quando presentes, causam satisfação. Se estão ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Assim, os fatores motivacionais tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico, uma necessidade de se tornar mais competente.

Na Figura 5 pode-se observar o resumo dos dois grupos de fatores propostos por Herzberg, e assim verificar quais são os principais fatores motivadores no trabalho de um indivíduo bem como os principais fatores higiênicos.

Figura 5. Fatores propostos por Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
O trabalho em si - conteúdo do cargo	Ambiente do trabalho - contexto do cargo
1. Realização	1. Políticas administrativas
2. Reconhecimento	2. Supervisão técnica
3. O trabalho em si	3. Relacionamento com superiores
4. Responsabilidade	4. Condições de trabalho
5. Promoção	5. Relacionamento com colegas
6. Possibilidade de desenvolvimento	6. Vida pessoal
	7. Salário
	8. Relacionamento com subordinados
	9. Status
	10. Segurança no trabalho

Fonte: Grohmann, 1999, p.53.

Para Bowditch e Buono (1999, p.43):

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho.

Herzberg (1975), procurou evidenciar a diferença existente entre motivação e movimento. Para ele, os fatores que servem apenas de estímulo externo à realização das tarefas seriam os "*pebuns*". Afirmou que estes fatores geram apenas movimento. Assim, a motivação aconteceria quando houvesse a vontade própria do indivíduo de realizar as tarefas. Desta forma, concluiu que o movimento poderia ser gerado por dois tipos de "*pebun*": a) negativo: ocorre quando o trabalhador recebe uma agressão física ou psicológica para executar a tarefa. No passado, poderia ser ilustrado com as agressões sofridas pelos escravos. Na atualidade pode-se exemplificar com broncas recebidas, punições ou ameaças para que execute a tarefa. b) positivo: ocorre quando um trabalhador é "seduzido" por um incentivo a realizar a tarefa, e assim a executará apenas para receber um incentivo ou recompensa. Para Herzberg existem várias armas de sedução, entre elas pode-se citar: redução da jornada de trabalho, salários em espiral, benefícios previdenciários, participação nos lucros entre outros.

Desta forma, os "*pebuns*" positivos, que em geral são vistos pelas empresas como motivadores, apenas gerariam movimento através da prevenção da insatisfação e poderiam ser classificados como fatores higiênicos. Segundo Herzberg (1975), a única maneira de fazer com que o empregado sinta vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionar-lhe satisfação no trabalho. Assim, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores.

Para Herzberg (1975), o caminho para a motivação seria o enriquecimento da tarefa, através do aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho. Assim, Colossi (1978, p.181) afirma:

Devem ser seguidos princípios, como remoção de alguns controles, aumento de responsabilidade, investir o empregado de alguma autoridade adicional em suas atividades, introduzir tarefas novas e mais difíceis e designar tarefas especializadas para os empregados tornarem-se peritos com algum assunto especial.

O que se pode perceber é que, o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do empregado através de fatores motivadores.

Hersey e Blanchard (1977), colocam que existe correlação entre a teoria de Herzberg e as necessidades constantes na hierarquia de Maslow. Na exposição das duas teorias, constata-se que, enquanto Maslow trata das necessidades ou motivos, Herzberg está voltado para os incentivos capazes de satisfazer essas necessidades. Os dois concordam que à medida que o padrão de vida se eleva, diminui a motivação para a satisfação dos níveis mais baixos de necessidades e voltam-se para um mesmo réditto final de seus estudos: o principal fator de motivação é a realização. O exposto pode ser visualizado na figura 6.

Figura 6. Ilustração comparativa entre as teorias de Maslow e Herzberg.

MASLOW	HERZBERG
Hierarquia de Necessidades	Motivação e Higiene
AUTO-REALIZAÇÃO AUTO-ESTIMA	FATORES DE MOTIVAÇÃO
SOCIAIS SEGURANÇA FISIOLÓGICAS	FATORES HIGIÊNICOS

Como as outras teorias vistas anteriormente, muitas também foram as críticas para com a Teoria de Herzberg. Araújo (1985, p.56) coloca:

Szilagyi Jr. & Wallace Jr. Chamam a atenção para o fato de Herzberg não ter atribuído a devida importância à relação existente entre motivação e performance. O foco da atenção residiu na satisfação e não na real motivação do empregado. Como se sabe, motivação e satisfação não tem o mesmo significado. A motivação é intrínseca, decorre de uma necessidade que incomoda o indivíduo, e está associada a um comportamento dirigido para o atingimento de um determinado objetivo. A satisfação por sua vez é uma atitude que resulta do estado de conforto vivenciado pelo atingimento desse objetivo.

Hampton (1983, p.65), também faz críticas quanto a Teoria de Herzberg quando coloca:

Há um crítico que sugere que as pessoas estão dispostas a defender seu ego ou sua auto-estima, creditando seus sentimentos de satisfação a suas próprias realizações e suas insatisfações a forças externas. As pessoas falam mais de seus sucessos com sendo próprios e de seus fracassos como sendo falhas de outras pessoas e outras condições. Assim, se você fizer as perguntas sobre sentimentos excepcionalmente bons ou ruins, que o método de Herzberg requer, você chega a resultados que podem ser mais uma autodefesa das pessoas que uma verdadeira revelação de fontes objetivas de satisfação ou insatisfação.

Apesar das críticas, a teoria desenvolvida por Herzberg continua sendo uma das mais importantes com relação a motivação no trabalho. Ofereceu uma nova forma de pensar sobre a motivação dos trabalhadores e influenciou, em grande parte, a reformulação de cargos no trabalho e o enriquecimento dos mesmos.

Assim, Herzberg (1975) concluiu que a motivação no trabalho deve-se a dois grupos de fatores distintos: os higiênicos e os motivacionais. Os higiênicos referem-se ao condicionamento, decorrente de incentivos externos, ou seja, o contexto do cargo, e os fatores motivacionais referem-se à motivação real, decorrentes de incentivos internos, ou seja, o conteúdo do cargo. Assim sendo, as organizações devem satisfazer os fatores de higiene, como forma de evitar a insatisfação e, gradualmente, possibilitar aos indivíduos o alcance dos fatores motivacionais.

Deve-se entender que as pessoas possuem motivos diferentes. Para a organização cabe a tarefa de coordenar as diferentes pessoas, com diferentes motivos, no intuito de alcançar seus objetivos. Fazer com que, de uma forma ou outra, o trabalho faça sentido, pois a existência de sentido, com certeza, irá motivar os funcionários. De outra forma a organização não poderá contar com o esforço desejado de seus funcionários com vistas a atingir seu objetivo organizacional.

Nessa pesquisa, as teorias serviram de um modo geral como base para o conhecimento da motivação dos oficiais do Exército Brasileiro. Mas, a motivação é um processo amplo e que não pode ser realizado a curto prazo, pois envolve vários fatores. Existe também um objetivo no trabalho que é o de levantar questionamentos para o aprofundamento do estudo em questão nas organizações militares.

3. METODOLOGIA

A partir do problema proposto na introdução é necessário descrever o tipo de pesquisa que foi utilizada. Primeiramente deve-se procurar conceituar pesquisa, que para Cervo e Bervian (1996, p.44), é "uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos." Já para Andrade (1993, p.95), pesquisa é "o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos."

A partir do momento em que o homem começou a interrogar-se sobre os diversos fatos externos que ocorriam no mundo, surgiu a necessidade criar um modelo para que o pesquisador utiliza-se como base para abordar uma pesquisa científica. Assim surgiu a metodologia, que, segundo Andrade (1993, p.103), "é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento."

O estudo apresenta um caráter exploratório, pois o objetivo deste tipo de estudo é o de familiarizar o pesquisador com o fenômeno investigado e auxiliá-lo na compreensão do mesmo. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi do tipo descritiva, pois para Gil (1994, p.45), "as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis... São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população." Para Andrade (1993, p.98), "nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles."

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com base no problema de pesquisa apresentado neste trabalho e no referencial teórico empírico consultado, as perguntas que nortearam a pesquisa foram as seguintes:

- a) Quais são os fatores motivacionais dos oficiais subalternos da 6ª Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria?
- b) Pode-se encontrar associação no comportamento dos oficiais em estudo com as teorias motivacionais estudadas?
- c) Qual a valorização dos fatores motivacionais atribuídos pelos oficiais subalternos da 6.ª Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria?

- d) Qual o grau de satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo?
- e) Existe associação entre a valorização dos fatores motivacionais e as variáveis atributos dos militares em estudo (tipo de unidade, faixa etária, tempo de serviço, formação, estado civil, ter filhos, estudar em colégio militar, pai ser militar e o posto do pai)?
- f) Existe associação entre a satisfação no trabalho e as variáveis atributos dos militares em estudo (tipo de unidade, faixa etária, tempo de serviço, formação, estado civil, ter filhos, estudar em colégio militar, pai ser militar e o posto do pai)?

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 População

O Exército Brasileiro na sua totalidade é composto por um elevado contingente de oficiais subalternos, assim sendo, a população para o estudo desta pesquisa foi constituída de 88 oficiais subalternos integrantes da 6ª Brigada de Infantaria Blindada de Santa Maria e Hospital da Guarnição de Santa Maria (HguSM). Para tanto, todos os oficiais subalternos integrantes das entidades em estudo foram pesquisados, ou seja, foi realizado um censo.

3.2.2 Delineamento e perspectiva da pesquisa

O método de investigação que delineou esta pesquisa foi o estudo de caso, que segundo Cervo e Bervian (1996, p.50), "é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida." Este método permite tratar o problema com maior profundidade (verticalidade) além de possibilitar maior integração dos dados.

Na perspectiva da pesquisa deve-se levar em conta o período em que será realizado o estudo em questão. Quando se pretende analisar os fatores motivacionais em um único período, sem levar em conta suas alterações no tempo, diz-se que a perspectiva da pesquisa é sincrônica. Como esta pesquisa visou a analisar os fatores motivacionais dos oficiais

subalternos em um único período e não verificando suas alterações no tempo, sua perspectiva é sincrônica.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

3.3.1 Tipos de dados

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários, os quais foram obtidos através de questionários aplicados junto aos oficiais subalternos participantes da pesquisa. Os dados secundários tais como número de oficiais, unidades militares, organogramas entre outros foram obtidos junto a 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria, local onde se realizou a pesquisa.

3.3.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados segundo Cervo e Bervian (1996, p.134), "envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta."

Na busca de verificar quais são os fatores motivacionais no trabalho dos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada de Santa Maria e Hospital da Guarnição de Santa Maria, elaborou-se um questionário baseado nas teorias motivacionais. Pois para Gil (1994, p.124), "o questionário constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais." O mesmo autor define questionário como "a técnica da investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas entre outros."

A elaboração do questionário foi realizada através da adaptação do questionário utilizado por Bergamini (1983) em sua tese de doutorado sobre motivação e perfil motivacional brasileiro. O questionário utilizou, em sua maior parte, a escala social de Likert, pois para Gil (1994, p.134)), "escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de

medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível.". Isso possibilita, segundo o referido autor, um estudo de opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável.

O questionário (Anexo 1) foi composto de três partes. A primeira parte foi composta de 40 afirmativas sobre os seguintes fatores motivacionais: possibilidade de auto-realização, conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organizações militares, reconhecimento profissional, comando e liderança competente, possibilidade de progresso na carreira, soldo e remuneração militar, natureza do trabalho, tarefa ou missão, relacionamento geral e assumir responsabilidades, segurança e estabilidade na carreira militar. Cada fator motivacional possuía 4 afirmativas distribuídas no interior do questionário. Para cada afirmativa sobre um determinado fator o oficial assinalava:

1. Discordo fortemente;
2. Discordo;
3. Indiferente;
4. Concordo;
5. Concordo fortemente.

A segunda parte do questionário foi composta de uma única questão sobre a satisfação no trabalho onde o entrevistado assinalava.

1. Nenhuma satisfação;
2. Pequena satisfação;
3. Média satisfação;
4. Grande satisfação;
5. Satisfação muito grande.

A terceira e última parte foi constituída de dados individuais dos oficiais subalternos em estudo (Faixa etária, tempo de serviço, posto, quadro ou arma, estado civil, possui filhos, pai é militar, posto do pai e se estudou em colégio militar).

Posteriormente, os dados obtidos através do questionário, foram lançados no computador, o qual estava munido do software chamado *statistica*. Assim sendo, o método de procedimento utilizado nesta pesquisa foi o método estatístico. Para Gil (1994, p.36), "este método fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais....conhecimentos obtidos em

alguns setores da psicologia e da economia devem-se fundamentalmente à utilização do método estatístico.”

Cervo e Bervian (1996, p. 140) fazem colocações sobre a utilização da estatística em pesquisas sociais:

Outrora a estatística estava confinada na área das ciências exatas. Raramente atraía o interesse de pesquisadores de outras áreas, como as ciências humanas ou biológicas. Atualmente é considerada um dos mais úteis instrumentos de trabalho em todos os campos da investigação. E, no momento em que a computação eletrônica está ao alcance dos pesquisadores universitários, a estatística atinge um grau de sofisticação do mais elevado padrão.

De acordo com o proposto, dessa forma foram gerados os dados finais para análise e interpretação do estudo.

3.3.3 Técnicas de análise e interpretação de dados

De posse dos dados o próximo passo é a análise e interpretação dos mesmos. Sobre este aspecto Gil (1994, p.166), coloca:

Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros acontecimentos anteriormente obtidos.

Na técnica de análise de dados referentes à pesquisa em estudo, foram utilizados os seguintes instrumentos:

- . Tabulação eletrônica dos dados
- . Tabelas de distribuição da frequência;
- . Teste de confiabilidade do instrumento de coleta de dados;
- . Análise fatorial das variáveis;
- . Análise de correspondência múltipla;
- . Associação de variáveis;
- . Gráficos e histogramas;
- . Análise de variância;

. Análise das médias e medianas.

Na interpretação dos dados, não existem padrões a serem seguidos mas sim recomendações sobre os cuidados que devem ser tomados. Na referente pesquisa foi verificada a relação entre os dados empíricos e as teorias estudadas para chegar às considerações finais. Goode e Hatt (apud Gil, 1994), enfatizam a importância da teoria para o estabelecimento de generalizações empíricas e sistemas de relações e proposições. Minayo et al. (1996, p.19), também destaca a teoria como "um conhecimento que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, e de conceitos, que veiculam seu sentido."

4. O EXÉRCITO BRASILEIRO

4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Ao explorar e estudar as origens do Exército Brasileiro, é necessário que se reporte à história do Brasil. O descobrimento do Brasil ocorreu em 1500, entretanto o processo de colonização da colônia pelos portugueses iniciou-se realmente trinta anos após. Devido às riquezas aqui encontradas também surgiu a necessidade de defender a colônia, assumindo assim, a defesa, um caráter prioritário.

De acordo com o Centro de Comunicação Social do Exército (2000), foi com Martim Afonso de Souza, em 1531, que se dá o início da organização militar e política da colônia. Assim, militares profissionais, índios e escravos estavam envolvidos na defesa. Como forma de garantir a posse da terra, Portugal divide o Brasil-Colônia em 15 capitanias hereditárias, as quais eram comandadas por seus donatários, que se apelidavam capitães e governadores. Do ponto de vista militar, muitas delas obrigavam os seus moradores a prestarem o serviço de guerra, em caso de necessidade. Esse dever constitui o germe das instituições militares do Brasil que se vai desenvolver depois, no decorrer do tempo, com a aplicação das leis militares portuguesas ao nosso país.

Várias foram as tentativas de outros países de ocupar esta nova terra. Primeiramente foram os franceses, os quais foram repelidos por Portugal com a ajuda de indígenas, surgia assim o sentimento de defesa da colônia. Mas o principal desafio e marco para a história do Exército Brasileiro foi a invasão dos holandeses, iniciada em 1624. A defesa do território invadido começa com a insurreição pernambucana, visando resgatar a soberania da gente da terra, dirigida pelo Sargento-Mor Antônio Dias Cardoso. Tropas de negros e índios juntam-se às dos luso-brasileiros para combater o exército holandês.

O combate decisivo trava-se nos arredores de Recife, na região de Guararapes, a qual ficou como a memorável "*Batalha de Guararapes*". Os holandeses foram derrotados totalmente em 1654. Após toda essa epopeia não havia apenas homens reunidos em torno de um simples ideal de libertação, mas sim, as bases do Exército Nacional de uma Pátria que ver-se-ia confirmada a 7 de setembro de 1822, com a independência do Brasil.

Na busca de limitações de fronteiras e conquista de territórios, muitas foram as ações militares empreendidas. Com a ocupação da terra, surgia a necessidade de defendê-la, assim formavam-se núcleos militares e, em torno deles, surgiam as povoações, congregando povo e

soldado num só ideal. Com a fundação da Colônia do Sacramento em 1680, materializou-se o interesse português ao procurar ancorar sua colônia em limites naturais, ao sul.

Com a vinda da família real portuguesa para o Brasil em 1808, forma-se uma estrutura administrativa para viabilizar o funcionamento do governo português no Brasil. No campo militar, o fato mais importante foi a criação de uma escola para formação de oficiais, a Academia Real Militar, precursora da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Por outro lado, um sentimento latente de liberdade começa a surgir nos habitantes do Brasil, o sentimento nativista. Vários foram os movimentos voltados para a independência do Brasil. O sonho de liberdade começou a torna-se real após o retorno de D. João VI a Portugal, que deixaram seu filho D. Pedro I como regente. Após exaustivas pressões o próprio D. Pedro I proclama a independência do Brasil em 7 de setembro de 1822.

Após os acontecimentos citados anteriormente, várias foram as batalhas entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. Nos embates dos pampas e outros tantos, muitos foram os militares que se destacaram como por exemplo: O Marechal Luís Alves de Lima e Silva o Duque de Caxias, hoje patrono do Exército Brasileiro, o Marechal Emílio Luís Mallet, o Marechal Manoel Luís Osório, o Brigadeiro Antônio de Sampaio, o Tenente Coronel João Carlos de Villagran Cabrita, General João Severiano da Fonseca e o Tenente Antônio João Ribeiro, entre outros. Esses gloriosos militares, devido aos seus feitos heróicos nos campos de batalha, são hoje patronos das armas e serviços do Exército Brasileiro, servindo de paradigma às novas gerações.

Quando da passagem do Brasil de império para república, novamente o Exército assumiu a responsabilidade pela articulação e pela eclosão do movimento, com o Marechal Deodoro da Fonseca que, em 1889 proclamou a República Brasileira, assumindo a chefia do governo provisório. Com a República proclamada por iniciativa dos militares, o povo brasileiro teria condições de influir na vida nacional. Na consolidação da república, novamente o Exército faz-se presente abafando insurreições em diversos estados brasileiros, e assim consolidada a República, o Brasil segue célebre em direção ao seu destino.

Em 1896 cria-se o Estado-Maior do Exército. Em 1911 extingue-se a Guarda Nacional, legando ao Exército a condição de único responsável pela ordem interna. Durante este período vários militares são enviados para realizar estágios no exército alemão. Com a eclosão da primeira guerra mundial introduz-se no Brasil o serviço militar obrigatório. Em 1920 uma missão militar francesa chega ao Brasil com o intuito de elevar o padrão profissional dos militares e da instituição.

Em 1922 eclode o movimento tenentista, desencadeado por jovens oficiais inconformados com a utilização do Exército como massa de manobra dos velhos políticos da “República do Café com Leite” como também as falcaturas eleitorais. O episódio dos “Dezoito do Forte” eterniza o movimento tenentista brasileiro.

Em 1939 explode a segunda guerra mundial, com a invasão da Polônia pelos alemães. Após o afundamento de navios brasileiros na costa atlântica, o Brasil decide participar do conflito, e enviou para a Itália a Força Expedicionária Brasileira (FEB). Na Itália, a FEB cobriu-se de glória, ao combater tropas aguerridas e bem treinadas. Nos campos de batalha da Itália, verificou-se o valor do soldado brasileiro, as glórias colhidas na campanha estão gravadas na história militar brasileira. Em 1964, novamente o Exército coloca-se ao lado dos interesses do povo brasileiro, o movimento culminou com a derrubada do governo da época, e os militares assumiram os desígnios da nação.

O Exército Brasileiro, em face da sua credibilidade junto a comunidade internacional, tem sido convocado, em diversas oportunidades, para participar de missões de paz em diferentes nações do mundo. O soldado brasileiro, devido ao seu excelente desempenho em missões de pacificação, tem angariado o respeito e a admiração internacional.

O Exército Brasileiro, apesar das dificuldades financeiras, procura estar em condições de cumprir, da melhor maneira possível sua missão. A principal preocupação reside na preparação, para respaldar as decisões do País, grande potência emergente, respeitada nos contextos mundiais. Assim, a força terrestre procura evoluir sob o ponto de vista operacional, para fazer frente às exigências da guerra moderna. O êxito desta empreitada deve-se principalmente à capacitação e à motivação de seus recursos humanos, recrutados, indistintamente, no seio do povo e com este identificados.

4.2 MISSÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

A missão do Exército Brasileiro, de acordo com o Centro de Comunicação Social do Exército (1997), fundamenta-se em suas tradições e vocações, definidas e consolidadas ao longo do processo histórico-cultural da Nação. Tradições de bravura, sacrifício, desprendimento e participação para conquistar e garantir a soberania, a unidade e a integração nacional e a paz social.

Tradições de culto e respeito à pátria, aos seus símbolos, aos chefes militares do passado, aos heróis nacionais e aos momentos históricos da formação, emancipação e afirmação da Nação brasileira.

Vocação democrática, decorrente da sólida formação, com base nos ideais de liberdade e de dignidade da pessoa humana e repulsa aos extremismo, às ideologias e aos regimes autocráticos de quaisquer origens ou matizes. A vocação democrática do Exército é reforçada, por seus membros representarem um todo homogêneo, sem se constituir em casta militar. É composta por brasileiros oriundos de diferentes etnias, classes sociais e credos religiosos, pela igualdade de oportunidades de acesso à carreira militar e por sua fidelidade ao compromisso permanente com a liberdade e com a democracia.

Vocação de solidariedade, manifestada sobretudo na assistência às populações mais carentes, em especial àquelas situadas nas regiões mais longínquas do território nacional, bem como em situações de calamidade pública.

Vocação para sensibilizar-se e sintonizar-se com as mais legítimas aspirações nacionais, mantendo-se imune e desvinculado da influência de qualquer organização político-partidária. Por se colocar acima de eventuais disputas entre grupos sociais, econômicos ou políticos, caracteriza-se por uma trajetória de atuação orientada por sua destinação constitucional e comprometida somente com os interesses e com as aspirações vitais da sociedade brasileira. Vocação de respeito, amizade, solidariedade e cooperação com as demais Forças Armadas e com as de outros países.

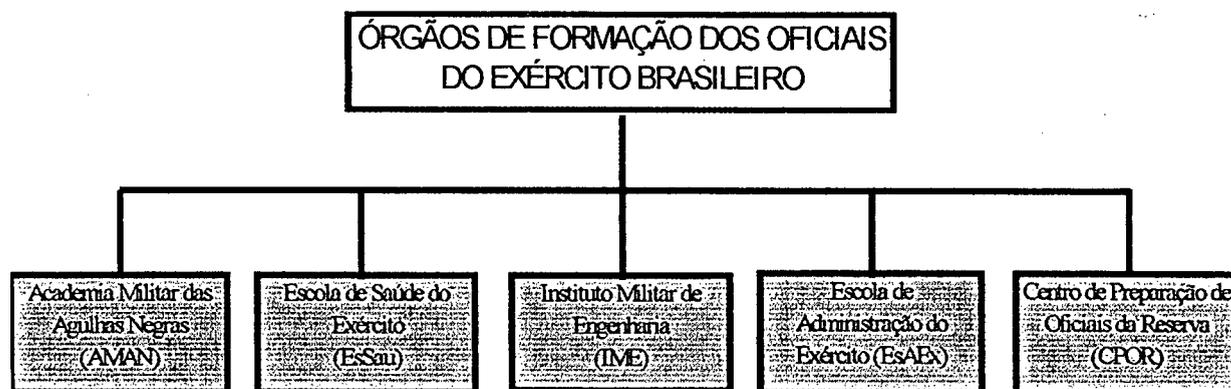
4.3 ÓRGÃOS DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Diversos são os órgãos de formação dos militares do Exército. Cabe aqui ressaltar, os órgãos de formação de seus oficiais de carreira, os quais são: Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Escola de Saúde do Exército, Escola de Administração do Exército e o Instituto Militar de Engenharia (IME). Os oficiais temporários do Exército Brasileiro são formados pelos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) ou Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), como pode ser observado na figura 7.

O ensino ministrado nesses órgãos embasa-se no compromisso com a realidade geográfica, social e econômica do Brasil, na projeção de um futuro glorioso para a Nação e, principalmente, na necessidade de preparar os chefes de um Exército vocacionado para preservar o vultuoso patrimônio nacional. Para estes órgãos convergem anualmente jovens de

todas as regiões do País, de diferentes condições sociais e de diversas religiões, matizados com a pluralidade racial que caracteriza o povo brasileiro. A identificá-los, pairam o amor à Pátria, o ideal de bem servi-la e a disposição de oferecer-lhe, se preciso for, o sacrifício da própria vida para defendê-la.

Figura 7. Órgãos de formação dos oficiais do Exército Brasileiro.



4.4 ESTRUTURA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

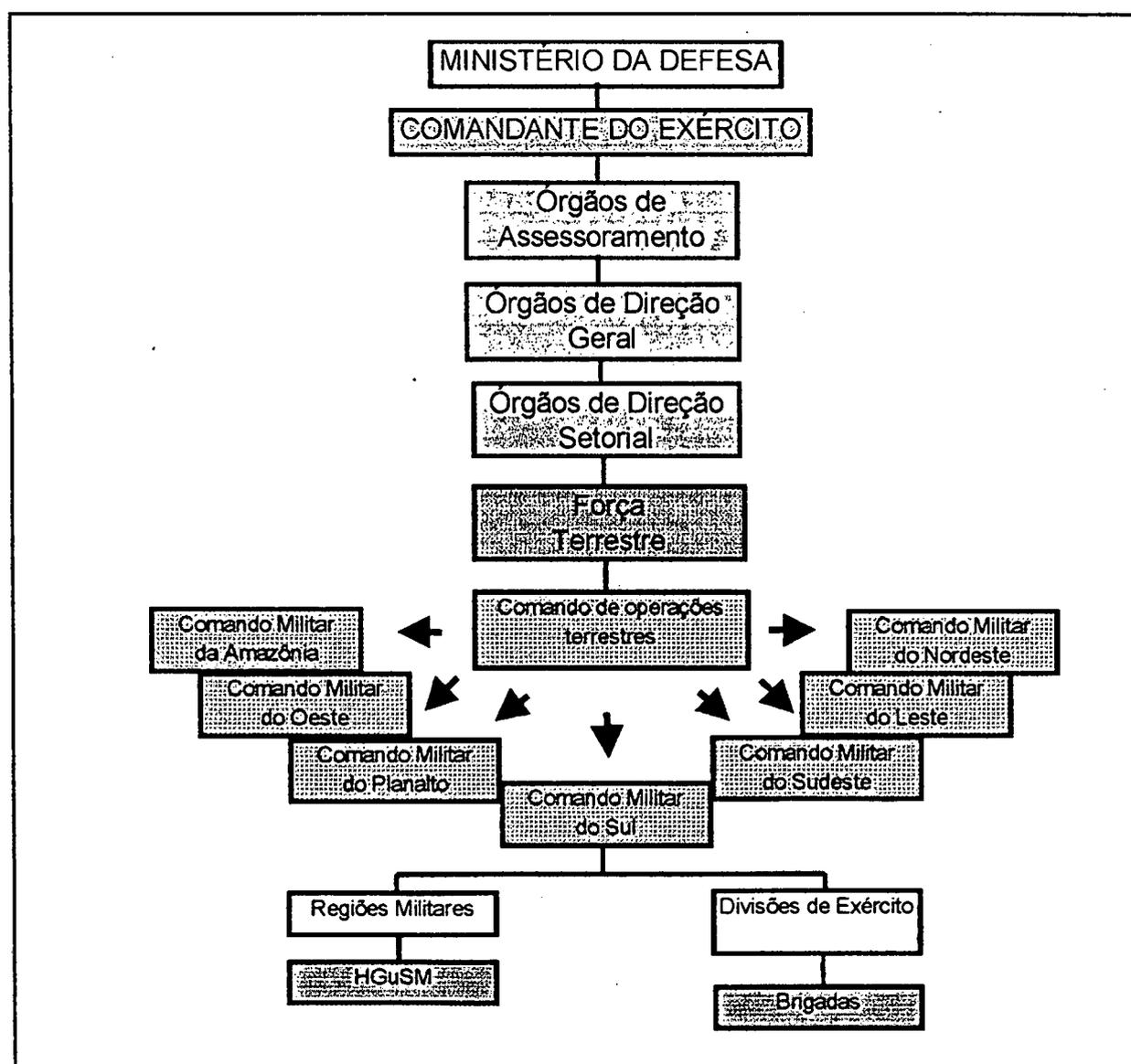
Atualmente o Exército Brasileiro está subordinado ao Ministério da Defesa e encontra-se configurado de forma sistêmica em sete comandos militares de área. Esses comandos são constituídos de divisões de exército, brigadas e diversas organizações militares das diversas naturezas e, para fins de apoio logístico e defesa territorial, são divididos em regiões militares. O exposto pode ser melhor visualizado na figura 8.

Os comandos militares são responsáveis pelo planejamento, preparo e emprego das tropas em sua área. As regiões militares coordenam as atividades logísticas de suprimento, manutenção, transporte, saúde e pessoal, além de participarem do sistema do Serviço Militar e de realizarem obras nos quartéis, em sua área de jurisdição. A todos eles competem responsabilidades operacionais, administrativas e territoriais, devendo, quando acionados, responder a todos os desafios decorrentes da missão atribuída ao Exército pela Constituição.

Os comandos militares de área são formados pelas regiões militares e pelas divisões de exército. As divisões de exército são formadas por artilharias divisionárias e brigadas as quais são formadas por unidades militares a ela subordinadas. Assim, a brigada é a grande unidade básica de combinação de armas e serviços, integrada por unidades de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico, com capacidade de atuar independentemente e de durar na ação.

A brigada é uma organização ao mesmo tempo tática e logística. Elementos adicionais de apoio ao combate e de logística podem-lhe ser dados em reforço, dependendo de sua missão e condições de emprego. A brigada pode ser enquadrada por uma divisão de exército ou por outro grande comando superior. As brigadas de infantaria podem ser motorizadas, blindadas, de selva, pára-quedista e leve (aeromóvel). A brigada de infantaria é a brigada típica existente no Exército Brasileiro.

Figura 8. Estrutura do Exército Brasileiro.



4.5 HISTÓRICO DA 6.^a BRIGADA DE INFANTARIA BLINDADA E HOSPITAL DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA

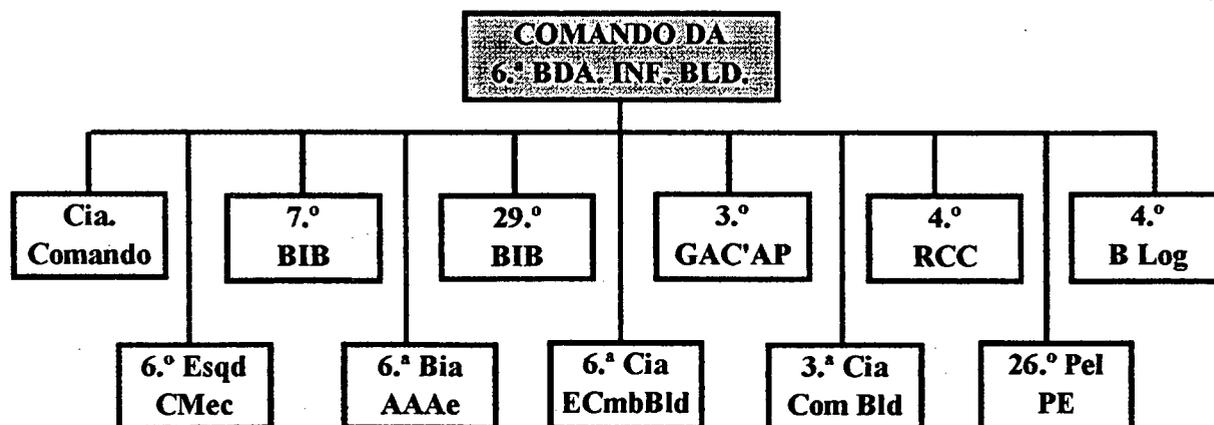
A pesquisa se desenvolverá no âmbito da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria (HguSM), todos com sede em Santa Maria-RS.

A 6.^a Brigada de Infantaria Blindada, foi denominada historicamente em 1992 de “BRIGADA NIEDERAUER”, em exaltação ao Cel. João Niederauer Sobrinho, figura de relevo de Santa Maria no século passado e guerreiro de notáveis feitos na Guerra do Paraguai. Foi ferido mortalmente na Batalha do Avaí, travada em dezembro de 1868.

A 6.^a Brigada de Infantaria Blindada – Brigada Niederauer, está subordinada a 3.^a Divisão de Exército, todas com sede na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul. Estas instituições fazem parte do Comando Militar do Sul (CMS) com sede em Porto Alegre.

A 6.^a Brigada de Infantaria Blindada (6.^a Bda Inf Bld) surgiu em 01 de janeiro de 1972 por transformação da Infantaria Divisionária da 6.^a Divisão de Infantaria, e dessa data até 1988 ficou instalada nas dependências do antigo Quartel General (QG) da Artilharia Divisionária 3 (AD3), contíguo ao Regimento Mallet, na cidade de Santa Maria. Em 1988, suas instalações são transferidas para o prédio onde estava, até então, o 7.^o Batalhão de Infantaria Blindado (7.^o BIB), na Av. Borges de Medeiros, também em Santa Maria.

Figura 9. Organograma da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada.



Embora de criação recente, muitas das unidades que a integram possuem honrosas tradições históricas, sendo inclusive pontos de visitação aos turistas que vêm a Santa Maria. Atualmente a 6.^a Brigada é formada pelas seguintes Organizações Militares (OM): 3.^o Grupo

de Artilharia de Campanha Auto Propulsado (GAC AP), 7.º Batalhão de Infantaria Blindado (BIB), 29.º Batalhão de Infantaria Blindado, 4.º Regimento de Carros de Combate (RCC), 4.º Batalhão Logístico (B Log), Comando da 6.ª Bda Inf Bld, Companhia Comando da 6.ª Bda Inf Bld, 6.º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (Esq Cmec), 6.ª Bateria de Artilharia Anti-aérea (Bia AAAe), 6.ª Companhia de Engenharia de Combate blindada (Cia EComb Bld), 3.ª Companhia de Comunicações Blindada (Cia Com Bld) e o 26.º Pelotão de Polícia do Exército (Pel PE). Dessas unidades apenas o 4.º RCC não se situa em Santa Maria, mas em Rosário do Sul.

O serviço de saúde, além de uma estrutura para emprego em campanha, possui organizações hospitalares nas principais guarnições militares em território nacional, para proporcionar tratamentos de longo prazo, afastados dos possíveis e prováveis Teatros de Operações. Tem-se, assim, o Hospital Central do Exército, no Rio de Janeiro, onze hospitais gerais e quinze hospitais de guarnição, que realizam a recuperação e a convalescença dos enfermos. Integram ainda esse sistema cinco policlínicas, o Instituto de Biologia do Exército, a Odontoclínica Central do Exército, o Laboratório Químico e Farmacêutico do Exército, o Centro de Reabilitação de Itatiaia e dezenove posto médicos.

Em tempo de paz, essas organizações oferecem apoio de saúde a seus dependentes. O pagamento desse tratamento é financiado, em parte, pelo Fundo de Saúde do Exército, formado por contribuição mensal, obrigatória para o militar da ativa e voluntária para os inativos e pensionistas. Os jovens que prestam o serviço militar inicial são atendidos gratuitamente nessas mesmas organizações, direito também assegurado ao militar profissional, quando acidentado em serviço.

O Hospital da Guarnição de Santa Maria (HguSM) foi criado pelo Dec. 13653 em 11 de junho de 1919, com recursos materiais da Enfermaria Militar da Guarnição de Santa Maria, na atual instalação do QG da 6.ª Brigada de Infantaria Blindada. Sua denominação então era a de Hospital Militar de 3.ª Classe, mudada em 1953 para Hospital da Guarnição de Santa Maria. O HguSM está subordinado diretamente a 3.ª Região Militar, com sede em Porto Alegre, e tem por missão prestar assistência à saúde dos militares ativos e inativos e seus dependentes.

Devido ao elevado contingente militar existente na cidade de Santa Maria, hoje a guarnição desta cidade corresponde ao segundo maior efetivo de militares do Brasil. A 6.ª Brigada de Infantaria Blindada possui um elevado nível de instrução militar, servindo como ponto de referência dentro do Exército Brasileiro.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A partir da tabulação estatística dos dados da pesquisa, realizada através do software STATISTICA, apresentam-se a análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada com os oficiais subalternos do Exército Brasileiro, no âmbito da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e do Hospital da Guarnição de Santa Maria.

Inicialmente, descrever-se-ão as informações referentes aos dados pessoais obtidos da terceira parte do instrumento de coleta de dados do censo de 88 oficiais subalternos. Na segunda parte, abordar-se-ão a confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados, perfil dos oficiais subalternos pesquisados, segundo o grau de valorização dos fatores motivacionais, análise fatorial das variáveis na escala de valorização, análise de correspondência múltipla, análise de associação das variáveis e, por último, o estado de satisfação dos oficiais subalternos no trabalho.

5.1 PERFIL DOS OFICIAIS SUBALTERNOS QUANTO AOS SEUS DADOS PESSOAIS

As figuras de 10 a 19 mostram o perfil dos dados pessoais dos oficiais subalternos, extraídos de um censo de 88 oficiais através das respostas obtidas na terceira parte do questionário.

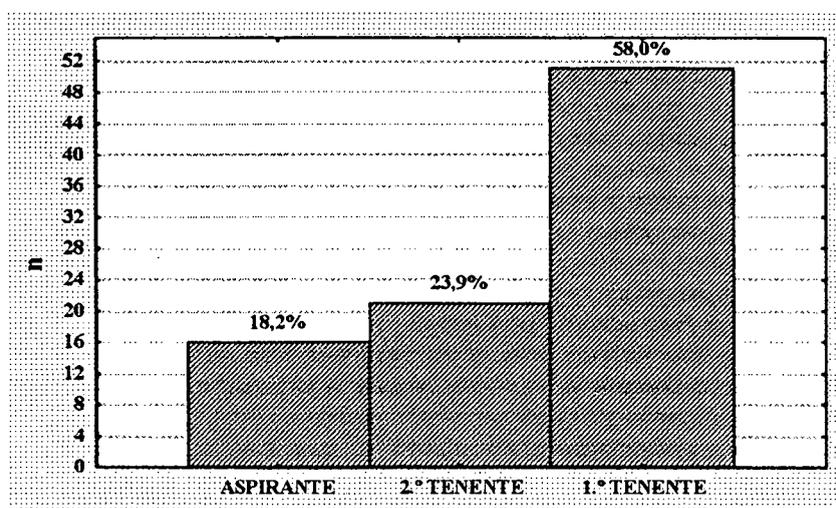


Figura 10. Distribuição da frequência do posto dos oficiais subalternos em estudo.

Na figura 10 visualiza-se a distribuição dos oficiais subalternos quanto ao seu posto. Verifica-se que dos 88 oficiais entrevistados, 51 (58%) são primeiros-tenentes e apenas 16 (18,2%) são aspirantes a oficial.

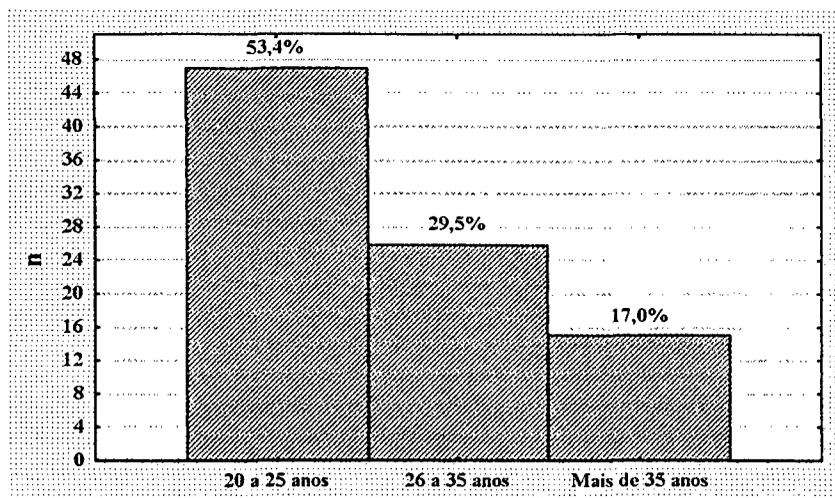


Figura 11. Distribuição da frequência quanto a idade dos oficiais subalternos em estudo.

Nota-se, na figura 11, que 47 (53,4%) dos oficiais estão na idade entre 20 a 25 anos, e 15 (17%) com mais de 35 anos. Existe um número expressivo de oficiais com idade entre 20 a 25 anos e um número relativamente pequeno de oficiais com mais de 35 anos de idade.

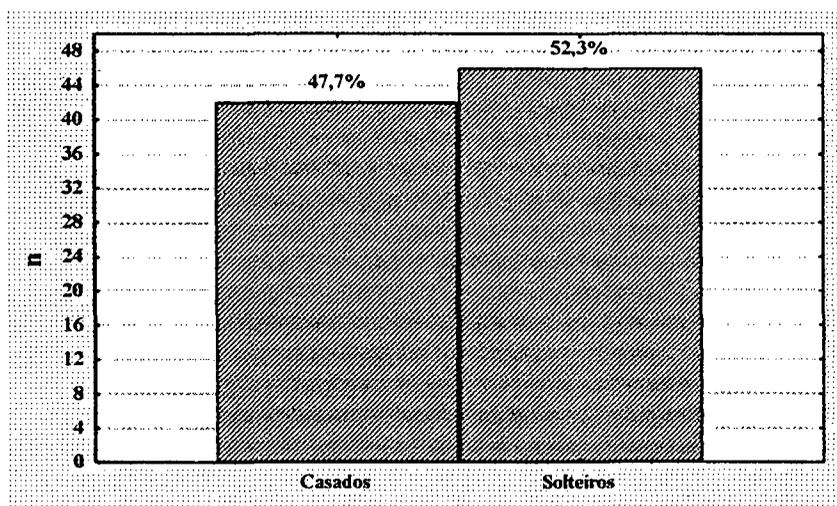


Figura 12. Distribuição da frequência quanto ao estado civil dos oficiais subalternos em estudo.

A figura 12 demonstra que 42 (47,7%) oficiais subalternos são casados ou vivem maritalmente e 46 (52,3%) oficiais são solteiros.

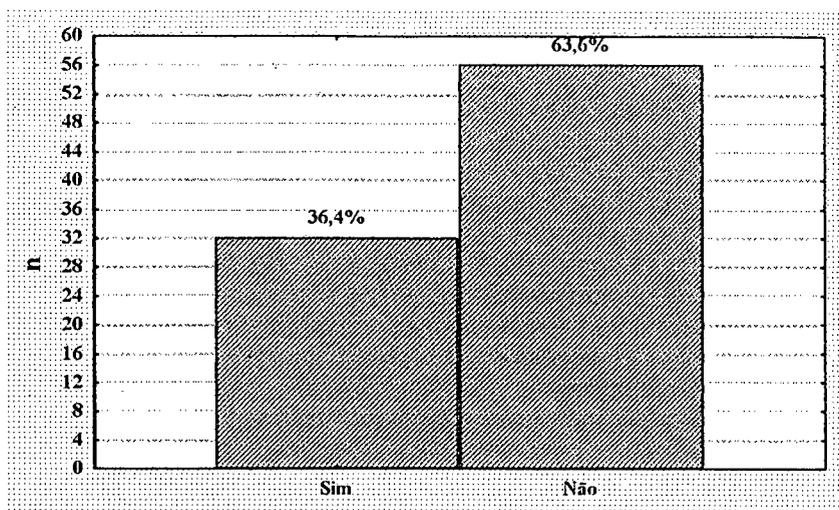


Figura 13. Distribuição da frequência quanto a ter filhos ou não dos oficiais subalternos em estudo.

Na figura 13 verifica-se que 32 (36,4%) oficiais possuem filhos e 56 (63,6%) não possuem filhos.

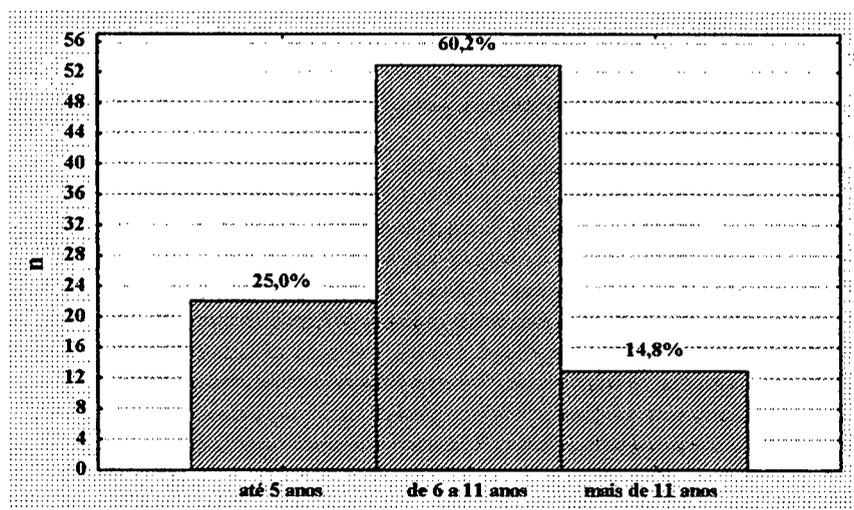


Figura 14. Distribuição da frequência quanto ao tempo de serviço dos oficiais subalternos em estudo.

A figura 14 demonstra que 53 (60,2%) situam-se na faixa de 6 a 11 anos de serviço e apenas 13 (14,25%) estão com mais de 11 anos de serviço.

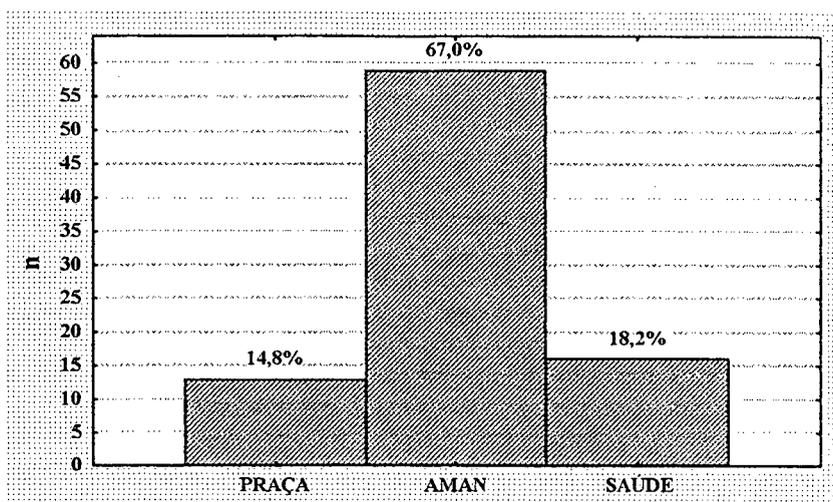


Figura 15. Distribuição da frequência quanto a formação dos oficiais subalternos em estudo.

Observa-se, na figura 15, que na distribuição de frequência quanto à origem de formação dos oficiais entrevistados, sua grande maioria 59 (67%) são oriundos da AMAN, 16 (18,2%) são da área de saúde formados pela Escola de Saúde do Exército, e apenas 13 (14,8%) possuem origem de praça (QAO).

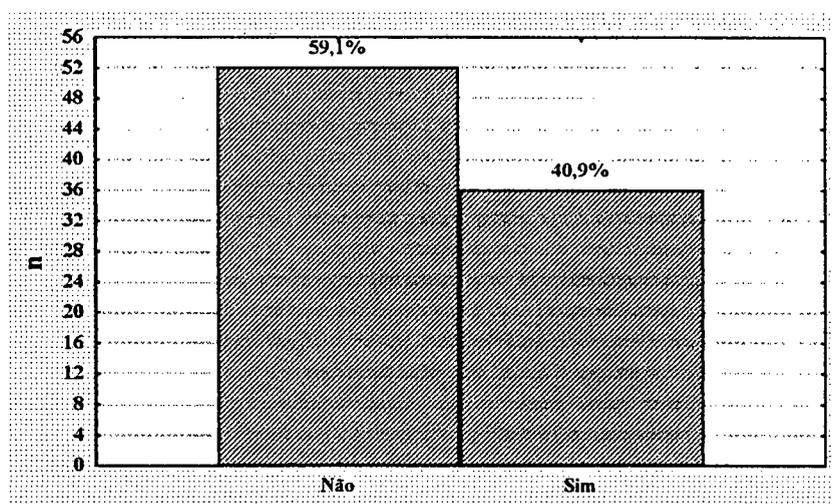


Figura 16. Distribuição da frequência quanto ao pai ser militar dos oficiais subalternos em estudo.

Na figura 16 verifica-se que dos oficiais subalternos entrevistados, 52 (59,1%) afirmaram que o pai não é militar, enquanto 36 (40,9%) afirmaram o pai ser militar.

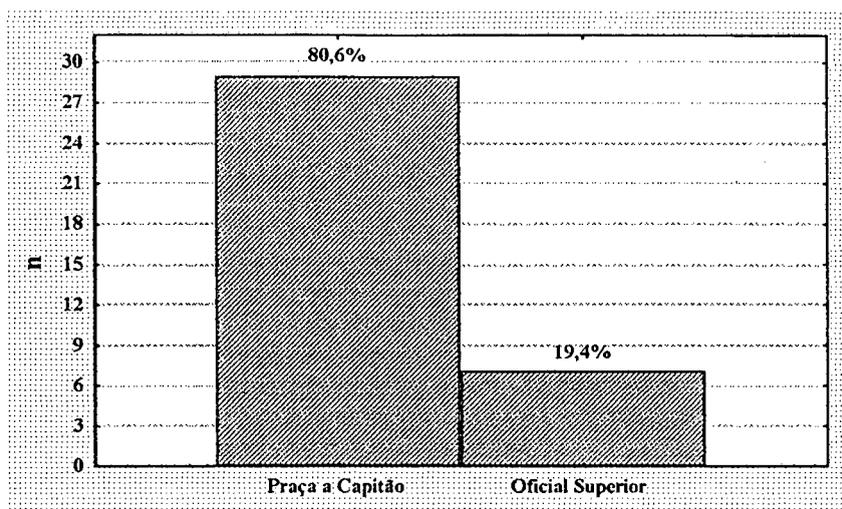


Figura 17. Distribuição da frequência quanto ao posto do pai dos oficiais subalternos em estudo.

A figura 17 demonstra que dos 36 oficiais subalternos que afirmaram ter o pai militar, a grande maioria, 29 (80,6%), responderam que o posto do pai situa-se entre praça e oficial capitão.

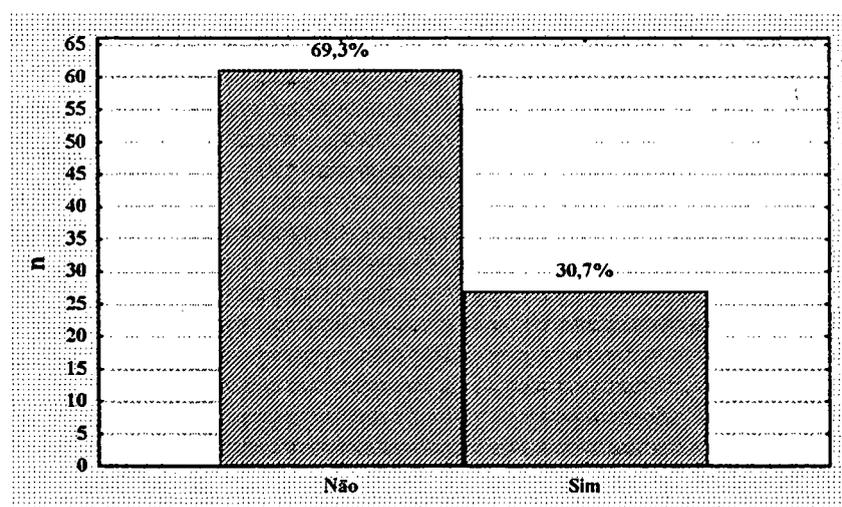


Figura 18. Distribuição da frequência quanto a ter estudado em colégio militar dos oficiais subalternos em estudo.

A figura 18 demonstra que dos 88 oficiais subalternos entrevistados, 61 (69,3%) não estudaram em colégio militar.

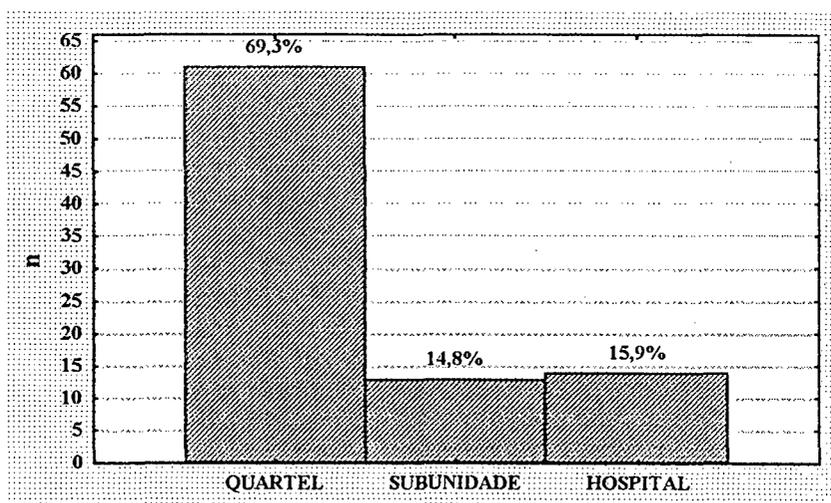


Figura 19. Distribuição da frequência quanto ao tipo de organização militar em que trabalham os oficiais subalternos em estudo.

A figura 19 mostra o tipo de organização militar em que estão distribuídos os oficiais subalternos. Consta-se que 61 (69,3%) estão nos quartéis, 14 (15,9%) prestam serviço no Hospital e 13 (14,8%) oficiais subalternos em subunidades (Companhias, baterias e esquadrões).

5.2 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em uma pesquisa que utiliza um questionário para coleta de dados, é necessário que se verifique estatisticamente a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, ou seja, a fidedignidade dos dados. Pasquali (1997, p.127), coloca que “ a análise de precisão de um instrumento psicológico quer mostrar precisamente o quanto ele se afasta do ideal da correlação 1, determinando um coeficiente que, quanto mais próximo de 1 menor será o erro cometido na utilização do teste.”

Nesta pesquisa utilizou-se o coeficiente α de Cronbach para avaliar a fidedignidade dos dados coletados, utilizando as 40 afirmativas constantes na primeira parte do questionário de fatores motivacionais (Anexo 1). Assim, quanto mais próximo de 1 for o coeficiente α de Cronbach, maior a fidedignidade dos dados.

Tabela 1. Teste de análise de consistência interna dos itens do questionário segundo o coeficiente α de Cronbach.

Questões	Média	Desvio Padrão	Correlação	Coeficiente Alfa
Q1	159,39	14,87	0,27	0,86
Q2	159,14	14,93	0,27	0,86
Q3	159,27	14,85	0,35	0,85
Q4	159,22	14,76	0,31	0,85
Q5	161,04	14,56	0,36	0,85
Q6	160,31	14,59	0,37	0,85
Q7	161,12	14,96	0,06	0,86
Q8	158,98	15,02	0,11	0,86
Q9	159,48	14,67	0,45	0,85
Q10	160,11	14,47	0,51	0,85
Q11	159,45	14,77	0,32	0,85
Q12	159,63	14,78	0,37	0,85
Q13	159,37	14,75	0,32	0,85
Q14	159,23	14,91	0,21	0,86
Q15	159,54	14,65	0,465	0,85
Q16	159,79	14,72	0,29	0,86
Q17	159,57	14,99	0,07	0,86
Q18	160,34	14,58	0,38	0,85
Q19	159,34	14,75	0,44	0,85
Q20	160,61	14,45	0,45	0,85
Q21	159,21	14,87	0,36	0,85
Q22	159,26	14,84	0,33	0,85
Q23	159,44	14,59	0,54	0,85
Q24	159,25	14,91	0,23	0,86
Q25	160,22	14,28	0,65	0,85
Q26	160,06	14,57	0,41	0,85
Q27	159,14	14,84	0,41	0,85
Q28	159,11	14,99	0,16	0,86
Q29	159,61	14,71	0,41	0,85
Q30	159,51	14,71	0,38	0,85
Q31	159,27	14,85	0,45	0,85
Q32	159,48	14,89	0,27	0,86
Q33	160,39	14,51	0,51	0,85
Q34	160,64	14,66	0,26	0,86
Q35	159,98	14,63	0,38	0,85
Q36	160,89	14,45	0,46	0,85
Q37	160,38	14,61	0,35	0,85
Q38	159,11	14,79	0,44	0,85
Q39	159,75	14,83	0,25	0,86
Q40	159,89	14,71	0,41	0,85

Obs. Todos os valores referem-se a primeira parte do questionário de fatores motivacionais.

O coeficiente α de Cronbach foi de 0,86 para o instrumento de coleta de dados nesta pesquisa. Como o resultado do coeficiente se aproxima de 1, de acordo com Pasquali (1997), pode-se afirmar que o teste possui um coeficiente de precisão significativo. Assim sendo, em vista do índice obtido, o teste possui confiabilidade por consistência interna.

5.3 PERFIL DOS OFICIAIS SUBALTERNOS PESQUISADOS, SEGUNDO O GRAU DE VALORIZAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Este item refere-se à apresentação e análise dos dados envolvendo a primeira parte do questionário. Esta etapa é composta de afirmativas sobre os fatores motivacionais no trabalho dos oficiais subalternos. O objetivo proposto é o de identificar o grau de valorização dos fatores motivacionais no trabalho dos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e do Hospital da Guarnição de Santa Maria – RS:

O questionário foi composto de 40 afirmativas sobre os 10 fatores motivacionais em estudo. Cada um dos fatores em estudo possuía 4 afirmativas distribuídas dentro da primeira parte do questionário. Após o início dos estudos, verificou-se que o grau de valorização dos fatores situava-se geralmente, dentro da escala de Likert, entre os valores de 3 a 5, ou seja, de baixa para alta concordância com relação a afirmativa colocada.

Na figura 20 apresenta-se a interpretação da escala para a análise das médias e medianas das respostas.

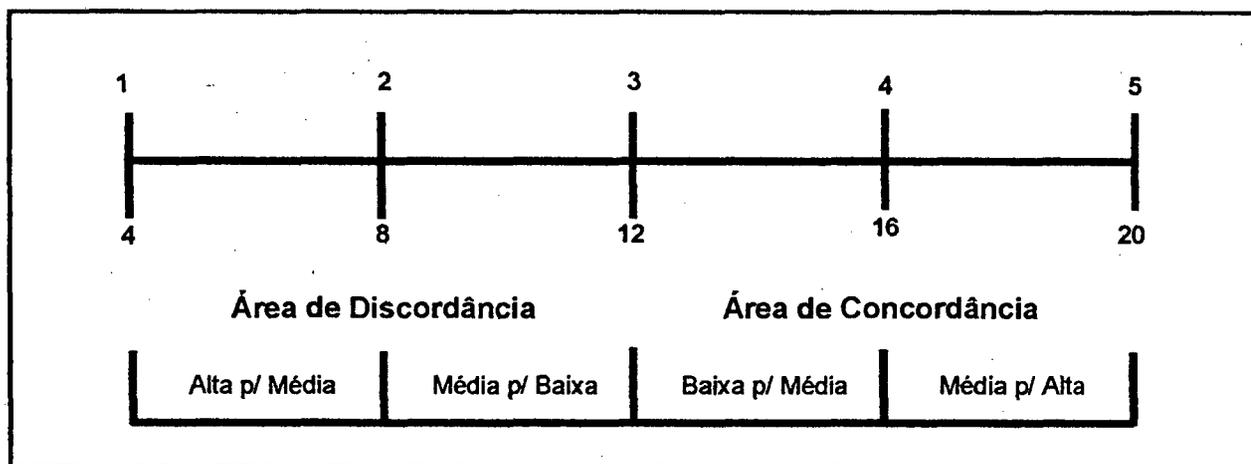


Figura 20. Interpretação das respostas através da escala tipo Likert.

Após a análise da média e mediana de cada fator motivacional, dividiu-se o fator em dois grupos: o grupo 1 são os que menos valorizam o fator em estudo, e o grupo 2, os que mais valorizam o fator motivacional analisado. Assim sendo, reuniram-se as quatro afirmativas de cada fator estudado em um único grupo: grupo possibilidade de auto-realização, grupo conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e da Organização Militar a qual pertence, grupo relacionamento geral, grupo assumir responsabilidades, grupo comando e liderança competente, grupo reconhecimento

profissional, grupo segurança e estabilidade na carreira, grupo natureza do trabalho, tarefa ou missão, grupo possibilidade de progresso na carreira e o grupo soldo e remuneração militar.

Dessa forma, se um fator ficasse com a média em 17,1 e a mediana em 16,8, o ponto de corte seria 16, ficando da seguinte maneira: menos de 16 seria o grupo dos que menos valorizam o fator em estudo, e maior ou igual a 16 seria o grupo dos que mais valorizam.

A tabela 2 permite visualizar melhor as médias, desvio padrão, mínimos e máximos, bem como a ordem de valorização dos fatores motivacionais em estudo, através das respostas fornecidas pelos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de infantaria Blindada e do Hospital da Guarnição de Santa Maria (HGuSM).

Tabela 2. Média dos fatores motivacionais dos oficiais subalternos em estudo.

Fatores Motivacionais	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
1 - Possibilidade de Auto-realização	17,61	1,71	14	20
2 - Conhecimento das Políticas e Missões do EB e da OM.	17,42	1,77	13	20
3 - Relacionamento Geral	17,41	1,84	12	20
4 - Assumir Responsabilidades	16,76	2,13	10	20
5 - Comando e Liderança Competente	16,59	2,25	11	20
6 - Reconhecimento Profissional	16,46	2,35	9	20
7 - Segurança e Estabilidade	14,81	2,83	6	20
8 - Natureza do Trabalho, Tarefa ou Missão	14,71	2,22	9	20
9 - Possibilidade de Progresso na Carreira	14,14	3,21	6	20
10-Soldo e Remuneração Militar	13,87	3,35	5	20

Na tabela 2 visualizam-se as médias das respostas dadas pelos oficiais subalternos, onde se pode constatar que as médias para os fatores estudados estão entre 13 (treze) e 17 (dezessete). Podendo ser interpretado como uma valorização dos fatores motivacionais de baixa para alta concordância, ou seja, baixa para alta valorização dos mesmos.

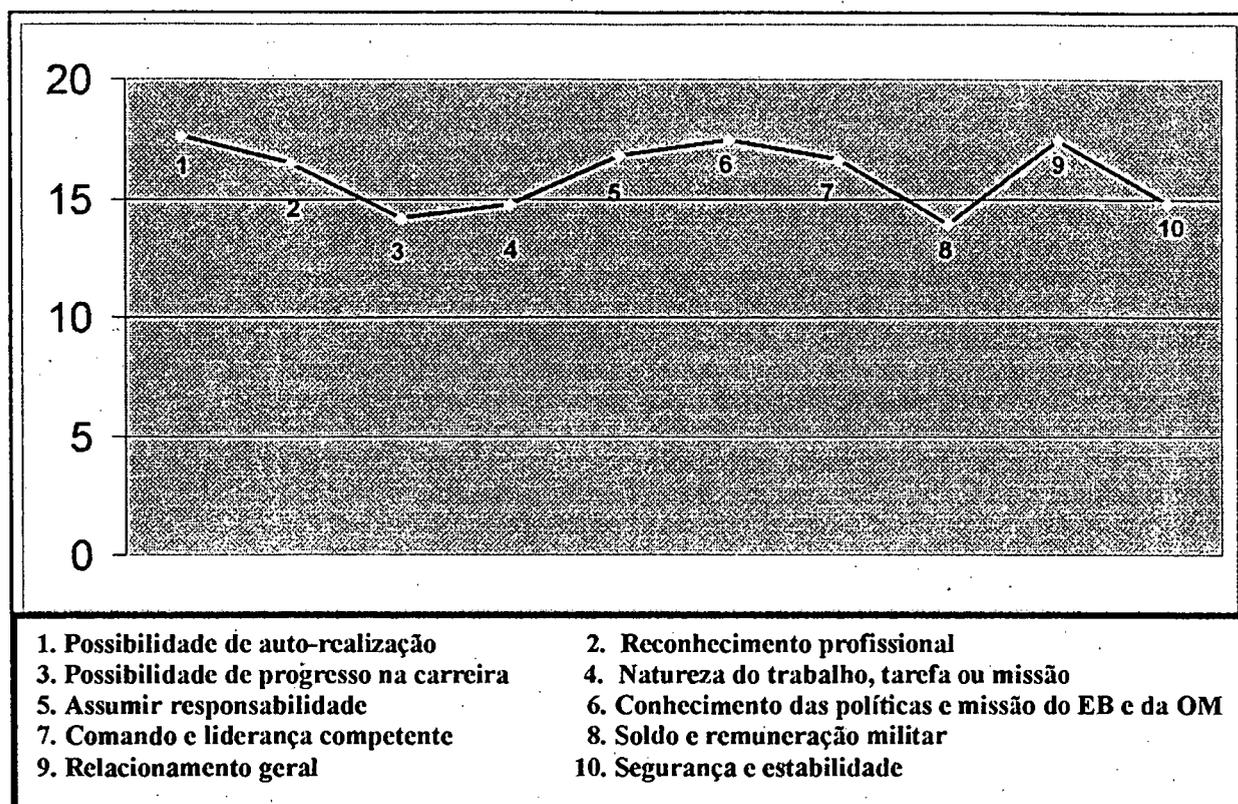


Figura 21. Média dos construtos relativos aos fatores motivacionais dos oficiais subalternos em estudo.

Na figura 21, analisando-se novamente as médias das respostas dadas pelos oficiais subalternos, constata-se que há uma valorização alta para a maioria dos fatores pesquisados, exceto para as variáveis possibilidade de progresso na carreira, natureza do trabalho, tarefa ou missão e o fator soldo e remuneração militar que se encontram numa zona de baixa valorização.

5.4 ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS NA ESCALA DE VALORIZAÇÃO

Existe uma técnica estatística que busca demonstrar as intercorrelações e covariância entre as variáveis, essa técnica chama-se análise fatorial. Pasquali (1997, p.189), expõe que:

A análise fatorial compreende uma série de técnicas estatísticas que trabalham com análises multivariadas e matrizes. Ela constitui um técnica estatística imprescindível no contexto da psicometria, sobretudo para a problemática da validação de instrumentos psicológicos. Esta análise tem muito a dizer a respeito tanto da validade quanto da fidedignidade destes instrumentos.

A análise fatorial foi aplicada aos grupos de fatores motivacionais originados das 40 afirmativas da primeira parte do questionário. Busca identificar agrupamentos de fatores de tal forma que possa evidenciar características relevantes para o diagnóstico dos oficiais subalternos pesquisados.

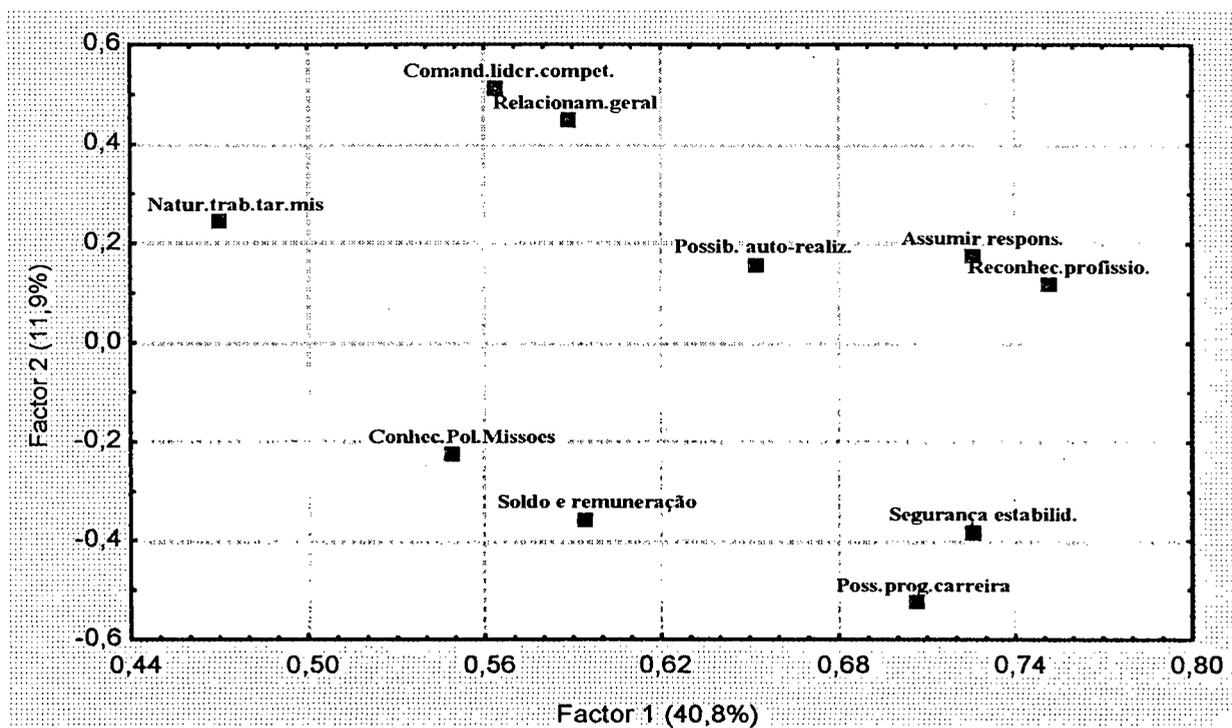


Figura 22. Distribuição dos construtos motivacionais com relação a valorização pelos oficiais subalternos em estudo.

A figura 22 expressa a distribuição geral de todos os grupos motivacionais em estudo conforme a valorização dos oficiais subalternos, obtida da análise fatorial aplicada aos dados. O fator estatístico 1 possui 40,8% de variância explicada (ou seja, 40,8% da variabilidade dos dados é explicada pelo fator estatístico 1), e o fator estatístico 2 possui 11,9%. A distribuição dos fatores motivacionais aponta que os oficiais subalternos possuem alguns pontos comuns de valorização dos mesmos.

Pode-se verificar na figura 22, no quadrante superior direito, que os fatores: possibilidade de auto-realização, assumir responsabilidades e reconhecimento profissional, caminham numa mesma direção. No quadrante inferior direito, verifica-se que: os fatores motivacionais possibilidade de progresso na carreira, segurança e estabilidade na carreira também caminham num mesmo sentido com relação às afirmativas fornecidas pelos oficiais em estudo.

Da mesma forma, no quadrante inferior esquerdo, encontramos os fatores motivacionais: Conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e da Organização militar e o fator motivacional soldo e remuneração dos militares, distribuídos com certa proximidade. No quadrante superior esquerdo verifica-se uma proximidade entre os fatores motivacionais: Comando e liderança competente e o fator relacionamento geral. No mesmo quadrante, mas bastante isolado dos demais fatores, o fator motivacional natureza do trabalho, tarefa ou missão.

5.5 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA

A análise de correspondência múltipla procura entender o fator motivacional em estudo ou o estado de satisfação, com as outras variáveis atributos dos militares em estudo (Tipo de unidade, idade, tempo de serviço, posto, formação, estado civil, ter filhos, pai ser militar, posto do pai e estudar em colégio militar). É uma análise entre variáveis qualitativas, onde se pode verificar como as variáveis atributos dos militares estão distribuídas em torno do fator analisado.

Como já foi explicado anteriormente, os fatores motivacionais foram agrupados em dois grupos distintos: o grupo 1 são os que menos valorizam o fator em estudo; e o grupo 2, os que mais valorizam o fator motivacional em estudo.

A figura 23 expressa a distribuição geral de todas as variáveis atributos dos militares em estudo (Tipo de unidade, idade, tempo de serviço, posto, formação, estado civil, ter filhos, pai ser militar, posto do pai e estudar em colégio militar), em torno do fator motivacional grupo auto-realização (GA:1 são os que menos valorizam e GA:2 os que mais valorizam o fator em estudo), conforme a valorização dos oficiais subalternos, obtida da análise correspondência múltipla aplicada aos dados. A dimensão 1 possui 47,5% de variância explicada (ou seja, 47,5% de variabilidade), e a dimensão 2 possui 30,4%. A distribuição das variáveis atributos dos militares com relação à variável grupo auto-realização, demonstra 3 grupos distintos. Um grupo é formado pelos oficiais subalternos da área de saúde e que exercem suas atividades no hospital, os quais se situam na parte inferior da figura. Outro grupo formado pelos oficiais subalternos oriundos de praça, com idade superior a 35 anos bem como o tempo de serviço superior a 11 anos, situados no canto superior direito da figura. E, finalmente, o grupo formado pelos oficiais oriundos da AMAN, distribuídos no canto

esquerdo central da figura. Isso quer dizer que o grau de valorização dos fatores motivacionais diferem de um grupo para o outro.

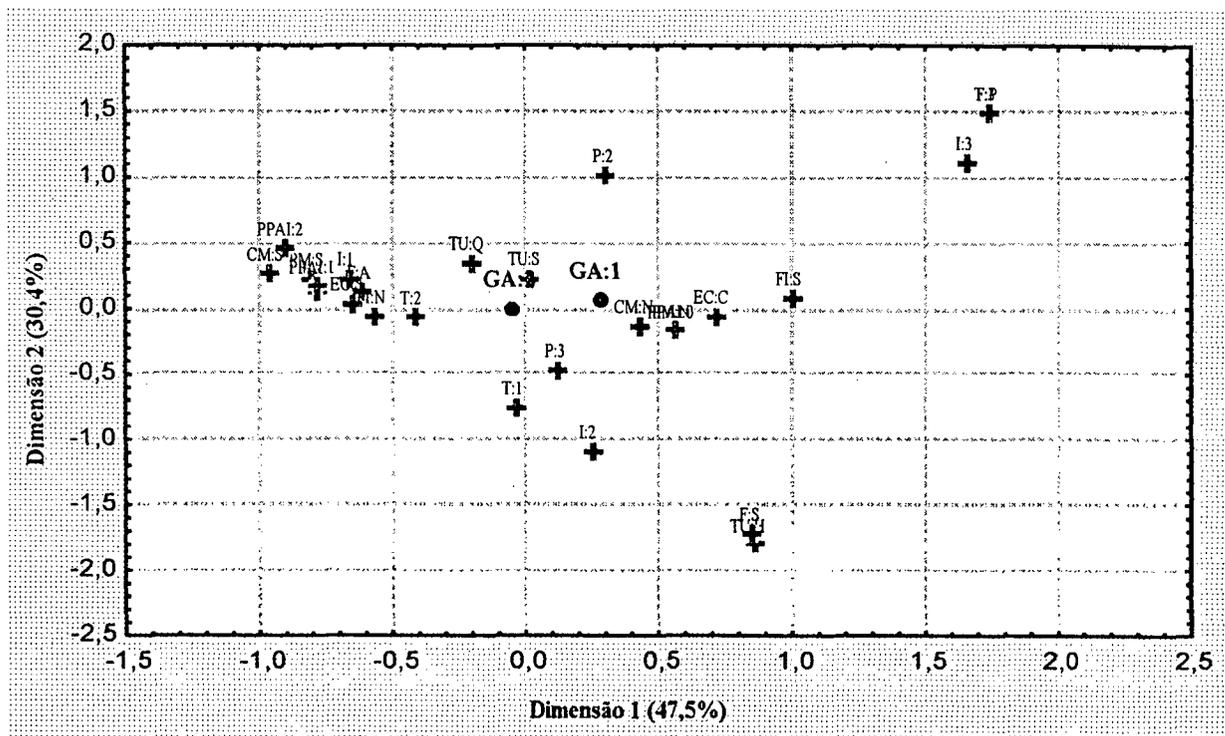


Figura 23. Análise do fator motivacional grupo auto-realização com os atributos dos oficiais subalternos em estudo.

A análise de correspondência múltipla foi aplicada a todos os grupo de fatores motivacionais em confronto com as variáveis atributos dos militares, verificando-se em todas as análises uma distribuição semelhante à da figura 23.

Na figura 24 observa-se a distribuição das variáveis atributos dos militares em estudo com a variável grupo satisfação no trabalho (GSAT:1 menor satisfação e GSAT:2 maior satisfação). Novamente verifica-se a existência de três grupos distintos com relação a satisfação no trabalho, idênticos a análise realizada na figura 22. Com isso pode-se dizer que a satisfação no trabalho possui alguma relação com as variáveis atributos dos oficiais subalternos em estudo na pesquisa, ou seja, com a formação, posto, unidade militar em que trabalha, entre outros.

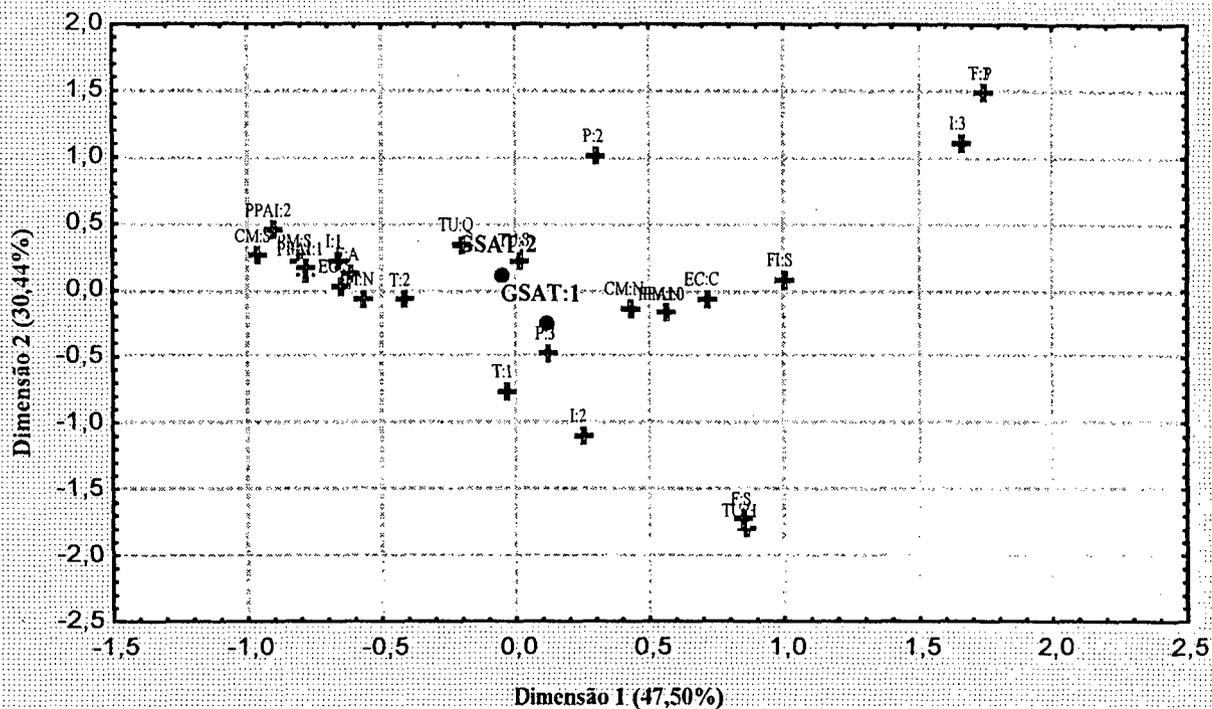


Figura 24. Análise do grupo satisfação no trabalho com as variáveis atributos dos oficiais subalternos em estudo.

5.6 ANÁLISE DE ASSOCIAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Neste tópico pretende-se analisar se existe associação entre os fatores motivacionais em estudo com as variáveis atributos dos oficiais subalternos em estudo (Tipo de unidade, idade, tempo de serviço, posto, formação, estado civil, ter filhos, pai ser militar e estudar em Colégio Militar). Serão apresentados os resultados significativos que se encontrou no estudo. Para tanto, foram realizados testes estatísticos para determinar a possibilidade de associação entre as variáveis em estudo. Assim, será apresentado individualmente cada fator motivacional em estudo e as associações encontradas com as variáveis atributos dos oficiais subalternos em estudo.

5.6.1 Possibilidade de auto-realização

Tabela 3. Distribuição do tipo de unidade militar e a possibilidade de auto-realização dos oficiais subalternos em estudo.

Possibilidade de auto-realização: valorização			
Tipo de unidade	Menor	Maior	Total n %
Quartel			
n	9	52	61
% total	14,75%	85,25%	
Subunidade			
n	1	12	13
% total	7,69%	92,31%	
Hospital			
n	2	12	14
% total	14,29%	85,71%	
Total n	12	76	88
Total %	13,64%	86,36%	100,00%

Foram realizados todos os testes estatísticos e não se verificou associação entre o fator motivacional auto-realização com as variáveis atributos dos militares. Pode-se verificar na tabela 3 que o fator possui alta valorização para a maioria dos oficiais pesquisados. Assim, estes resultados corroboram o estudo realizado anteriormente (Tabela 2), onde se verifica a possibilidade de auto-realização como o fator motivacional mais valorizado pelos oficiais subalternos.

5.6.2 Reconhecimento profissional

Pode-se verificar, na tabela 4, a associação entre idade e o fator reconhecimento profissional. Dos oficiais que estão com idade entre 20 e 25 anos, 27 (57,45%) são os que mais valorizam o reconhecimento na profissão, na faixa etária de 26 a 35 anos, 20 (76,92%) valorizam mais o reconhecimento, enquanto dos oficiais com mais de 35 anos, 12 (80%) valorizam mais o fator reconhecimento profissional. Pode-se dizer que existe uma tendência de que quanto maior a idade do oficial, maior a valorização existente com relação ao fator reconhecimento.

Tabela 4. Distribuição da idade e reconhecimento profissional dos oficiais subalternos em estudo.

Reconhecimento profissional: valorização			
Faixa etária	Menor	Maior	Total n %
20 a 25 anos			
n	20	27	47
% Total	42,55%	57,45%	
26 a 35 anos			
n	6	20	26
% Total	23,08%	76,92%	
Mais de 35 anos			
n	3	12	15
% Total	20,00%	80,00%	
Total n	29	59	88
Total %	32,95%	67,05%	100,00%

Visualiza-se na tabela 5 a associação entre o tempo de serviço e o reconhecimento profissional. Nota-se que é um fator muito valorizado por ambos os grupos em estudo, mas existe um grupo que valoriza mais que os outros. Esse grupo é formado pelos oficiais subalternos com mais de 11 anos de efetivo serviço no Exército Brasileiro. Dos 13 oficiais com tempo de serviço superior a 11 anos, 12 (92,31%) valorizam mais o fator motivacional reconhecimento profissional, esse grupo é formado pelos oficiais QAO, de formação praça com pode-se verificar na tabela 6.

Tabela 5. Distribuição do tempo de serviço e o reconhecimento profissional dos oficiais subalternos em estudo.

Reconhecimento profissional: valorização			
Tempo de serviço	Menor	Maior	Total n %
Até 5 anos			
n	8	14	22
% Total	36,36%	63,64%	
6 a 11 anos			
n	20	33	53
% Total	37,74%	62,26%	
Mais de 11 anos			
n	1	12	13
% Total	7,69%	92,31%	
Total n	29	59	88
Total %	32,95%	67,05%	100,00%

Verifica-se na tabela 6 que, dos oficiais entrevistados, aqueles que passaram pela formação de praça (QAO), são os que em maior percentual (92,31%) valorizam mais o fator motivacional reconhecimento profissional.

Tabela 6. Distribuição da formação e o reconhecimento profissional dos oficiais subalternos em estudo.

Reconhecimento profissional: valorização			
Formação	Menor	Maior	Total n %
Praça			
n	1	12	13
% Total	7,69%	92,31%	
AMAN			
n	22	37	59
% Total	37,29%	62,71%	
Saúde			
n	6	10	16
% Total	37,50%	62,50%	
Total n	29	59	88
Total %	32,95%	67,05%	100,00%

5.6.3 Possibilidade de progresso na carreira

Na tabela 7 verifica-se que há uma tendência dos oficiais subalternos dos quartéis e subunidades a valorizarem menos a possibilidade de progresso na carreira. Já nos hospitais

ocorre o contrário, existe uma tendência dos oficiais dessa organização militar a valorizarem mais a possibilidade progresso na carreira militar.

Tabela 7. Distribuição do tipo de unidade e a possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.

Possibilidade de progresso na carreira: valorização			
Tipo de unidade	Menor	Maior	Total n %
Quartel			
n	39	22	61
% Total	63,93%	36,07%	
Subunidade			
n	9	4	13
% Total	69,23%	30,77%	
Hospital			
n	5	9	14
% Total	35,71%	64,29%	
Total n	53	35	88
Total %	60,23%	39,77%	100,00%

Tabela 8. Distribuição faixa etária e possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.

Possibilidade de progresso na carreira: valorização			
Faixa etária	Menor	Maior	Total n %
20 a 25 anos			
n	36	11	47
% Total	76,60%	23,40%	
26 a 35 anos			
n	12	14	26
% Total	46,15%	53,85%	
Mais de 35 anos			
n	5	10	15
% Total	33,33%	66,67%	
Total n	53	35	88
Total %	60,23%	39,77%	100,00%

A tabela 8 demonstra que dos 47 oficiais com idade até 25 anos, 36 (76,60%) não valorizam tanto o fator possibilidade de progresso na carreira. Os oficiais com idade entre 26 e 35 anos ficaram divididos quanto à valorização do fator possibilidade de progresso. Já dos 15 oficiais com idade acima de 35 anos, 10 (66,67%) afirmam valorizar mais o fator possibilidade de progresso na carreira. Pode-se afirmar com isso que existe uma tendência de quanto maior a idade maior a valorização do fator possibilidade de progresso na carreira.

Na tabela 9 verifica-se que dos oficiais que se encontram no posto de aspirante a oficial, 12 (75%) valorizam menos a possibilidade de progresso na carreira, dos oficiais que se encontram no posto de 2.º tenente, 14 (66,67%) valorizam menos o fator possibilidade de progresso. Os oficiais que se encontram no posto de 1.º tenente estão divididos quanto à valorização do fator, 27 (52,94%) valorizam menos e 24 (47,06%) valorizam mais. Nota-se que há uma tendência de quanto maior o posto, existe um aumento gradual da valorização do fator possibilidade de progresso na carreira militar.

Tabela 9. Distribuição posto e a possibilidade de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.

Possibilidade de progresso na carreira: valorização			
Posto	Menor	Maior	Total n %
Aspirante			
n	12	4	16
% Total	75,00%	25,00%	
2.º Tenente			
n	14	7	21
% Total	66,67%	33,33%	
1.º Tenente			
n	27	24	51
% Total	52,94%	47,06%	
Total n	53	35	88
Total %	60,23%	39,77%	100,00%

Na tabela 10 verifica-se a análise entre o tipo de formação e a possibilidade de progresso na carreira. Dos 13 oficiais oriundos de praça, 9 (69,23%) valorizam mais a possibilidade de progresso na carreira. Dos oficiais oriundos da AMAN, 42 (71,19%) valorizam menos o fator possibilidade de progresso. Os oficiais da área de Saúde estão divididos quanto o fator em estudo. Dos 16 observados, 7 (43,75%) valorizam menos o fator enquanto 9 (56,25%) valorizam mais o fator possibilidade de progresso na carreira. Verifica-se dessa maneira que os oficiais oriundos de praça são os que mais valorizam o fator, em contrapartida, os oficiais da AMAN, valorizam menos o fator possibilidade de progresso na carreira militar.

Tabela 10. Distribuição formação e a possibilidade de progresso de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.

Possibilidade de progresso na carreira: valorização			
FORMAÇÃO	Menor	Maior	Total n %
Praça			
n	4	9	13
% Total	30,77%	69,23%	
AMAN			
n	42	17	59
% Total	71,19%	28,81%	
Saúde			
n	7	9	16
% Total	43,75%	56,25%	
Total n	53	35	88
Total %	60,23%	39,77%	100,00%

A tabela 11 demonstra que entre os oficiais casados, a valorização do fator possibilidade de progresso encontra-se dividido. Dos 42 oficiais entrevistados, 21 (50%) valorizam menos o fator e 21 (50%) valorizam mais o fator. Já com os oficiais solteiros a valorização do fator difere, dos 46 pesquisados, 32 (69,57%) valorizam menos a possibilidade de progresso. Pode-se verificar que há uma tendência de os oficiais, a partir do casamento, começarem a valorizar mais a possibilidade de progresso na carreira.

Tabela 11. Distribuição estado civil e a possibilidade de progresso de progresso na carreira dos oficiais subalternos em estudo.

Possibilidade de Progresso na carreira: valorização			
Estado Civil	Menor	Maior	Total n %
Casado			
n	21	21	42
% total	50,00%	50,00%	
Solteiro			
n	32	14	46
% Total	69,57%	30,43%	
Total n	53	35	88
Total %	60,23%	39,77%	100,00%

5.6.4 Natureza do trabalho, tarefa ou missão

Tabela 12. Distribuição tipo de unidade e a natureza do trabalho, tarefa ou missão dos oficiais subalternos em estudo.

Natureza do trabalho, tarefa ou missão: valorização			
Tipo de unidade	Menor	Maior	Total n %
Quartel			
n	38	23	61
% Total	62,30%	37,70%	
Subunidade			
n	9	4	13
% Total	69,23%	30,77%	
Hospital			
n	10	4	14
% Total	71,43%	28,57%	
Total n	57	31	88
Total %	64,77%	35,23%	100,00%

Na análise do fator natureza do trabalho, tarefa ou missão, não se encontrou associação significativa entre o referido fator e as variáveis atributos individuais dos militares em estudo. Verificou-se nas análises anteriores, que o fator natureza do trabalho, tarefa ou missão é um dos fatores menos valorizados pelos oficiais em estudo. Na busca de associação verificou-se que as respostas mantêm-se constantes em todas as variáveis analisadas e comparadas, indicando baixa valorização. Isso pode ser visualizado na distribuição de frequência entre o tipo de unidade e a natureza do trabalho, tarefa ou missão da tabela 12.

5.6.5 Assumir responsabilidades

No estudo realizado não se encontrou associação entre o fator motivacional assumir responsabilidades com as variáveis atributos dos militares. Verificou-se que a valorização é idêntica para todas as variáveis, visto que é um dos fatores mais valorizados pelos oficiais subalternos estudados, como pode ser visualizado na tabela 13, a distribuição entre o tipo de unidade e o fator motivacional assumir responsabilidades.

Tabela 13. Distribuição tipo de unidade e assumir responsabilidade dos oficiais subalternos em estudo.

Assumir responsabilidades: valorização			
Tipo de unidade	Menor	Maior	Total n %
Quartel			
n	13	48	61
% Total	21,31%	78,69%	
Subunidade			
n	2	11	13
% Total	15,38%	84,62%	
Hospital			
n	1	13	14
% Total	7,14%	92,86%	
Total n	16	72	88
Total %	18,18%	81,82%	100,00%

5.6.6 Conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e da Organização Militar

Tabela 14. Distribuição faixa etária e conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar dos oficiais subalternos em estudo.

Conhecimento das polít. e missões do EB e OM.: valorização			
IDADE	Menor	Maior	Total n %
20 a 25 anos			
n	11	36	47
% Total	23,40%	76,60%	
26 a 35 anos			
n	2	24	26
% Total	7,69%	92,31%	
Mais de 35 anos			
n	0	15	15
% Total	0,00%	100,00%	
Total n	13	75	88
Total %	14,77%	85,23%	100,00%

Na tabela 14 pode-se verificar a associação da variável idade com o fator conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar a qual pertence o oficial. Nota-se que, dos 47 oficiais com idade até 25 anos, 36 (76,60%) valorizam mais o fator. Nos oficiais com idade entre 26 e 35 anos, 24 (92,31%) valorizam mais o fator em estudo. E entre os oficiais com mais de 35 anos, 15 (100 %) valorizam mais o fator em

análise. Verifica-se nitidamente que, de acordo com o aumento de idade, cresce sensivelmente a valorização do fator motivacional conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e da Organização Militar ao qual pertence o oficial subalterno.

Visualiza-se, na tabela 15, a associação entre o estado civil dos militares com o fator conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar ao qual pertence. Dos 42 oficiais casados, 39 (92,86%) valorizam mais o fator em análise. E dos 46 oficiais solteiros, 36 (78,26%) valorizam mais o fator. Verifica-se dessa maneira que existe uma leve tendência de os oficiais casados valorizarem mais o fator motivacional em estudo.

Tabela 15. Distribuição estado civil conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar dos oficiais subalternos em estudo.

Conhecimento das Polí.e missões do EB e OM: valorização			
Estado Civil	Menor	Maior	Total n %
Casado			
n	3	39	42
% Total	7,14%	92,86%	
Solteiro			
n	10	36	46
% Total	21,74%	78,26%	
Total n	13	75	88
Total %	14,77%	85,23%	100,00%

Na tabela 16 visualiza-se a associação entre a variável estudar em colégio militar e o fator conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar a qual o oficial pertence. Dos 61 oficiais subalternos que não estudaram em colégio militar, 55 (90,16) valorizam mais o fator em estudo. E dos 27 oficiais que estudaram em colégio militar, 20 (74,07%) valorizam mais o fator políticas administrativas. Existe uma tendência de os oficiais subalternos que não estudaram em colégio militar, em valorizar mais o fator em análise.

Tabela 16. Distribuição estudar em colégio militar e conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar dos oficiais em estudo.

Conhecimento das Polí. e missões do EB e OM: valorização			
Colégio Militar	Menor	Maior	Total n %
Não			
n	6	55	61
% Total	9,84%	90,16%	
Sim			
n	7	20	27
% Total	25,93%	74,07%	
Total n	13	75	88
Total %	14,77%	85,23%	100,00%

5.6.7 Comando e liderança competente

Tabela 17. Distribuição tipo de unidade e o fator comando e liderança competente dos oficiais subalternos em estudo.

Comando e liderança competente: valorização			
Tipo de unidade	Menor	Maior	Total n %
Quartel			
n	20	41	61
% Total	32,79%	67,21%	
Subunidade			
n	1	12	13
% Total	7,69%	92,31%	
Hospital			
n	8	6	14
% Total	57,14%	42,86%	
Total n	29	59	88
Total %	32,95%	67,05%	100,00%

Pode-se verificar, na tabela 17, que na associação entre o tipo de unidade e o fator comando e liderança competente, existem diferenças quanto à valorização do referido fator. Dos 61 oficiais que trabalham em quartéis, 41 (67,21%) valorizam mais o fator. Já dos 13 oficiais que trabalham em subunidades, 12 (92,31%) valorizam mais o fator competência do comando. Com relação aos oficiais que trabalham em hospitais, existem uma divisão quanto à valorização: dos 14 entrevistados, 8 (57,14%) valorizam menos o fator e 6 (42,86%) valorizam mais o fator.

Na tabela 18 verifica-se, na associação entre o tipo formação e o fator comando e liderança competente, que dos 13 oficiais oriundos de praça, 9 (69,23) valorizam mais o fator.

Dos 59 oficiais oriundo da AMAN, 42 (71,19%) valorizam mais o fator competência do comando. Mas entre os 16 oficiais oriundos da área de saúde, a valorização do fator encontra-se dividida: 8 (50%) valorizam menos e 8 (50%) valorizam mais o fator em análise. Existe uma leve tendência de os oficiais da área de saúde não valorizarem tanto a competência e liderança do comando de sua unidade.

Tabela 18. Distribuição formação e o fator comando e liderança competente dos oficiais subalternos em estudo.

Comando e liderança competente: valorização			
Formação	Menor	Maior	Total n %
Praca			
n	4	9	13
% Total	30,77%	69,23%	
AMAN			
n	17	42	59
% Total	28,81%	71,19%	
Saúde			
n	8	8	16
% Total	50,00%	50,00%	
Total n	29	59	88
Total %	32,95%	67,05%	100,00%

A tabela 19 demonstra a associação entre estudar em colégio militar com o fator comando e liderança competente. Pode-se verificar que dos 61 oficiais que não estudaram em colégio militar, 36 (59,02%) valorizam mais o fator em análise. Dos 27 oficiais que estudaram em colégio militar, 23 (85,19%) valorizam mais o fator comando e liderança competente. Pode-se dizer que aqueles oficiais que estudaram em colégio tendem a valorizar mais o comando e liderança de uma organização militar.

Tabela 19. Distribuição estudar em colégio militar e o fator comando e liderança competente dos oficiais subalternos em estudo.

Comando e liderança competente			
Colégio Militar	Menor	Maior	Total n %
Não			
n	25	36	61
% Total	40,98%	59,02%	
Sim			
n	4	23	27
% Total	14,81%	85,19%	
Total n	29	59	88
Total %	32,95%	67,05%	100,00%

5.6.8 Soldo e remuneração militar

Verifica-se, na tabela 20, a associação entre faixa etária com o fator soldo e remuneração militar. Dos 47 oficiais com idade entre 20 e 25 anos, 36 (76,60%) valorizam menos o fator em análise, já dos 26 oficiais com idade entre 26 e 35 existe uma divisão, 14 (53,85%) valorizam menos o fator salário e 12 (46,15%) valorizam mais o fator salário. Entre os 15 oficiais com mais de 35 anos ocorre fato idêntico, 8 (53,33%) valorizam menos e 7 (46,67%) valorizam mais. Com isto pode-se dizer que existe uma tendência de, quanto maior a idade, existir um aumento da valorização do fator soldo e remuneração dos militares.

Tabela 20. Distribuição faixa etária e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.

Soldo e remuneração militar: valorização			
Idade	Menor	Maior	Total n %
20 a 25 anos			
n	36	11	47
% Total	76,60%	23,40%	
26 a 35 anos			
n	14	12	26
% Total	53,85%	46,15%	
Mais de 35 anos			
n	8	7	15
% Total	53,33%	46,67%	
Total n	58	30	88
Total %	65,91%	34,09%	100,00%

Na tabela 21 visualiza-se a associação formação dos oficiais com relação ao fator soldo e remuneração militar. Dos 13 oficiais oriundos de praça, 7 (53,85%) valorizam menos o fator em análise, enquanto 6 (46,15%) valorizam mais. Dos 59 oficiais oriundos da AMAN, 43 (72,88%) valorizam menos a questão soldo e remuneração, e apenas 17 (27,12%) valorizam mais. Entre os 16 oficiais da área de saúde, existe uma divisão ao meio quanto à valorização do fator salário: 8 (50%) valorizam menos e 8 (50%) valorizam mais. Constata-se dessa maneira que a questão salário e remuneração militar é menos valorizada pelos oficiais oriundos da AMAN.

Tabela 21. Distribuição formação e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.

Soldo e remuneração militar: valorização			
FORMAÇÃO	Menor	Maior	Total n %
Praca			
n	7	6	13
% Total	53,85%	46,15%	
AMAN			
n	43	16	59
% Total	72,88%	27,12%	
Saúde			
n	8	8	16
% Total	50,00%	50,00%	
Total n	58	30	88
Total %	65,91%	34,09%	100,00%

A tabela 22 demonstra a associação entre o estado civil dos oficiais subalternos e o fator soldo e remuneração militar. Verifica-se que dos 42 oficiais casados, 23 (54,76%) valorizam menos o fator salário e 19 (45,24%) valorizam mais. Entre os 46 oficiais solteiros, 35 (76,09%) valorizam menos o fator salário, 11 (36,67%) valorizam mais. Assim pode-se afirmar que, a partir do casamento, existe uma tendência notável de aumento da valorização do fator salário na carreira dos militares em estudo.

Tabela 22. Distribuição estado civil e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.

Soldo e remuneração militar: valorização			
Estado civil	Menor	Maior	Total n %
Casado			
n	23	19	42
% Total	54,76%	45,24%	
Solteiro			
n	35	11	46
% Total	76,09%	23,91%	
Total n	58	30	88
Total %	65,91%	34,09%	100,00%

A tabela 23 demonstra a associação entre o pai ser militar e o fator soldo e remuneração militar. Nota-se que dos 52 oficiais que não são filhos de militares existe uma divisão entre a valorização do fator salário, 29 (55,77%) valorizam menos o fator e 23 (44,23%) valorizam mais o fator. Entre os 36 oficiais que são filhos de militares, 29 (80,56%)

valorizam menos o fator enquanto que 7 (19,44%) valorizam mais. Portanto, a valorização do fator soldo e remuneração militar possui influência entre o pai ser militar ou não, pois os filhos de militares são os que menos valorizam a questão salarial.

Tabela 23. Distribuição pai ser militar e o fator soldo e remuneração militar dos oficiais subalternos em estudo.

Soldo e remuneração militar: valorização			
Pai militar	Menor	Maior	Total n %
Não:			
n	29	23	52
% Total	55,77%	44,23%	
Sim:			
n	29	7	36
% Total	80,56%	19,44%	
Total n	58	30	88
Total %	65,91%	34,09%	100,00%

5.6.9 Relacionamento em geral

Através da tabela 24 verifica-se a associação entre o tipo de unidade e o relacionamento geral. Nota-se que a valorização do referido fator é alto em todas as unidades, bem como não se encontrou associação entre o fator relacionamento com os colegas e as demais variáveis atributos dos militares, pois é um dos fatores mais valorizados pelos oficiais subalternos em estudo (Vide tabela 2).

Tabela 24. Distribuição tipo de unidade e o relacionamento geral dos oficiais subalternos em estudo.

Relacionamento geral: valorização			
Tipo de unidade	Menor	Maior	Total n %
Quartel:			
n	11	50	61
% Total	18,03%	81,97%	
Subunidade:			
n	2	11	13
% Total	15,38%	84,62%	
Hospital:			
n	3	11	14
% Total	21,43%	78,57%	
Total n	16	72	88
Total %	18,18%	81,82%	100,00%

5.6.10 Segurança e estabilidade

Na tabela 25, associação entre o tipo de unidade e o fator segurança e estabilidade, verifica-se que os oficiais subalternos estão divididos quanto à valorização do fator. Encontrou-se apenas uma valorização maior entre os oficiais que trabalham no hospital, pois dos 14 entrevistados, 5 (35,71%) valorizam menos e 9 (64,29%) valorizam mais o fator segurança no e estabilidade na carreira.

Tabela 25. Distribuição tipo de unidade e o fator segurança e estabilidade dos oficiais subalternos em estudo.

Segurança e estabilidade: valorização			
Tipo de unidade	Menor	Maior	Total n %
Quartel			
n	39	22	61
% Total	63,93%	36,07%	
Subunidade			
n	6	7	13
% Total	46,15%	53,85%	
Hospital			
n	5	9	14
% Total	35,71%	64,29%	
Total n	50	38	88
Total %	56,82%	43,18%	100,00%

A tabela 26 apresenta a associação entre o tipo de formação e o fator segurança e estabilidade. Novamente verifica-se que os oficiais estão divididos quanto a maior ou menor valorização do fator em análise. Dos 13 oficiais oriundos de praça, 6 (46,15%) valorizam menos e 7 (53,85%) valorizam mais o fator. Dos 59 oficiais oriundos da AMAN, 37 (62,71%) valorizam menos e 22 (37,29%) valorizam mais a segurança e estabilidade. Já entre os 16 oficiais oriundos da área de saúde, 7 (43,75%) valorizam menos e 9 (56,25%) valorizam mais o fator segurança e estabilidade. É de se notar que os percentuais totais também estão bastante divididos, dos 88 oficiais entrevistados, 50 (56,82%) valorizam menos e 38 (43,18%) valorizam mais o fator segurança e estabilidade na carreira militar.

Tabela 26. Distribuição formação e o fator segurança e estabilidade dos oficiais subalternos em estudo.

Segurança e estabilidade: valorização			
Formação	Menor	Maior	Total n %
Praca			
n	6	7	13
% Total	46,15%	53,85%	
AMAN			
n	37	22	59
% Total	62,71%	37,29%	
Saude			
n	7	9	16
% Total	43,75%	56,25%	
Total n	50	38	88
Total %	56,82%	43,18%	100,00%

Na tabela 27 pode-se verificar a associação entre o pai ser militar e o fator segurança e estabilidade na carreira. Visualiza-se que dos 52 oficiais que não são filhos de militares existe uma divisão entre a valorização do fator, 25 (48,08%) valorizam menos e 27 (51,92%) valorizam mais a segurança e estabilidade. Entre os 36 oficiais que são filhos de militares, 25 (69,44%) valorizam menos o fator segurança e estabilidade e 11 (30,56%) valorizam mais o fator em estudo. Novamente os percentuais totais mantêm-se divididos: dos 88 oficiais entrevistados, 50 (56,82%) valorizam menos e 38 (43,18%) valorizam mais a segurança e estabilidade na carreira militar.

Tabela 27. Distribuição pai ser militar e o fator segurança e estabilidade dos oficiais subalternos em estudo.

Segurança e estabilidade: valorização			
Pai militar	Menor	Maior	Total n %
Não			
n	25	27	52
% Total	48,08%	51,92%	
Sim			
n	25	11	36
% Total	69,44%	30,56%	
Total n	50	38	88
Total %	56,82%	43,18%	100,00%

5.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Esta parte do trabalho corresponde à 2.^a parte do questionário aplicado. Procurou-se avaliar o nível de satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo, onde foi perguntado o seguinte:

Se lhe fosse pedido para dar uma opinião sobre o seu atual estado de satisfação no trabalho, em qual das situações constantes na escala abaixo você se posicionaria?

- 1 – Nenhuma satisfação
- 2 – Pequena satisfação
- 3 – Média satisfação
- 4 – Grande satisfação
- 5 – Satisfação muito grande

Após as primeiras análises resolveu-se dividir, através da análise das médias e medianas, em dois grupos distintos: grupo 1, sendo os menos satisfeitos e grupo 2, os mais satisfeitos. Isto pode ser melhor visualizado na figura 25.

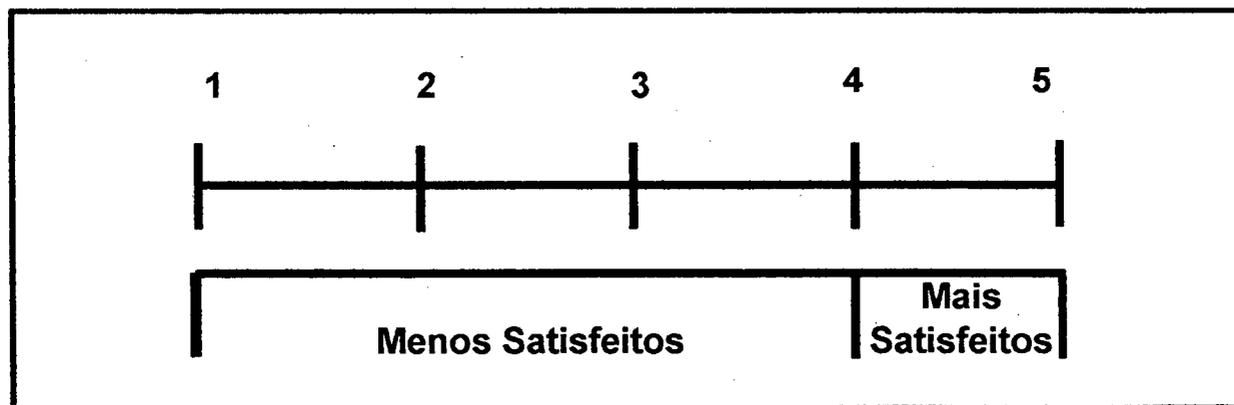


Figura 25. Interpretação das respostas através da escala tipo Likert.

Tabela 28. Distribuição Organização Militar e a satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo.

Unidade	Satisfação no Trabalho		
	Menos Satisfeitos	Mais Satisfeitos	Total n %
7.º BIB			
n	1	10	11
Total %	9,09%	90,91%	
Gia Comando da Bda.			
n	0	2	2
Total %	0,00%	100,00%	
3.º Cia. De Comunicações			
n	0	3	3
Total %	0,00%	100,00%	
6.ª Bia. Anti-aérea.			
n	0	1	1
Total %	0,00%	100,00%	
HGuSM			
n	6	8	14
Total %	42,86%	57,14%	
4.º RCC			
n	3	9	12
Total %	25%	75%	
6.º Esq. Cmec.			
n	0	4	4
Total %	0,00%	100,00%	
29.º BIB			
n	3	8	11
Total %	27,27%	72,73%	
3.º GAC-AP			
n	7	8	15
Total %	46,67%	53,33%	
6.ª Cia. De Engenharia			
n	3	0	3
Total %	100,00%	0,00%	
4.º Blog.			
n	4	8	12
Total %	33,33%	66,67%	
Total n	27	61	88
Total %	30,68%	69,32%	100,00%

Verifica-se na tabela 28 que, de um modo geral, os oficiais subalternos em estudo encontram-se satisfeitos no trabalho, dos 88 oficiais entrevistados, 61 (69,32%) estão mais satisfeitos, enquanto 27 (30,68%) encontram-se menos satisfeitos. Analisando por unidade verifica-se que dos 27 oficiais que não se encontram muito satisfeitos, existem unidades específicas que colaboram para com este número. No hospital militar, dos 14 oficiais entrevistados, 6 (42,86%) estão menos satisfeitos e 8 (57,14%) estão mais satisfeitos. No 3.º GAC AP, dos 15 oficiais entrevistados, 7 (46,67%) estão menos satisfeitos e 8 (53,33%) estão mais satisfeitos. Na 3.ª Cia. de Engenharia, dos 3 oficiais entrevistados, 3 (100%) estão menos satisfeitos.

Tabela 29. Distribuição posto e a satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo.

Satisfação no trabalho			
Posto	Menos Satisfeitos	Mais Satisfeitos	Total n %
Aspirante			
n	3	13	16
% Total	18,75%	81,25%	
2.º Tenente			
n	4	17	21
% Total	19,05%	80,95%	
1.º Tenente			
n	20	31	51
% Total	39,22%	60,78%	
Total n	27	61	88
Total %	30,68%	69,32%	100,00%

Visualiza-se na tabela 29, distribuição entre posto e satisfação no trabalho dos oficiais subalternos, que a grande maioria dos oficiais nos postos de aspirante a oficial e 2.º tenente, encontram-se satisfeitos no trabalho. Mas, entre os oficiais que estão no posto de 1.º tenente, existe um aumento sensível de oficiais menos satisfeitos com o trabalho.

Na tabela 30, verifica-se que os oficiais oriundos de praça e da AMAN, encontram-se, na sua grande maioria, satisfeitos com o trabalho no Exército Brasileiro. Mas entre os oficiais da área de saúde, existe uma divisão, pois dos 16 oficiais, 7 (43,75%) encontram-se menos satisfeitos com o trabalho no Exército Brasileiro. Isso comprova a análise realizada da satisfação no trabalho entre as unidade participantes da pesquisa, pois no Hospital da Guarnição de Santa Maria (HguSM) encontrou-se um quadro idêntico da satisfação no

trabalho dos oficiais subalternos que trabalham nesta organização militar, como também, todos são oriundos da área de saúde.

Tabela 30. Distribuição tipo de formação e a satisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo.

Formação	Satisfação no trabalho		
	Menos Satisfeitos	Mais Satisfeitos	Total n %
Praca			
n	3	10	13
% Total	23,08%	76,92%	
AMAN			
N	17	42	59
% Total	28,81%	71,19%	
Saude			
n	7	9	16
% Total	43,75%	56,25%	
Total n	27	61	88
Total %	30,68%	69,32%	100,00%

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base no referencial teórico e na análise de dados, são apresentadas a seguir as seguintes conclusões e recomendações. Primeiramente serão realizadas as conclusões sobre a valorização dos fatores motivacionais como um todo. A seguir, serão realizadas as devidas conclusões sobre cada um dos fatores investigados. Posteriormente serão realizadas as conclusões referentes ao estado de satisfação no trabalho dos oficiais subalternos da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria. Finalmente serão colocadas as recomendações necessárias sugeridas pelo estudo.

6.1 CONCLUSÕES

Após a análise de todos os fatores motivacionais investigados, verificou-se que os fatores encontram-se variando de baixa para alta valorização. Pode-se concluir, de um modo geral, que no trabalho dos oficiais subalternos em estudo, os fatores motivacionais encontram-se na seguinte escala de necessidades: 1º fator possibilidade de auto-realização, 2º fator conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro como também da Organização militar a que o oficial pertence, 3º fator relacionamento geral, 4º fator assumir responsabilidades, 5º fator comando e liderança competente, 6º fator reconhecimento profissional, 7º fator segurança e estabilidade na carreira, 8º fator natureza do trabalho, tarefa ou missão, 9º fator possibilidade de progresso na carreira militar e em 10º fator soldo e remuneração dos militares.

Analisando o resultado anterior, verifica-se uma semelhança entre as teorias de Maslow e Herzberg com os resultados do presente trabalho. Deve-se ressaltar que os estudos dos referidos teóricos foram realizados em outra época e num outro contexto. Assim, de um modo geral, os oficiais subalternos em estudo estão buscando a possibilidade de auto-realização profissional, como também valorizam muito o conhecimento das políticas e missões tanto do Exército Brasileiro como da Organização Militar a qual pertence e o relacionamento com os colegas, superiores e subordinados. Estes, de um modo geral, seriam os principais fatores motivacionais presentes no trabalho dos oficiais subalternos em estudo. A possibilidade de progresso na carreira, o soldo e a remuneração dos oficiais, não são fatores motivacionais tão importantes para os oficiais de um modo geral.

Na análise individual de cada fator motivacional, pode-se concluir o seguinte:

- Fator possibilidade de auto-realização

Com relação ao fator motivacional possibilidade de auto-realização, conclui-se que a grande maioria dos oficiais subalternos possuem uma necessidade muito forte de auto-realização profissional. É o fator mais valorizado como concluiu-se anteriormente. Assim pode-se dizer que os oficiais subalternos estão buscando a realização e desenvolvimento de todas as suas potencialidades no trabalho que realizam.

- Fator conhecimento das políticas e missões do Exército Brasileiro e Organização Militar

Esse fator encontra-se como o segundo mais valorizado pelos oficiais subalternos em estudo. O estudo demonstra que a necessidade de os oficiais em estudo estarem a par das políticas e missões institucionais do Exército Brasileiro bem como da Organização Militar a qual o oficial está subordinado, tende a crescer de acordo com o aumento da idade.

- Fator relacionamento geral

A necessidade de relacionamento com os superiores, colegas e subordinados é muito valorizada por todos os oficiais subalternos em estudo. Isso também deve-se ao fato de ser um dos fatores mais valorizados pelos oficiais como demonstram os estudos anteriores.

- Fator assumir responsabilidades

A motivação para assumir responsabilidades entre os oficiais subalternos é muito valorizada em todos os níveis hierárquicos e organizações militares. Assumir responsabilidades na execução do seu trabalho ou missão, assumir responsabilidades na tomada de decisões e participar ativamente no processo de elaboração do trabalho, fazem parte da motivação dos oficiais subalternos em estudo.

- Fator comando e liderança competente

Pode-se concluir que o fator motivacional em análise, encontra maior necessidade entre os oficiais oriundos de formação praça (QAO) e os oficiais da AMAN. Entre os oficiais da área de saúde, a necessidade está dividida, demonstrando que a liderança e o comando de seus superiores não é um fator motivacional importante para muitos. O estudo demonstra que o fator motivacional comando e a liderança competente, é muito valorizado pelos oficiais subalternos que estudaram em colégio militar.

- Fator reconhecimento profissional

A análise do fator motivacional reconhecimento profissional entre os oficiais subalternos em estudo, demonstra que a sua necessidade aumenta de acordo com o aumento da idade e do tempo de efetivo serviço. Os oficiais oriundos de formação praça (QAO), são os que, em maior percentual, necessitam de reconhecimento profissional. De acordo com a teoria, a não satisfação de uma necessidade latente do indivíduo pode levar à sublimação da mesma, ou seja, o indivíduo abandona aquela necessidade e passa a valorizar outra. O estado de sublimação de uma necessidade pode levar o indivíduo, muitas vezes, ao sofrimento no trabalho.

- Fator segurança e estabilidade

Apesar de ser um fator pouco valorizado pelos oficiais, o estudo demonstra que existe uma leve tendência de os mesmos estarem buscando a segurança e estabilidade na profissão. Isso pode ser notado com maior frequência entre os oficiais da área de saúde e os oficiais oriundos de praça. Os oficiais, filhos de militares, são os que menor necessidade possuem com relação ao fator segurança e estabilidade na carreira. Pode-se supor que a tendência de uma maior necessidade do fator seja ocasionada pelo tipo de formação recebida pelo oficial.

- Fator natureza do trabalho, tarefa ou missão

Com relação ao fator natureza do trabalho, tarefa ou missão conclui-se que o fator não se encontra muito valorizado pelos oficiais subalternos em estudo, como também não se encontrou nenhuma associação entre o fator em análise e as variáveis atributos dos militares. O trabalho, tarefa ou missão serão cumpridos independente do valor que representem.

- Fator possibilidade de progresso na carreira

Apesar de ser um fator que não é tanto valorizado pelos oficiais subalternos, existem algumas considerações que podem ser realizadas. O estudo demonstra que existe uma tendência do fator começar a ser sensivelmente necessário a partir do aumento da idade, crescimento na escala hierárquica e após o casamento dos oficiais subalternos em estudo. Os oficiais oriundos da AMAN são os que menor necessidade possuem com relação ao fator possibilidade de progresso na carreira. Existe uma tendência de o fator encontrar maior necessidade entre os oficiais oriundos de praça e da Escola de Saúde.

- Fator soldo e remuneração militar

Apesar de ser um fator de baixa motivação entre os oficiais subalternos em estudo, existe uma tendência de crescimento da sua necessidade de acordo com o aumento da idade dos oficiais e o casamento. O fator soldo e remuneração militar encontra menor motivação entre os oficiais oriundos da AMAN como também entre aqueles que possuem o pai militar. Os oficiais oriundos de praça (QAO) e da saúde demonstram uma tendência de maior necessidade do fator em análise.

Assim, conclui-se que os fatores motivacionais tendem a variar entre os oficiais. Verifica-se que existem diferenças sensíveis na motivação dos oficiais em estudo quando se analisam as variáveis atributos dos militares: formação (praça, AMAN, saúde), tipo de unidade militar, idade, tempo de serviço, estudar em colégio militar, pai ser militar e ser casado ou não, com os fatores motivacionais em estudo. Estas variáveis atuam diretamente na valorização dos fatores pelos oficiais subalternos em estudo.

- Satisfação no trabalho

Quanto à satisfação no trabalho, pode-se concluir que, de um modo geral, os oficiais encontram-se muito satisfeitos com o seu trabalho. Encontrou-se apenas um quadro menor de satisfação no trabalho com um grupo pequeno de oficiais em algumas unidades militares. Há um crescimento pequeno de primeiros-tenentes menos satisfeitos no trabalho, como também entre os oficiais oriundos da área de saúde.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Como recomendações ao Comando da 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria, o trabalho sugere que:

- O Exército Brasileiro poderia proporcionar aos seus oficiais subalternos a busca da auto-realização, ou seja, que cada um possa atingir todo o seu potencial;
- Estude novas possibilidades de reconhecimento profissional, principalmente para com os oficiais que possuem uma idade mais elevada e um tempo de serviço maior;
- Procure enriquecer mais o trabalho dos oficiais, ou seja, que eles verifiquem, na missão que estão recebendo ou no trabalho que desenvolvem, algo que possibilite satisfação ao oficial. Isto pode ser obtido através de um estudo do perfil individual de cada oficial, onde se possa identificar quais os tipos de tarefas e missões que despertam sua motivação e interesse. Certamente um indivíduo no lugar certo ou na missão certa, tende a estar mais satisfeito e, conseqüentemente, seu trabalho poderá ser mais produtivo;
- Que o Exército Brasileiro estude a possibilidade para que acadêmicos da área de saúde e outras áreas das universidades brasileiras, possam realizar, durante o curso, estágios nas Organizações Militares. Assim, a Instituição poderia despertar um interesse maior pela carreira militar nos jovens acadêmicos;
- Possibilite maior integração entre as Universidades Públicas e o Exército Brasileiro, no sentido de desenvolver pesquisas nas áreas de recursos humanos, estrutura organizacional, marketing, entre outras;
- Seja realizado um estudo mais profundo sobre satisfação e insatisfação no trabalho dos oficiais subalternos em estudo;

- Um estudo qualitativo com os oficiais subalternos em estudo no intuito de identificar fatores subjacentes não levantados pela pesquisa;
- O trabalho possa ser estendido para os praças, oficiais capitães e oficiais superiores;
- Que esse trabalho seja enviado para o Centro de Estudos de Pessoal do Exército (CEPE) e também para a Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME).

Este trabalho não encerra aqui. Acredita-se que é o início para que novas pesquisas possam ser realizadas nas Forças Armadas Brasileiras, as quais tem muito a contribuir para o campo da administração científica, como também os pesquisadores têm muito a aprender com as mesmas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, Antônio de Pádua. **Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da Teoria da Motivação e Higiene formulada por F. Herzberg**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração da USP, 1985.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Revisão dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1983.
- BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre, FACTEC/AGE, 1995.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1938.
- CERVO, A. Z.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAVES, José. **A compreensão da pessoa: psicologia da personalidade**. São Paulo: Ágora, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COLOSSI, Nelson. **A Teoria Administrativa e o mito da neutralidade científica**. Porto Alegre: mimeografado, 1978.
- CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DORIN, E. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- ETZIONI, A. ^{MITAI} **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- EXÉRCITO, Centro de Comunicação Social do. **Exército Brasileiro**. Brasília, CCONSEX, 1997.

EXÉRCITO, Centro de Comunicação Social do. **Exército Brasileiro: braço forte, mão amiga.**

Disponível na internet via WWW. URL: <http://www.eme.eb.mil.br>. Arquivo capturado em 18 de abril de 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GROHMANN, Márcia Zampieri. **Motivação: Aspecto fundamental à qualidade total.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Santa Maria: UFSM, 1999.

GURJÃO, Pedro. **Banco de potenciais humanos: gestão estratégica de RH.** São Paulo: Gente, 1996.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** São Paulo: Makron Books, 1983.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: EPU, 1977.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: v.1, n.13, 1975.

KOLB, David et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1992.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row, 1970.

McGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1980.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa Social.** Petrópolis: Vozes, 1996.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria e aplicações.** Brasília: UnB, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na filosofia de qualidade total: estudo realizado a nível gerencial em indústrias frigoríficas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Santa Maria: UFSM, 1996.

- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- (SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- (SEAGAL, Sandra; HORNE, David. Dinâmica Humana: um alicerce para a organização que aprende. In: WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, 1996. p.107-121.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- (SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.30, n.1, p. 5-16, jan./mar., 1990.
- STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1978.
- VROOM, Victor. **Work and motivation**. New York: John Wiley & sons, 1974.
- (WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.
- (ZUMBLE. Aprendizagem Organizacional. **Aprendizagem Organizacional**. Disponível na internet via WWW. URL: [Http://w.w.w.zumble.com.br/aporg2.htm](http://w.w.w.zumble.com.br/aporg2.htm). Arquivo capturado em 28 de setembro de 1999.

AURÉLIO

8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BENTO, Claudio Moreira. **Comando militar do Sul – Quatro Décadas de História**. Porto Alegre: Qualidade, 1995.
- _____. **História da 3ª Região Militar**. Porto Alegre: 3ª RM, 1999.
- DEJOURS, Christophe et al. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- EXÉRCITO, Estado Maior do. **História do Exército Brasileiro: perfil militar de um povo**. Brasília: 1972.
- EXÉRCITO, 3.ª Divisão de. **Revista Comemorativa aos 90 Anos da 3.ª DE**. Santa Maria: Fênix, 1998.
- MAGALHÃES, João Batista. **A Evolução Militar do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.
- MENEZES, Mário José de. **Síntese Histórica da 3.ª Divisão de Exército**. Santa Maria: 1991.
- MOTTA, Jehovah. **Formação do Oficial do Exército**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.
- PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.
- TAVARES, Aurélio de Lyra. **O nosso Exército: essa grande escola**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1985.

9. ANEXOS

9.1 QUESTIONÁRIO DE FATORES MOTIVACIONAIS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA MOTIVACIONAL

**“FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO DOS OFICIAIS DO
EXÉRCITO BRASILEIRO.”**

**MESTRANDO: IVAN HENRIQUE VEY (Prof. UFSM)
ORIENTADOR: Dr. NELSON COLOSSI (Prof. UFSC)**

Este questionário faz parte de um estudo sobre a questão motivacional no trabalho dos Oficiais do Exército Brasileiro. A pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado para a obtenção do Título de Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Trata-se de um Estudo de Caso a ser realizado na 6.^a Brigada de Infantaria Blindada e Hospital da Guarnição de Santa Maria, tendo sido devidamente aprovado por seu respectivo comando.

A população em estudo é composta pelos Oficiais Subalternos da 6.^a Bda. de Inf. Bld e HGuSM. A sua participação é importante para a consistência dos resultados que esperamos encontrar. Assim, solicitamos sua colaboração para responder o questionário de acordo com sua visão pessoal, sentindo-se absolutamente livre para expressar a sua real percepção sobre as questões formuladas.

Por outro lado, seguindo a ética de pesquisa deste nível acadêmico, garantimos total sigilo das informações prestadas. O estudo será usado no sentido de contribuir com a Ciência da Administração, e ao mesmo tempo, proporcionar a Administração Superior do Exército Brasileiro informações científicas sobre a questão motivacional no trabalho dos seus Oficiais Subalternos.

INSTRUÇÕES:

Este questionário está dividido em três partes. Na primeira parte do questionário você encontrará 40 afirmativas elaboradas com o intuito de verificar a intensidade com que você valoriza alguns aspectos importantes relacionados com as características do trabalho e da situação em que o trabalho dos Oficiais Subalternos é desenvolvido. Cada uma das afirmativas está seguida de uma escala de 5 pontos. Indique "**no espaço reservado à codificação**", o ponto que corresponde, **segundo seu julgamento**, ao grau que melhor define a sua opinião em relação à afirmativa feita.

Observe que nestas escalas o n.º 5 significa que você **concorda fortemente** com afirmativa feita, enquanto o n.º 1 indica o inverso, ou seja, que você **discorda fortemente**. Já o n.º 4 significa que você simplesmente **concorda** com a afirmativa, e o n.º 2 representa a simples **discordância**. Marcando o n.º 3 você estará se mostrando **indiferente** em relação a afirmação feita. Para cada escala assinale somente um número e, por favor, **certifique-se** de que não deixou afirmativa sem resposta e de que **todos os números escolhidos foram transcritos para o "espaço reservado à codificação"**.

A segunda parte é composta de uma única questão em que você deverá dar sua opinião quanto ao seu grau de satisfação no trabalho, colocando no "**espaço reservado à codificação**" sua opinião.

Na terceira parte serão solicitadas informações que visam identificar algumas de suas características individuais, não havendo necessidade de identificação pessoal (nome) e da unidade a qual pertence.

1.ª PARTE

CODIFICAÇÃO**(1) Discorda fortemente****(2) Discorda****(3) Indiferente****(4) Concorda****(5) Concorda Fortemente***ESPAÇO
RESERVADO À
CODIFICAÇÃO*

1. O sentimento de que o trabalho é a forma mais expressiva de manifestação do ser humano e de que sem ele ninguém pode sentir-se inteiramente realizado impulsiona as pessoas a buscarem padrões de desempenho cada vez mais elevados

1. ()

2. O oficial que procura manter-se permanentemente informado a respeito das missões definidas pela OM a que pertence, sentir-se-á mais seguro no desempenho do seu trabalho.

2. ()

3. Para que o Exército consiga manter sua força de trabalho perfeitamente identificada com sua missão, é imprescindível que adote uma postura efetiva de reconhecimento da contribuição prestada por seu efetivo.

3. ()

4. Eu, como Oficial, procuro esforçar-me para render tudo aquilo que sou capaz quando percebo na pessoa de meu superior alguém altamente competente e merecedor de minha total confiança.

4. ()

5. A possibilidade de poder progredir profissionalmente no Exército Brasileiro, ascendendo a postos mais elevados, é a principal razão que motiva o oficial a desempenhar o seu trabalho com maior dedicação e esmero.

5. ()

6. Por mais gratificante que fosse meu trabalho como oficial, não me sentiria inteiramente satisfeito se o valor do meu soldo não correspondesse às minhas expectativas.

6. ()

7. O fato de executar uma missão somente porque sou mandado, sem perceber nela nada de interessante, faz com que me sinta uma pessoa insatisfeita.

7. ()

8. O Comando de uma unidade que procura criar um ambiente de trabalho agradável, propiciando um relacionamento interpessoal favorável, certamente, conseguirá manter seus oficiais altamente produtivos.

8. ()

9. Assumir responsabilidades na execução do meu trabalho ou missão, faz com que eu me sinta merecedor de confiança por parte de meus superiores.

9. ()

10. A estabilidade na carreira militar, entendida como sendo a garantia de que, desde que seja um militar dedicado e cumpridor das minhas atribuições, serei reconhecido pelo comando, é um aspecto que me estimula a apresentar melhores níveis de desempenho.

10. ()

CODIFICAÇÃO**(1) Discorda fortemente****(2) Discorda****(3) Indiferente****(4) Concorda****(5) Concorda Fortemente****ESPAÇO
RESERVADO À
CODIFICAÇÃO**

11. Não são por pressões exercidas sobre a minha pessoa que executo uma missão recebida com o máximo de dedicação e esforço, mas sim, quando vejo nela oportunidades de auto-realização profissional.

11.()

12. Se pretendesse dar baixa do Exército e mudar de trabalho, o fato de saber que a nova organização não prima pela sua organização interna, não possuindo políticas administrativas claras e expressamente definidas, seria objeto de análise da minha parte e poderia até influir negativamente na minha decisão.

12.()

13. Toda vez que sou elogiado pelos meus superiores, sinto-me bastante satisfeito e gratificado e procuro empenhar-me ainda mais para não desapontá-los.

13.()

14. O processo de designação de comandantes de uma unidade militar deve ser feito com todo o rigor possível, escolhendo-se aqueles profissionais que, efetivamente, reúnem as qualificações necessárias à tarefa de coordenar pessoas, sob a pena da OM passar a enfrentar problemas relacionados com a satisfação do seu pessoal.

14.()

15. É importante para mim o fato de ser militar e poder vislumbrar perspectivas de crescimento profissional, pois isto me incentiva a contribuir com todo o meu potencial.

15.()

16. Na minha opinião, as Forças Armadas pagando salários justos e compatíveis com o posto, certamente conseguirão manter seus militares satisfeitos e motivados para o trabalho.

16.()

17. Quanto mais desafiante forem minhas missões ou tarefas, ou seja, quanto mais elas exigirem de mim, mais recompensado me sentirei, pois isto faz com que sinta-me mais respeitado profissionalmente.

17.()

18. Valorizo tanto o relacionamento interpessoal na OM a qual pertencço, que seria capaz até de tentar mudar de unidade, caso não conseguisse interagir bem e ser aceito pelos colegas de trabalho.

18.()

19. Quando meus superiores confiam em mim, valorizando minhas sugestões e atribuindo-me responsabilidades para tomar decisões, sinto que estou sendo reconhecido como um militar da mais alta competência.

19.()

20. Se não me sentir seguro na carreira militar, ou seja, se perceber que poderei ser mandado embora a qualquer momento, certamente não conseguirei render tudo aquilo que sou capaz, mesmo que o Exército ofereça uma série de outras vantagens e benefícios.

20.()

CODIFICAÇÃO**(1) Discorda fortemente****(2) Discorda****(3) Indiferente****(4) Concorda****(5) Concorda Fortemente***ESPAÇO
RESERVADO À
CODIFICAÇÃO*

21. Quando percebo, na missão que executo, um sentimento de realização e conquista, sinto-me satisfeito profissionalmente e motivado para enfrentar maiores desafios.

21. ()

22. Quando o Comandante da OM se preocupa em definir claramente seus objetivos e normas administrativas, difundindo entre seu contingente, conseguirá manter seu efetivo mais produtivo, pois o militar saberá onde se quer chegar e quais as regras para atingir os resultados desejados.

22. ()

23. Quando a minha eficiência e desempenho são reconhecidas, premiando de alguma forma o esforço dispendido, procuro esforçar-me ainda mais para apresentar um rendimento melhor.

23. ()

24. Um programa de treinamento de comandantes, para ser eficaz, deve enfatizar igualmente tanto os aspectos orientados para as relações humanas quanto aqueles voltados para a capacitação técnica requerida para o desempenho das respectivas funções de comando.

24. ()

25. Desde que o Exército ofereça oportunidades de progresso profissional, não se deve medir esforços e sacrifícios no sentido de galgar um melhor posicionamento na hierarquia militar.

25. ()

26. Acho que o militar sente-se satisfeito e estimulado a melhorar ainda mais o seu desempenho, quando percebe que seu soldo remunera de forma justa o esforço empregado.

26. ()

27. A consciência de que desempenho meu trabalho com eficiência muito me apraz, gosto de ser reconhecido como um militar competente e capaz.

27. ()

28. Procuro relacionar-me da melhor maneira possível com meus colegas de OM, pois isto me dá a tranquilidade e condição emocional necessárias para que eu possa executar o meu trabalho de forma satisfatória e faz com que me sinta bem no meu ambiente de trabalho.

28. ()

29. O fato de ser inteiramente responsável pela missão que recebo, podendo inclusive alterar procedimentos segundo o meu entender, faz com que me sinta uma pessoa criativa.

29. ()

30. O sentimento de que o meu emprego é seguro e estável e que, por isto, posso até planejar minha carreira no Exército, é muito gratificante.

30. ()

CODIFICAÇÃO**(1) Discorda fortemente****(2) Discorda****(3) Indiferente****(4) Concorda****(5) Concorda Fortemente***ESPAÇO
RESERVADO À
CODIFICAÇÃO*

31. A percepção de que através do meu trabalho estou dando vazão às minhas potencialidades é algo muito gratificante para mim e faz com que me sinta uma pessoa realmente capaz.

31.()

32. Todo o militar deve procurar conhecer as políticas e normas administrativas estabelecidas pela organização, pois isto, em última análise, também se reverte em seu benefício.

32.()

33. O reconhecimento efetivo, tanto por parte de meus superiores quanto por parte dos demais colegas, da eficiência com que desempenho meu trabalho é uma condição tão importante para mim que, se isso não ocorrer, o trabalho perde muito do seu significado.

33.()

34. O fato de não reconhecer na pessoa do meu superior imediato alguém que reuna as qualificações necessárias ao exercício da função configura uma situação desagradável para mim, e poderá, até, influir negativamente no meu desempenho.

34.()

35. Por maiores que sejam as demais vantagens ofertadas pelo Exército, se não existirem oportunidades de progresso profissional para seu pessoal, seguramente, ele não conseguirá atrair e manter bons militares.

35.()

36. Sempre estarei esforçando-me para galgar novos postos e conseqüentemente ganhar melhores salários, pois o salário é uma condição indispensável para que me torne inteiramente satisfeito.

36.()

37. O trabalho é tão importante para mim que em situações especiais (momentos de pico ou emergência, onde meu envolvimento implica grande responsabilidade) não consigo me desligar totalmente dele, mesmo fora do horário do expediente, e chego até perder o sono por causa dele.

37.()

38. Quando trabalho cercado de pessoas amigas, solidárias e em quem posso confiar inteiramente, sinto-me satisfeito e a minha contribuição tende a ser maior.

38.()

39. As pessoas que não se envolvem na fase de concepção do trabalho e que, por isto, executam tarefas padronizadas, caracterizadas pela monotonia e repetitividade, certamente, não perceberão seu trabalho como algo gratificante e motivador.

39.()

40. Quando, por qualquer motivo, sinto-me ameaçado de perder ou não conquistar algo relacionado com meu trabalho, tento afirmar-me através da minha competência e esforço individual, pois acredito que, pelo menos teoricamente, as pessoas competentes são aproveitadas pelo Exército.

40.()

2.ª PARTE: PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS QUANTO AO SEU GRAU DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

Se lhe fosse pedido para dar uma opinião sobre o seu atual estado de satisfação no trabalho, em qual das situações constantes na escala abaixo você se posicionaria? Por favor, transcreva para o "**espaço reservado à codificação**" o número correspondente ao seu grau de satisfação no trabalho.

- 01 - Nenhuma satisfação
- 02 - Pequena satisfação
- 03 - Média satisfação
- 04 - Grande satisfação
- 05 - Satisfação muito grande

<i>ESPAÇO RESERVADO À CODIFICAÇÃO</i>
()

3.ª PARTE

1. IDADE:

- entre 20 e 25 anos entre 26 e 30 anos
 entre 31 e 35 anos mais de 35 anos

2. TEMPO DE SERVIÇO:

- até 5 anos de 6 a 10 anos
 de 11 a 15 anos mais de 15 anos

3. POSTO:

- Aspirante 2.º Tenente 1.º Tenente

4. QUADRO OU ARMA:

- Infantaria Cavalaria Artilharia Engenharia
 Intendência Comunicações Mat. Bélico Saúde
 Outros

5. ESTADO CIVIL:

- Casado Solteiro Separado Viúvo Vive maritalmente

6. POSSUI FILHOS?

- Sim Não

7. O PAI É MILITAR?

- Sim Não

8. SE O PAI É MILITAR, QUAL O POSTO OU GRADUAÇÃO?

- Praça Oficial Subalterno Oficial Capitão
 Oficial Superior Oficial General

9. ESTUDOU EM COLÉGIO MILITAR?

- Sim Não

9.2 OFÍCIO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
CMS - 3ª DE
6ª BRIGADA DE INFANTARIA BLINDADA
(6ª DI / 1949)
"BRIGADA NIEDERAUER"

Of nº 327-SCS-Ap Log

Santa Maria, RS, 12 Ago 99.

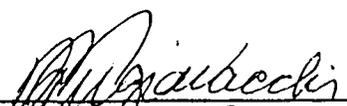
Do Chefe do Estado-Maior da 6ª Bri-
gada de Infantaria Blindada.

Ao Profº MILTON LUIZ WITTMANN -
Coordenador do Curso de Mestra-
do Int. em Administração.

Assunto: Pesquisa.

Rfr: Of nº 36/99, de 03 Ago 99, da Co-
ordenação do Curso de Mestrado
Int. em Administração.

1. O presente expediente trata de solicitação de desenvolvimento de pesquisa de dissertação, nas Unidades subordinadas à 6ª Brigada de Infantaria Blindada.
2. O Comandante da 6ª Bda Inf Bld incumbiu-me de informar a V. Srª, que está autorizado o desenvolvimento do referido trabalho.
3. Informo-vos, outrossim, que o Sr IVAN HENRIQUE VEY foi comunicado do procedimento a ser adotado, para a aplicação da pesquisa.


ADILSON MANGIAVACCHI Ten Cel Inf QEMA
Chefe do Estado-Maior da 6ª Bda Inf Bld

9.3 OFÍCIO DE APRESENTAÇÃO NO HOSPITAL DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO MILITAR DO SUL
3ª DIVISÃO DE EXÉRCITO
"DIVISÃO ENCOURAÇADA"**

Ofício nº 036-E/5

Santa Maria- RS, 22 de março de 2000.

Do Chefe do Estado – Maior da 3ª Divisão de
Exército

Ao Dir HGuSM

Assunto: Apresentação de professor da
UFSM

Apresento a V Sa o Sr IVAN HENRIQUE VEY, professor da UFSM, que vai à essa OMS com a finalidade de aplicar um questionário para fins de pesquisa na área motivacional dos oficiais subalternos de carreira da área de saúde. Trabalho semelhante está sendo realizado na 6ª Bda Inf Bld com os oficiais de carreira da área operacional.

Este trabalho, faz parte da dissertação de mestrado para obtenção do título de mestre junto a Universidade Federal de Santa Catarina.

Alciomar L. Mio

**ALCIOMAR LUIZ MIOLO – Cel Cav QEMA
Chefe do Estado - Maior da 3ª DE
"DIVISÃO ENCOURAÇADA"**