

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VALTERCIO DOS SANTOS OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA NA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR.

FOZ DO IGUAÇU
2013

VALTERCIO DOS SANTOS OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA NA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR: UM
ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR.

Projeto Técnico apresentado ao Departamento
de Administração Geral e Aplicada do Setor
de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial para
a obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

FOZ DO IGUAÇU
2013

Dedico este trabalho a minha amada esposa e meus queridos filhos, que sempre estão ao meu lado nas horas mais difíceis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado força, inteligência, perseverança e paciência para poder superar as dificuldades, os obstáculos e poder realizar este trabalho.

Ao Comandante do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado, Ten. Cel. Messias Coelho Freitas, pela autorização da pesquisa.

Aos colegas de trabalho entre eles os Oficiais, Subtenentes e Sargentos do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado que colaboraram com a realização desse estudo.

Ao meu Orientador, Professor Joel Souza e Silva, pela atenção e a forma como me orientou nesta empreitada.

Ao meu Pai, pelos ensinamentos transmitidos ao longo da vida.

A minha amada esposa, Patrícia, pela ajuda, paciência e amor dedicado.

Aos meus filhos, Nicolly e Nicollas, pela compreensão da ausência nos últimos meses.

E a Todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar e analisar quais os fatores positivos e negativos que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos integrantes do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado, mais precisamente do universo de Oficiais e Praças (subtenentes e sargentos) desta unidade militar. Foram discutidos conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação e de que forma essa pode ser uma ferramenta de gestão e mudança no clima organizacional para a unidade militar, objeto de estudo. Para atingir os objetivos deste trabalho foi utilizada uma metodologia de pesquisa, que tem características de um estudo de caso de caráter quantitativo e exploratório-descritiva, tendo sido escolhida a análise de conteúdo para estudar as informações resultantes da aplicação dos questionários elencados no apêndice da pesquisa. Para a interpretação dos dados, foi adotado o modelo dos Dois Fatores de Herzberg, cujos resultados são demonstrados na aplicação de questionários exposta ao longo deste trabalho.

Os resultados obtidos com a pesquisa apontam que na motivação para o trabalho no âmbito do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado, os fatores que mais contribuem positivamente são: responsabilidade com o trabalho realizado, desenvolvimento profissional, realização pessoal e profissional com o trabalho que executo, sua importância para a organização e reconhecimento pelo trabalho executado, nesta ordem e o de maior influência negativa foi a falta de autonomia para propor melhorias na execução do trabalho. Na satisfação os fatores que mais influenciam positivamente são: o bom relacionamento com o superior hierárquico (chefe), bom relacionamento entre os militares do batalhão e realização com a função que desempenha, nesta ordem e os mais influenciam de forma negativa são: insatisfação com a remuneração e ausência de status por parte do trabalho executado.

Palavras-chave: Motivação x Satisfação x Clima Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 - A pirâmide de Maslow	14
FIGURA 02 - Fatores motivadores versus higiene.....	16
FIGURA 03 - Teoria da expectância de Vroom.....	17
FIGURA 04 - Suposições da teoria X e teoria Y de McGregor	20
FIGURA 05 - Perfil dos militares do 34º B I Mec	22
FIGURA 06 - Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho	28
FIGURA 07 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo	28
FIGURA 08 - Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas	29
FIGURA 09 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.....	30
FIGURA 10 - Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.....	31
FIGURA 11 - Sou importante para a organização.....	32
FIGURA 12 - Tenho me desenvolvido profissionalmente	32
FIGURA 13 - O relacionamento é bom entre os militares do batalhão que faço parte	33
FIGURA 14 - Considero bom o relacionamento com o superior hierárquico que trabalho diretamente	34
FIGURA 15 - Estou satisfeito com a minha remuneração	35
FIGURA 16 - O meu trabalho me proporciona status	36
FIGURA 17 - Confio que permanecerei trabalhando na instituição exército brasileiro	36
FIGURA 18 - Quanto à questão da comunicação, acho adequada a divulgação das informações no âmbito do batalhão	37
FIGURA 19 - Sinto-me realizado com a função que desempenho no batalhão	38
FIGURA 20 - Principais fatores de motivação e satisfação em ordem de prioridade	38

LISTA DE SIGLAS

34° B I Mec. – Trigésimo Quarto Batalhão de Infantaria Mecanizado;

Ten. Cel. – Tenente Coronel.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação/probleática	10
1.2 Objetivo geral do trabalho	10
1.3 Objetivos específicos do trabalho	11
1.4 Justificativas do objetivo	11
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	13
2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas	14
2.2 Teoria dos dois fatores	16
2.3 Teoria da expectância de Vroom	17
2.4 Teoria contingencial de David McClelland	19
2.4 Teoria X e a teoria Y de McGregor	20
3. METODOLOGIA	21
4. A ORGANIZAÇÃO	23
4.1 Descrição geral	23
4.2 Diagnóstico da situação-problema	25
4.2.1 Perfil do servidor pesquisado	26
4.2.2 Fatores motivacionais	27
4.2.2.1 Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho	27
4.2.2.2 Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo	28
4.2.2.3 Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas	29
4.2.2.4 Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	29
4.2.2.5 Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	30
4.2.2.6 Sou importante para a organização	31
4.2.2.7 Tenho me desenvolvido profissionalmente	32
4.2.3 Fatores higiênicos	33
4.2.3.1 O relacionamento é bom entre os militares do batalhão que faço parte	33
4.2.3.2 Considero bom o relacionamento com o superior hierárquico que trabalho diretamente	34
4.2.3.3 Estou satisfeito com a minha remuneração	34
4.2.3.4 O meu trabalho me proporciona status	35
4.2.3.5 Confio que permanecerei trabalhando no exército brasileiro	36
4.2.3.6 Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações no âmbito do batalhão	37
4.2.3.7 Sinto-me realizado com a função que desempenho no batalhão	37
4.3 O que você considera entre os principais fatores de satisfação e motivação para os servidores do 34º BI Mec	38
5. PROPOSTA	39
5.1 Plano de implantação	42
5.2 Recursos	42

5.3 Resultados esperados	42
5.4 Riscos	43
6. CONCLUSÃO	43
7. REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	47

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Este trabalho que tem por objetivo identificar os fatores que influenciam de forma positiva e negativa no ambiente de trabalho do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado. Trata-se de um tema de elevada relevância sendo abordado através de uma pesquisa realizada junto ao público interno. O assunto abordado ao longo da pesquisa gira em torno da motivação e satisfação dos integrantes da Unidade do Batalhão em análise, os conceitos das teorias de Herzberg e Maslow servem de norte para fundamentar as propostas de soluções que serão apresentadas como sendo uma contribuição para a melhoria do ambiente de trabalho.

A pesquisa procura destacar os fatores que podem gerar a satisfação ou insatisfação no trabalho do dia a dia. Certamente é um dos pilares para o bom funcionamento das atividades operacionais e administrativas desenvolvidas pelos integrantes desta unidade. Deve ser considerado que o trabalho está sendo feito numa organização de cunho militar e caracterizada por uma cultura organizacional que tem sido gerenciada de forma fechada e verticalizada, sendo que o estudo servirá para que sejam identificadas as razões que levam ao descontentamento de seus integrantes em determinados quesitos, possibilitando apresentar sugestões de ações para que venham minimizar o problema ou até mesmo eliminá-lo e ainda contribuir para também apontar os acertos nas ações desenvolvidas neste ambiente facilitando ao gestor da Organização Militar que estas ações sejam intensificadas e até mesmo aperfeiçoadas para que venham beneficiar a todos e não a só um segmento.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Desenvolver uma proposta de ações que possam aumentar a motivação e a satisfação no trabalho dos integrantes do Trigésimo Quarto Batalhão de Infantaria Mecanizado que está localizado no Município de Foz do Iguaçu - Paraná.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

Identificar fatores que influenciam na satisfação e na motivação entre os servidores da organização;

Identificar fatores que mais geram insatisfação entre os servidores da organização;

Selecionar fatores mais relevantes que possam contribuir para o aumento de motivação e satisfação dos servidores da organização;

Apresentar uma proposta para aumentar a motivação e reduzir a insatisfação dos integrantes do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado.

1.4 Justificativas do objetivo

Trata-se de uma grande oportunidade para a organização conhecer os fatores sejam positivos ou negativos levantados na pesquisa para que seu gestor (Comandante do Batalhão) e os integrantes desta organização possam trabalhar em conjunto de forma que possam ser planejadas e implantadas ações que venham minimizar ou eliminar procedimentos ineficazes responsáveis por tal situação que gere insatisfação, em contrapartida intensificar os fatores positivos para melhorar ainda mais o ambiente de trabalho e consequentemente atingir na sua plenitude todos os objetivos operacionais, administrativos e interpessoais da organização.

Tal estudo ajudará entender o ambiente de um quartel, principalmente no Exército Brasileiro, devido às características do ambiente militar por ser um segmento organizacional

fechado, porém vale lembrar que todo um estudo por mais simples ou complexo que seja tem a sua contribuição para a melhoria ou eficácia na tomada de decisão de seus gestores que devido à centralidade das decisões que são tomadas diariamente e por mais acertadas que possam ser algumas carecem de debates para que sejam a mais correta e justa para que não venha causar prejuízo pessoal e de continuidade dentro da organização, visto que é natural um chefe tomar decisões que venham ir de encontro ao anseio da grande maioria de subordinados vindo a prejudicá-los e aumentar o clima de insatisfação. No caso da organização objeto de estudo a sua grande maioria muitas das vezes as decisões não são questionadas ou argumentar decisões que vem dos chefes por causa do risco de vir a quebrar a hierarquia e disciplina que norteia a profissão militar é claro que atualmente esta situação não ocorre em todos os quartéis devido à dinâmica das relações interpessoais que estão se aprimorando dia a dia, mas ainda ocorre com certa frequência.

A sociedade desconhece o modelo de gestão nos quartéis e nem faz ideia de como é difícil ser militar 24 horas por dia, mas é importante saber que mesmo sendo militar os seus integrantes têm quase na sua totalidade os mesmos direitos, anseios e objetivos que um servidor público civil tem e sofre da mesma forma com os problemas de relacionamento entre chefe e subordinado ou entre companheiros de profissão, problemas financeiros, problemas de saúde, problemas de família entre outros, que a grande maioria da população brasileira atravessa e enfrenta ao longo da vida os quais tem uma forte influencia no nosso dia a dia seja no ambiente de trabalho e principalmente em nossas vidas.

Vale ressaltar que apesar de sermos cidadãos brasileiros e a Constituição Federal de 1988, em seu art. 5º e 6º expressarem que somos todos iguais em direitos e obrigações..., ao escolhermos a profissão militar que tem algumas peculiaridades nos tornamos desiguais perante aos demais em alguns direitos principalmente no que diz respeito à reivindicação de

melhores salários e isto faz com que aumente o descontentamento principalmente entre aqueles que ganham salários mais baixos, o que muitas das vezes gera um sentimento de abandono e impotência quando comparado a outras profissões.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam este setor (BERGUER 2012). Já para Robbins, Brunelli (2008, apud Robbins, 2005), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito.

Assim quando resolvemos falar em motivação seja no dia a dia, em uma reunião de trabalho, uma palestra para dirigentes de empresas, um congresso, um trabalho de graduação, mestrado, doutorado, pós-doutorado, enfim qualquer tipo de discussão relacionada à motivação humana não podemos deixar de buscar argumentos e conhecimento em grandes autores que desenvolveram importantes teorias e estudos sobre o assunto, entre eles podemos citar: Abraham H. Maslow responsável pela teoria da motivação humana baseada na hierarquia das necessidades humanas básica; Frederick Herzberg que desenvolveu a teoria dos dois fatores conhecida como a teoria dos dois fatores de Herzberg; Vitor Vroom que desenvolveu a teoria da Expectância de Vroom; David McClelland que desenvolveu a teoria Contingencial; e McGregor que desenvolveu a teoria X e a teoria Y de McGregor. Diante da imensa riqueza de conhecimento sobre o assunto em cada uma destas teorias vamos nos

aprofundar um pouco e seguirmos com o entendimento sobre a motivação humana conhecendo um pouco de cada teoria.

2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

O comportamento humano é muito complexo, varia de pessoa para pessoa e tem na motivação sua principal engrenagem para motivar as pessoas através das suas necessidades que podem ser hierarquizadas.

Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, conforme apresenta a Figura 01, que indica o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser também observados no ambiente de trabalho. Maslow defende que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las. Assim, segundo Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. Nessa teoria Maslow, relatou que todo indivíduo para conseguir a sua motivação precisa primeiramente satisfazer suas necessidades seguindo necessariamente essa ordem, as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de status e autoestima e por último de auto realização, conforme mostra a figura abaixo:



Figura 01: A pirâmide de Maslow.
Fonte: Adaptado de Maslow (2000).

Como exemplo de necessidades "fisiológicas" tem-se a alimentação, o vestuário, a habitação, ao passo que as necessidades de "segurança" podem ser descritas como as de transporte, de segurança e integridade físicas e de planos de saúde, etc. No entanto, percebe-se que essas duas categorias de necessidades estão limitadas por uma fronteira que nem sempre é definida, ou seja, depende muito da forma de percepção e de valor atribuído a cada uma delas por parte das pessoas. As necessidades "sociais" podem ser ditas aquelas que dizem respeito ao fato de o indivíduo ter de/querer pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade, por exemplo.

No que tange as necessidades de "status" ou de autoestima estas estão relacionadas com a possibilidade de ascensão na carreira e de visibilidade social. Já as necessidades de "auto realização" estas estão muito associadas à possibilidade do desenvolvimento pleno de competências ou potenciais das pessoas, por exemplo, o professor que se sente feliz ao transmitir conhecimento para os alunos (formação da pessoa) mesmo ganhando um salário não condizente com a responsabilidade da profissão, ou seja, está fazendo o que gosta.

Assim fica evidente que a partir do momento que o indivíduo satisfaz de forma razoável uma necessidade, ele passa a reivindicar para si a satisfação de uma próxima, conforme a escala hierárquica proposta por Maslow. Diante da necessidade de satisfação o indivíduo sem perceber busca a todo tempo satisfazer uma necessidade mesmo que de forma razoável partindo então para uma próxima que passa a assumir posição preponderante em sua motivação quando julgar satisfeita a mesma.

Desta forma, o indivíduo só irá satisfazer as suas necessidades de reconhecimento pessoal, de status pessoal ou profissional, superiores nesta ordem a partir do momento que as

suas necessidades básicas (fisiológicas ou de segurança) estiverem satisfeitas conforme o entendimento de cada um.

2.2 Teoria dos Dois Fatores

Segundo Brunelli (2008, apud Herzberg, 1973) ao propor a teoria dos dois fatores, Herzberg argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido, portanto o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho. Um importante detalhe da proposição de Herzberg (1973) está no fato de o autor afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho.

Segundo (Herzberg 1973) determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho são denominados de fatores motivacionais ou de satisfação. Brunelli (2008, apud Herzberg, 1973), afirma que o autor identificou o conjunto de fatores relacionados às condições gerais do ambiente em que o cargo está inserido como fatores de natureza higiênica. Os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho. Conforme afirma Herzberg (1973) a motivação para trabalhar depende de dois fatores, fato que pode ser verificado no quadro abaixo:

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais

Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Figura 02: Fatores motivacionais versus higiênicos.

Fonte: Extraído de Brunelli (2008, P.37 apud, HERZBERG 1997, p.117).

Segundo Herzberg (1973), Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) são, por exemplo, as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos); a remuneração; e as relações interpessoais com os superiores e colegas. Enquanto que os fatores motivacionais aqueles intrínsecos ao cargo compreendem o nível de responsabilidade; as atribuições do cargo, o nível de responsabilidade do cargo, o conteúdo, bem como o nível de reconhecimento do trabalho executado pelo indivíduo. Baseado neste modelo de análise, o gestor público pode identificar as condições intrínsecas e extrínsecas que influenciam na satisfação do servidor em relação ao cargo que ele ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial.

Diante das conclusões que o conduziram à formulação da teoria dos dois fatores, (Herzberg, 1973) sinaliza algumas medidas que tendem a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação aos cargos que ocupam, entre elas encontram-se a rotação de cargos, a ampliação de tarefas; o enriquecimento de cargos; a melhoria de processos (proposição de desafios orientados para a melhoria de processos, estruturas e desempenho); sugestões (criação de espaços para que os agentes possam expressar suas ideias e sugestões para o desenvolvimento da organização); entre outros.

2.3 Teoria da Expectância de Vroom.

A teoria da Expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade Brunelli (2008, apud Lopes, 1980), foi formulada por Vitor Vroom em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg. Segundo Vroom (apud ROBBINS, 2002), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de

comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Vitor Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho e afirmou que a motivação é um produto de três fatores (Valência, Instrumentalidade e Expectativa) que devem ocorrer simultaneamente. A valência diz respeito a quanto uma pessoa deseja um resultado específico, ou seja, é o valor subjetivo relacionado a incentivo ou recompensa. Por sua vez a instrumentalidade diz respeito à crença de que a obtenção do resultado está ligada a uma recompensa na qual se os esforços do indivíduo forem devidamente recompensados haverá uma relação positiva, caso contrário será negativa. Por fim a expectativa é a percepção de que o conjunto de esforços o levará ao resultado desejado, ou seja, é a expectativa de poder alcançar o resultado esperado.

Na sua teoria, Vroom considera que o nível motivacional é resultado das relações esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais conforme mostra a figura abaixo:

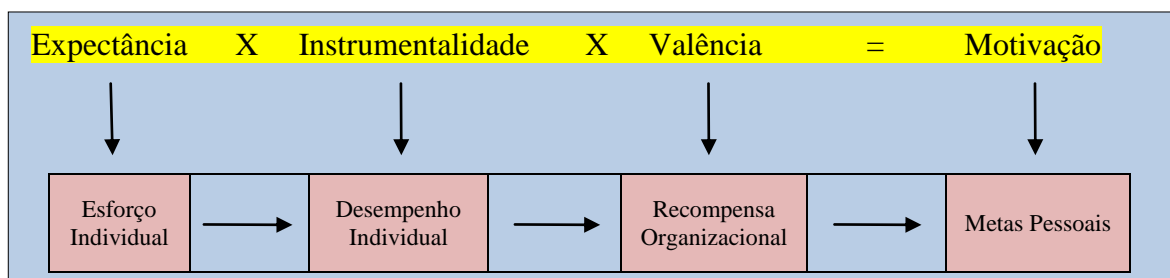


Figura 03 – Teoria da expectancia de Vroom

Esta teoria sustenta que a motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seu esforço, ou seja, quando há um motivo que o faça perseguir um determinado objetivo.

2.4 Teoria Contingencial de David McClelland

David McClelland desenvolveu a teoria contingencial sobre motivação, na qual identificou e estudou três necessidades específicas para entender o comportamento humano: necessidades de realização, de afiliação e de poder. Essas forças variam de pessoa para pessoa dependendo de vários fatores, como o ambiente em que vive, a maneira como foi criada e outros. As pessoas que possuem necessidade de realização escolhem metas desafiadoras, fixando objetivos e lutando intensamente para alcançá-los, precisam de feedback sobre seu desempenho, preferem situações nas quais podem controlar o resultado e também preferem trabalhar sozinhas, assumindo riscos e desafios individuais. Segundo (VECCHIO, 2008) pessoas dominadas por esta necessidade podem apresentar dificuldades de relacionamento com seus subordinados.

A necessidade de afiliação significa que as pessoas procuram boas relações interpessoais próximas e amigáveis, ou seja, valorizam-se as relações humanas, o trabalhar em grupo, não se preocupa tanto com as realizações. As Pessoas com este tipo de necessidade podem ser prejudiciais para uma organização pelo fato de inviabilizar a liderança e levar à conformidade social cega (MAXIMIANO, 2007).

A necessidade de poder é o desejo de tomar decisões que tenham impacto sobre outros indivíduos e sobre a organização é típica das pessoas que desejam estar no comando e pode ser agrupado em dois tipos o poder pessoal característica de quem quer controlar e influenciar outros indivíduos e poder organizacional característica de quem tende a organizar os esforços de outros com o fito de alcançar os objetivos da organização.

McClelland observou em seus anos de experiência que os indivíduos podem mudar seu perfil por iniciativa própria, por meio da mudança do seu nível de referência e pela busca

de outras inserções sociais e de outros objetivos, diante disto ficou claro para ele que é necessário que o indivíduo avalie periodicamente suas ações e mudanças comportamentais de modo que venha servir de base para a definição de novos objetivos e grupos de relacionamento.

2.5 Teoria X e a Teoria Y de McGregor

De acordo com a teoria, todas as pessoas possuem elementos como motivação, responsabilidade, potencial de desenvolvimento e dedicação ao trabalho, tais fatores são estimulados nos indivíduos pela administração, que tem a tarefa de criar condições que possibilitem as pessoas atingirem seus objetivos pessoais e canalizarem seus esforços na direção dos objetivos organizacionais (MOTTA E VASCONCELOS, 2006). McGregor, em suas teorias “X” e “Y”, afirmou que os gestores tendem a desenvolver um conjunto de assunções, crenças ou ideias sobre os empregados que podem basicamente ser divididas em dois grupos, os quais constituem duas visões diferentes, antagônicas – a teoria X (de caráter negativo) e a teoria Y (com visão positiva dos empregados) que pode ser visto na figura 04.

A Teoria X, que reflete um estilo de administração rígida e autocrática, limitando-se a exigir dos funcionários um comportamento pré-determinado, visando atingir exclusivamente os objetivos da empresa, está relacionada com o estilo de administração definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber, enquanto que a Teoria Y representa uma concepção mais moderna de administração, de acordo com a Teoria Comportamental.

VISÃO NEGATIVA	VISÃO POSITIVA
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar

As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Figura 04- Suposições da Teoria X e Teoria Y de McGregor
Fonte: Adaptado (Chiavenato, 1993)

Na análise das suposições, pode-se detectar que a teoria X assume que a organização tende a ser autoritária. Na teoria Y, as organizações podem ser descritas como participativas, onde os objetivos da organização e dos indivíduos que nela trabalham são interligados, isto é, os indivíduos podem alcançar seus próprios objetivos se dirigirem seus esforços para o sucesso da organização.

McGregor ressaltou que as implicações dos pressupostos da Teoria Y são bem distintas das da Teoria X, pois aquelas são dinâmicas e demonstram que o esforço, a colaboração das pessoas no ambiente organizacional não é limitada pela natureza humana e sim pelos critérios adotados pelos gestores para descobrir como explorar o máximo do potencial de seus recursos humanos. Assim, enquanto que para a Teoria X o problema de ineficiência organizacional está relacionado à natureza do próprio trabalhador, para a Teoria Y, ao contrário, o problema está na direção das organizações (MCGREGOR, 1980).

3. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa usada tem como características: estudo de caso de caráter quantitativo e exploratório-descritiva; análise bibliográfica e de conteúdo com a finalidade de estudar e chegar a um diagnóstico satisfatório sobre a realidade do tema abordado, através das informações coletadas na aplicação dos questionários com perguntas agrupadas em três blocos

(perfil, comportamento e avaliação) que serão aplicados no âmbito do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado em data oportuna.

Na pesquisa foi utilizada a técnica de estudo de caso para analisar a opinião dos integrantes do 34º B I Mec. com maior profundidade em relação a motivação e satisfação no âmbito desta organização militar. Segundo GIL, Brunelli (2008 apud Gil, 1999) uma pesquisa exploratória é desenvolvida de forma especial quando o tema escolhido é pouco explorado, existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado. Diante disto devido à inexistência de pesquisa que envolva servidores em organizações do tipo militar das forças armadas, enquadra-se esta pesquisa como exploratória, ou seja, é algo novo que requer bastante cuidado para que possam ser atingidos os objetivos da pesquisa na sua plenitude. Este trabalho foi realizado utilizando-se o enfoque da pesquisa quantitativa, com um levantamento de informações, que posteriormente foram analisadas numericamente para que servissem de base para as sugestões de melhoria na motivação e satisfação dos militares da organização. Conforme Richardson (1985) o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Assim esse método tem como característica marcante a garantia da precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

O trabalho ainda descreve propostas de ações que podem ser implementadas visando a melhoria do ambiente de trabalho, focando os fatores que podem ser considerados geradores de insatisfação.

4. A ORGANIZAÇÃO

4.1 Descrição geral:

O 34º B I Mec. está situado na Avenida República Argentina, nº 592, no Centro de Foz do Iguaçu-PR. Ele tem uma estrutura organizacional de duas Companhias de Fuzileiros e uma Companhia de Comando e Apoio, conta com um quadro de provimento efetivo de 626 homens distribuídos da seguinte forma: 35 Oficiais, 14 Subtenentes, 21 Primeiros-sargentos, 42 Segundos-sargentos, 67 Terceiros-sargentos, 72 Cabos, 89 Soldados do Efetivo Profissional e 286 Soldados do Efetivo Variável, estando subordinado diretamente a 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada situada em Cascavel – Paraná.

A sua origem se deu da seguinte forma, até 1888, a ideia de criar a Colônia Militar na foz do rio Iguaçu permanecia no Ministério da Guerra, quando o Ministro da Guerra, ao invés da simples Colônia, optou por algo mais ambicioso. Criou a Comissão Estratégica do Paraná com o objetivo de desbravar e ocupar o Oeste do Estado, particularmente a fronteira.

Chefiada pelo Capitão Bellarmino Augusto de Mendonça Lobo, a Comissão Estratégica do Paraná se instalou em Guarapuava, com a missão de chegar à fronteira e dar início à instalação militar. O então capitão designou como comandante da missão o Tenente José Joaquim Firmino, que faria a viagem do "descobrimento" de Foz do Iguaçu. A expedição do Tenente Joaquim Firmino chegou à foz do rio Iguaçu em julho de 1889, encontrando no local uma população de aproximadamente 324 pessoas, na sua maioria paraguaios e argentinos que já habitavam a região.

A Comissão Estratégica formou então outra expedição, para estabelecer definitivamente a Colônia Militar, agora chefiada pelo Tenente Antônio Batista da Costa Júnior que chegou ao seu destino em 22 de novembro de 1889. No dia seguinte à sua chegada,

o tenente Batista editou a "Ordem do Dia nº 01", dando conhecimento à população local e aos vizinhos argentinos e paraguaios que "na Foz do Iguaçu havia autoridade constituída para todos os efeitos legais"; estava sendo iniciada a fundação da Colônia Militar.

Em 14 de março de 1914, pela Lei 1383, foi criado o Município de Vila Iguaçu, instalado efetivamente no dia 10 de junho do mesmo ano, com a posse do primeiro prefeito, Jorge Schimmelpfeng, e da primeira Câmara de Vereadores. O município passou a denominar-se "Foz do Iguaçu", em 1918.

Em 1932, o governo brasileiro voltou sua atenção à integridade territorial e a soberania nacional sobre o extremo oeste do Paraná, cogitando-se, novamente, sediar tropa do Exército Brasileiro nesta localidade. Foi assim criada a 1ª Companhia Independente de Fronteira, em 26 de fevereiro de 1932, com um efetivo de aproximadamente 250 homens que era subordinada diretamente à 5ª Divisão de Infantaria, hoje 5ª Região Militar e tinha como missão ocupar fisicamente a fronteira Oeste do Paraná.

Em 1943 é criado, para instalação imediata, o 1º Batalhão de Fronteira, ampliando seu efetivo para aproximadamente 700 homens, além de ocupar e defender fisicamente a fronteira, o Batalhão tinha outras incumbências que era de combater e reprimir o contrabando, especialmente de café, controlar o trânsito de pessoas e carros na Ponte da Amizade e patrulhar a cidade à noite tendo em vista o banditismo na cidade ser quase nulo naquela época.

Nova mudança ocorreu em 16 de dezembro de 1980, quando foi extinto o 1º Batalhão de Fronteira e criado o histórico 34º Batalhão de Infantaria Motorizado em 21 de julho de 1997, por intermédio da Portaria Ministerial nº 509 onde o Ministro de Estado do Exército resolveu conceder ao 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado a denominação

histórica “BATALHÃO REPÚBLICA DO PARAGUAI”, em homenagem ao país vizinho e em honra às tradições desta Organização Militar de Fronteira. Com a criação da primeira Brigada de Infantaria Mecanizada do Exército Brasileiro – 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada. O Batalhão recebeu, no dia 24 de maio de 2013, Dia da Infantaria, a denominação “34º Batalhão de Infantaria Mecanizado” seu atual nome que é atualmente comandado pelo Tenente Coronel Messias Coelho Freitas.

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

Para poder identificar a situação problema foi realizado uma pesquisa composta por 3 (três) formulários sendo coletados dados sobre o tema motivação e satisfação dos integrantes do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado tendo o quadro de integrantes entre Oficiais, Subtenentes, Sargentos evidenciado na pesquisa, totalizando o número de 179 integrantes (Oficiais 35, Subtenentes 14 e Sargentos 130).

A primeira parte do questionário é composta por duas questões fechadas para identificar o perfil do servidor, a segunda parte do questionário foi aplicada para identificar os pontos de satisfação e motivação, na percepção dos servidores que é composta por 14 questões fechadas onde foi utilizada como instrumento de medida a escala de Likert, definida como uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. A terceira parte do questionário é composta por uma questão com 13 alternativas onde cada respondente enumerou todas com ordem de prioridade tendo como resultado o destaque daquelas que mais são necessárias para o momento atual que vive os integrantes do batalhão.

Considerando-se a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa da pesquisa, utilizou-se, visando garantir, o máximo possível, a qualidade e objetividade dos resultados, a técnica da análise quantitativa, assim os dados foram analisados através das afirmativas do questionário: discordo totalmente; discordo; indiferente, concordo; concordo totalmente; sem condições de opinar. Cada afirmativa gerou uma resposta que foi tabulada e analisada estaticamente com o auxílio do Microsoft Office Excel. Através do auxílio da revisão de literatura e também na experiência pessoal do pesquisador, que é militar há mais de dezesseis anos, foi possível fazer uma interpretação dos dados coletados, identificando o grau de satisfação e motivação dos integrantes do batalhão.

Optou-se por agrupar e fazer a leitura, sempre que possível, das opções concordo totalmente e concordo; indiferente e sem condições de opinar; da mesma forma as opções discordo e discordo totalmente, salvo as questões em que alguma dessas alternativas tenha se sobressaído demasiadamente em relação à outra. Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de satisfação e motivação no trabalho dos integrantes do 34º B I Mec. A seguir será apresentada a análise dos dados coletados com a aplicação do questionário.

4.2.1 Perfil do servidor pesquisado

Em relação aos aspectos sócio demográficos, da amostra de 62 militares pesquisados, os resultados dos dados e informações coletados permitiram a identificação do perfil da maioria dos servidores do batalhão que estão em cargo efetivo no 34º B I Mec. possibilitando a pesquisa reunir algumas características pertinentes ao grupo de estudo, porém não estratificadas nas respostas. Entre elas foi observado que todos são habilitados através de concurso público; pertencem a uma faixa etária média em sua maioria entre 26 a 45 anos; uma imensa desigualdade entre o sexo feminino e masculino haja vista a natureza do serviço

militar; no grupo pesquisado não há predominância de escolaridade entre o nível médio e superior e no que tange ao tempo de serviço praticamente a metade são funcionários com mais de 21 anos de serviço público, conforme o apresentado na tabela abaixo:

ITENS	ALTERNATIVAS	UNIDADES	%
SEXO	Masculino	59	95,16
	Feminino	03	4,84
NATUREZA DO CARGO	Efetivo	55	88,71
	Temporário	07	11,29
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Fundamental	00	00
	Médio	31	50
	Superior	31	50
FAIXA ETÁRIA	19 a 25 (anos)	06	9,68
	26 a 35 (anos)	16	25,81
	36 a 45 (anos)	31	50
	46 a 55 (anos)	09	14,52
	Acima de 56 (anos)	00	00
TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	Menos de 05 anos	07	11,29
	05 a 10 (anos)	10	16,13
	11 a 15 (anos)	06	9,68
	16 a 20 (anos)	09	14,52
	21 a 25 (anos)	22	35,48
	Acima de 26 anos	08	12,90

Figura 05: Perfil dos militares do 34º B I Mec.
Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013

4.2.2 Fatores Motivacionais

4.2.2.1 Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.

As respostas dessa questão possibilita identificar o grau de motivação dos militares do 34º B I Mec. sobre a autonomia, como mostra o gráfico abaixo:

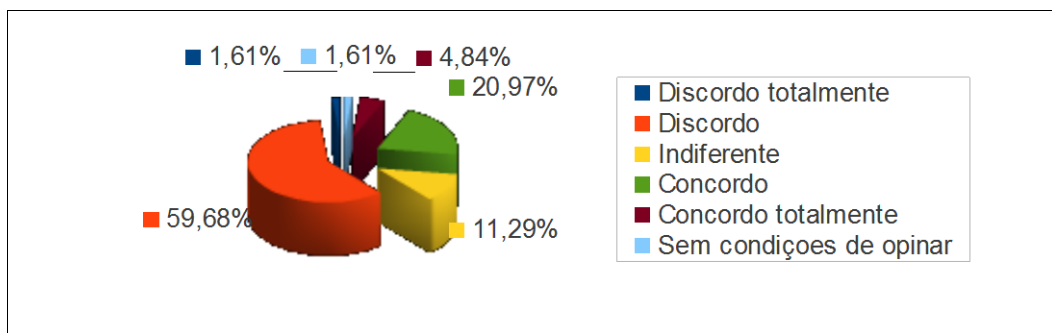


Figura 06: Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Entre os militares pesquisados, 59,68% discordaram e apenas 20,97% concordaram que possuem autonomia para execução de seu trabalho o que deixa claro a falta de espaço do funcionário para participar melhora do seu trabalho, contribuindo de forma negativa no clima organizacional.

4.2.2.2 Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo.

Os dados levantados através da aplicação do questionário no 34º B I Mec. sobre a questão realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo, estão expressos graficamente na figura abaixo:

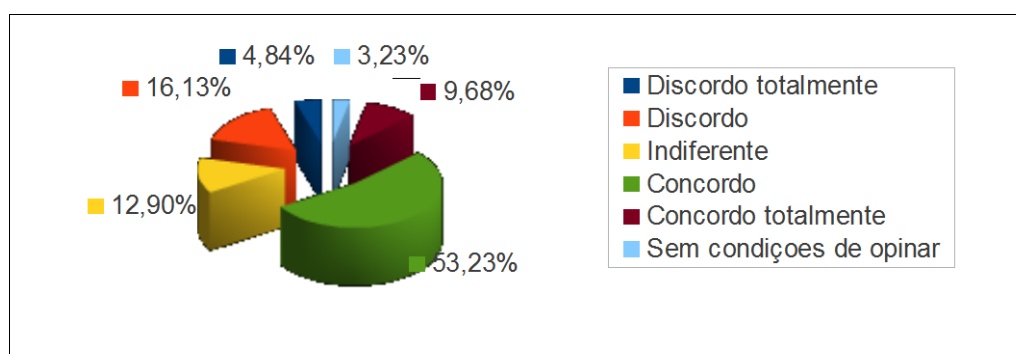


Figura 07: Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Entre os respondentes, a variável “realização pessoal e profissional” apresenta o nível de concordância 53,23% maior que o de discordância de 16,13%. Isto significa que este aspecto conforme a teoria de Herzberg é um dos fatores que contribui de forma positiva com a motivação no trabalho. Provavelmente esta positividade na questão pessoal e profissional

esteja relacionada à vocação para a carreira militar e a natureza das atividades desempenhadas no dia a dia que exige destas pessoas um ótimo condicionamento físico, rapidez na tomada das decisões e aumento da confiança no desempenho das atividades de risco, que diferencia este grupo da maioria das outras profissões.

4.2.2.3 Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.

As respostas dos integrantes do 34º B I Mec. sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

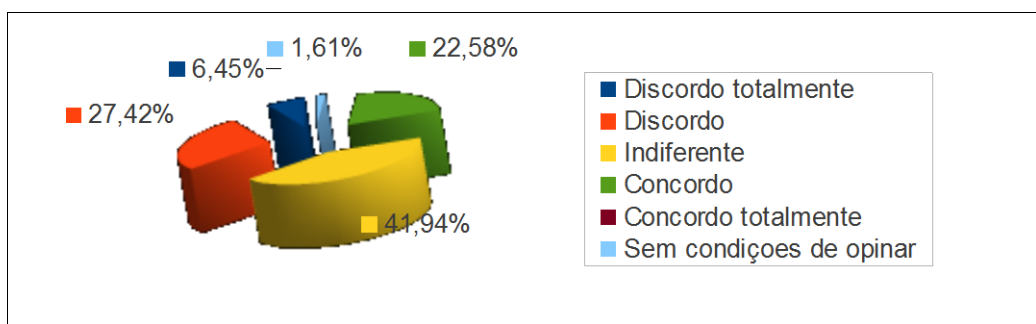


Figura 08: Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.
Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

O resultado desta questão da pesquisa ressaltou que 41% dos servidores são indiferentes, no entanto dos 59% restantes parcela significativa de mais de 33% discordam, demonstrando que mesmo uma grande parte sendo indiferente já outra parcela acredita que suas ideias deveriam ser ouvidas para promover a criação e inovação no trabalho. O alto índice de indiferentes talvez tenha relação com o comportamento habitual mostrado por grande parcela da sociedade que não se preocupam em participar com ideias e soluções para melhorar um ambiente de trabalho ou solucionar um problema, ou seja, fica a espera que algo aconteça para modificar o quadro atual das coisas.

4.2.2.4 Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.

A questão foi formulada para verificar qual o grau de reconhecimento dos militares em relação ao seu trabalho.

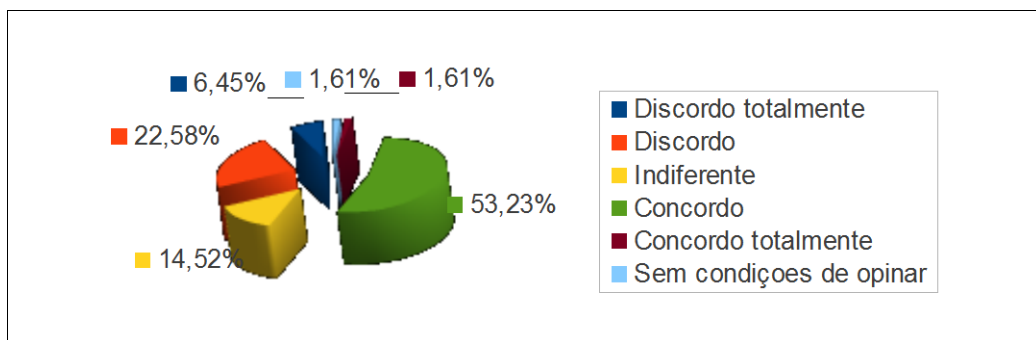


Figura 09: Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.

Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

O reconhecimento interno foi apontado como um dos fatores causadores de satisfação no trabalho haja vista que mais da metade, cerca de 55% concordaram com a afirmativa e 22,58% discordaram. Assim fica claro que ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador e o seu reconhecimento reflete positivamente na autoconfiança e na autoestima e também atende as necessidades de prestígio e consideração. O alto índice apresentado nesta questão talvez esteja ligado à forma como o comandante do batalhão, os chefes de seções e comandantes de companhia conduzem os seus subordinados elogiando-os quando cumprem bem uma tarefa e quando possível dispensando-os do expediente como forma de reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

4.2.2.5 Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.

As opiniões sobre essa afirmativa dividem-se de forma positiva, conforme mostra a figura a seguir:

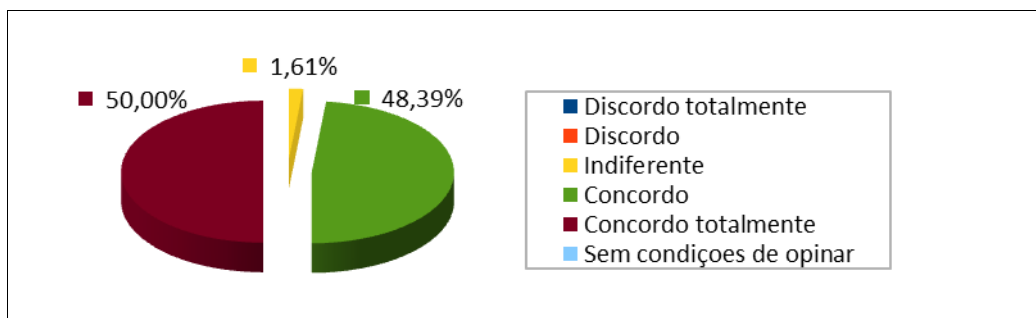


Figura 10: Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Entre os servidores pesquisados 98,39% possuem nível de concordância que tem responsabilidade com o trabalho, dentre os fatores motivacionais foi o grau maior de motivação. Isto permite deduzir que a responsabilidade é um fator estimulador da motivação desses servidores. Este estudo confirmou que, de fato, os fatores motivadores no trabalho são apontados como sendo causadores de satisfação, pois atendem à necessidade básica e humana de crescimento no trabalho, bem como à necessidade das pessoas se tornarem mais competentes (Herzberg, 1973).

Pode ser que por ser uma profissão que requer dedicação e honestidade em todas as ações desenvolvidas a maioria concorda que é responsável com o trabalho que realiza, pois felizmente esta é uma profissão que apesar de não ser bem remunerada, só admite em seus quadros pessoas responsáveis e comprometidas com o trabalho e àquelas de má índole quando são descobertas são prontamente excluídas da organização pelos meios legais.

4.2.2.6 Sou importante para a organização.

Esta questão busca identificar se o militar sente-se parte da organização, ou seja, é parte importante dela. Os resultados estão graficamente representados na figura abaixo:

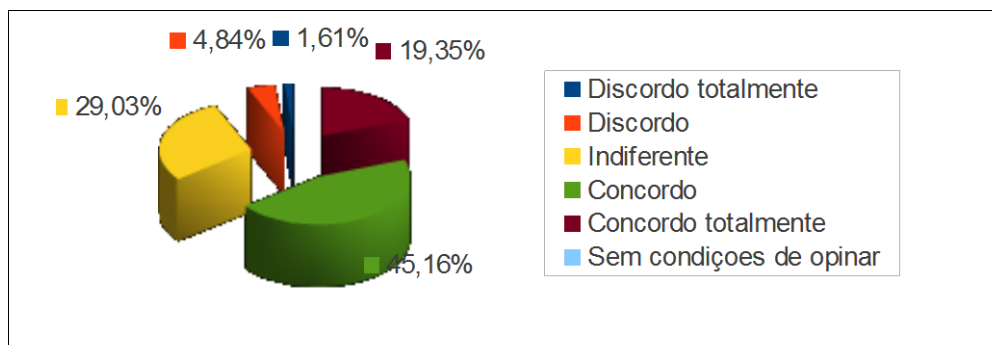


Figura 11: Sou importante para a organização
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013

A pesquisa apontou que cerca de 65% dos integrantes do 34° B I Mec. entrevistados concordaram com a afirmativa, isto mostra que o fato de se sentir importante para a organização demonstra que o funcionário está comprometido com o trabalho na organização e isto é um fator de motivação que gera satisfação no homem.

4.2.2.7 Tenho me desenvolvido profissionalmente.

Os dados levantados através da aplicação do questionário no 34° B I Mec. sobre a questão do desenvolvimento profissional, estão expressos graficamente na figura abaixo:

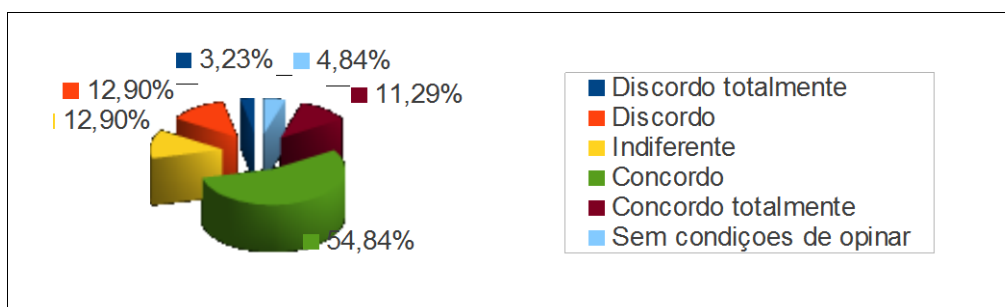


Figura 12: Tenho me desenvolvido profissionalmente
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Entre os respondentes, cerca de 66% concordam com a afirmativa, que tenho me desenvolvido profissionalmente, o que significa que esta variável possui um aspecto importante, conforme a teoria de Herzberg (1997) que aponta este fator como agente de contribuição de satisfação no trabalho. Vale ressaltar que a carreira para os praças possibilita-os a chegarem ao fim da carreira no posto de capitão e os oficiais ao posto de General de

Exército. Vale ressaltar ainda que nem todos chegarão a estes postos devido a uma serie de fatores, como comportamento, conceito, aptidão e principalmente merecimento, mas uma grande parcela de praças e uma pequena parcela de oficiais atingirão ao cume da carreira, mesmo assim uma grande parcela concorda com o desenvolvimento profissional na carreira.

4.2.3 Fatores Higiênicos

4.2.3.1 O relacionamento é bom entre os militares do batalhão que faço parte.

As respostas dos militares que compõe o 34º B I Mec. sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

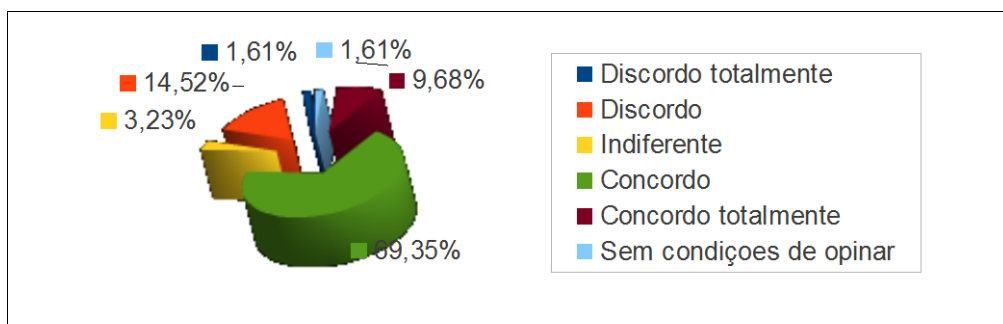


Figura 13: O relacionamento é bom entre os militares do batalhão que faço parte.
Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Os resultados dessa questão da pesquisa refletem de forma clara o grau de companheirismo entre os militares do batalhão. Pode-se constatar que entre todas as afirmativas do questionário, essa foi a segunda que se apresentou mais favorável agrupando cerca de 75% dos militares que concordam com a afirmativa.

Para estes entrevistados o companheirismo é um fator que gera satisfação no trabalho, de certa forma diferem do pensamento de Herzberg, quando pela sua teoria isso só seria uma expectativa natural, que não gera mais satisfação, apenas gerando insatisfação quando ausente.

4.2.3.2 Considero bom o relacionamento com o superior hierárquico que trabalho diretamente.

As respostas dos militares do 34° B I Mec. sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

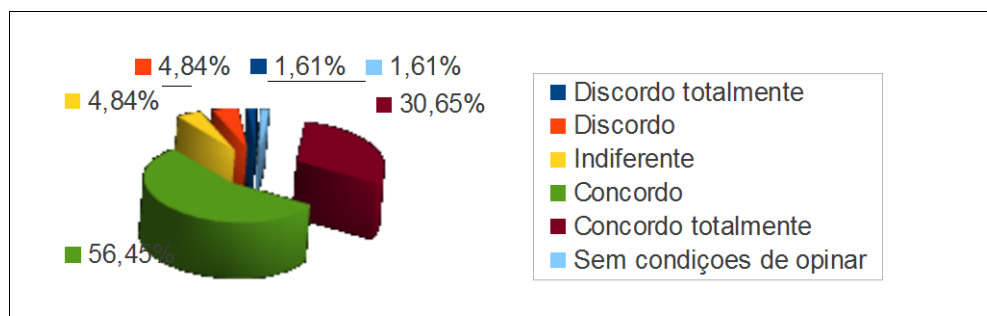


Figura 14: Considero bom o relacionamento com o superior hierárquico que trabalho diretamente.
Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Este foi este foi o resultado mais favorável dos fatores higiênicos (satisfação), pois o fato de cerca de 87% dos entrevistados concordarem com a afirmativa indica que eles têm um excelente contato com a sua chefia, destacando-se, como um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos militares na organização. Coda (1986) inclusive relata que resultados de pesquisa indicam estarem mais satisfeitos no trabalho aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal, do que os indivíduos com chefes preocupados com tarefas e níveis de produção.

4.2.3.3 Estou satisfeito com a minha remuneração.

As respostas dos militares do 34° B I Mec sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

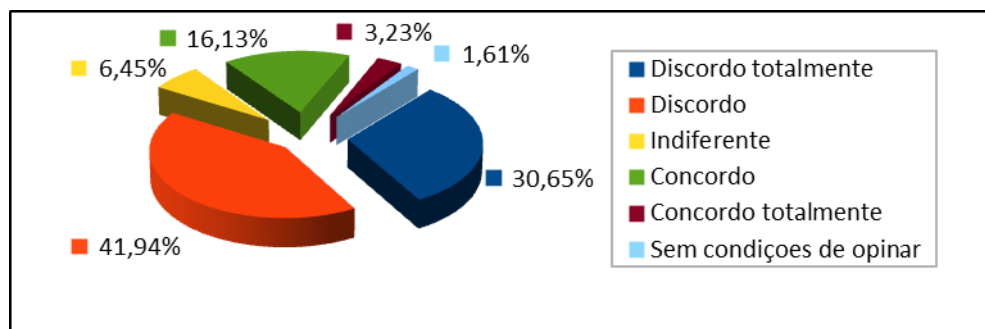


Figura 15: Estou satisfeito com a minha remuneração.
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

A pesquisa apontou que a maioria dos integrantes do batalhão não está satisfeita com sua remuneração, pois foram cerca de 72,59% que discordaram da afirmativa, isto quer dizer que uma boa remuneração não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, sem dúvida, quando esta condição está presente, há uma diminuição considerável na insatisfação no ambiente organizacional.

Segundo Bergamini, “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”. Para a autora, a organização tem uma espécie de obrigação em assegurar uma política administrativa adequada, cumprindo com justiça e igualdade os seus compromissos salariais para com os funcionários e cuidar para que as condições de trabalho sejam as mais dignas e adequadas possíveis. Corroborando com a ideia da referida autora pode-se ir mais não é admissível que uma organização cobre de seus empregados o cumprimento à risca de suas obrigações enquanto que a mesma como organização na maioria das vezes não faz por onde cumprir àquelas pertinentes a ela.

4.2.3.4 O meu trabalho me proporciona status.

No que se refere na questão meu trabalho me proporciona status, os dados obtidos através dos respondentes foram os seguintes:

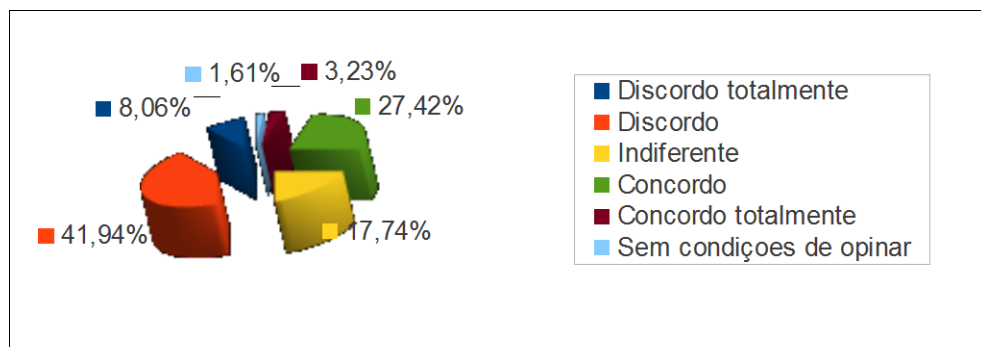


Figura 16: O meu trabalho me proporciona status.
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Ao analisar os dados coletados pela pesquisa é possível identificar que a metade dos entrevistados não acreditam possuir status trabalhando no 34° B I Mec. A prova disso é que 50% dos respondentes discordaram da questão meu trabalho me proporciona status. Este resultado está em conformidade com a teoria de Herzberg (1997), que aponta que os fatores higiênicos são a principal causa da insatisfação no trabalho.

4.2.3.5 Confio que permanecerei trabalhando no Exército Brasileiro.

A análise dos resultados dessa questão possibilita medir o grau de segurança que os servidores possuem em permanecer trabalhando no Exército Brasileiro, conforme mostra o gráfico abaixo:

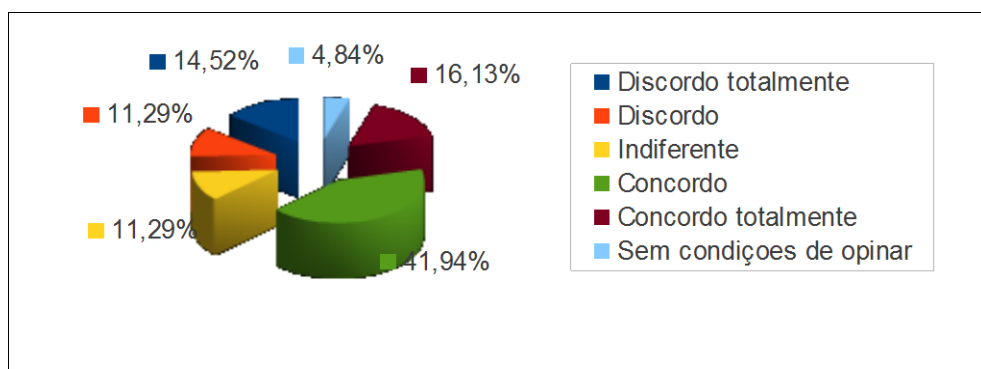


Figura 17: Confio que permanecerei trabalhando na instituição Exército Brasileiro
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Entre os respondentes, mais da metade concordam com a afirmativa, ou seja, 58 % se sentem em situação de segurança e estabilidade no cargo que no quartel do Exército

Brasileiro. A pesquisa demonstrou que este fator continua sendo forte atrativo para a permanência no serviço público. De fato, o fator não se constitui numa satisfação, mas na fuga de uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego, conforme Herzberg (1973) a estabilidade não constitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico, ao evitar uma insatisfação.

4.2.3.6 Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações no âmbito do Batalhão.

Os dados levantados através da aplicação do questionário no âmbito do 34° B I Mec sobre a afirmativa estão expressos graficamente na figura abaixo:

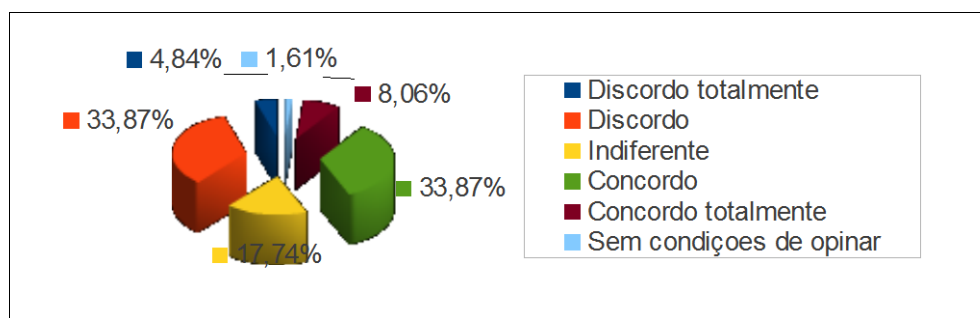


Figura 18: Quanto à questão da comunicação, acho adequada a divulgação das informações no âmbito do Batalhão.

Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Entre os respondentes, aproximadamente 42% concordam com a afirmativa, o que representa quase a metade e 38,71 discordam o que leva a crer que, a disseminação de informações no batalhão não está adequada porque o percentual dos que não concordam é ainda é alto e para se considerar que a informação está fluindo bem no âmbito da organização o percentual dos que concordam deveria beirar no mínimo os 80% ou seja, a grande maioria, mas não é o que acontece.

4.2.3.7 Sinto-me realizado com a função que desempenho no Batalhão.

Os dados levantados através da aplicação do questionário no âmbito do 34º B I Mec sobre a afirmativa, estão expressos graficamente na figura abaixo:

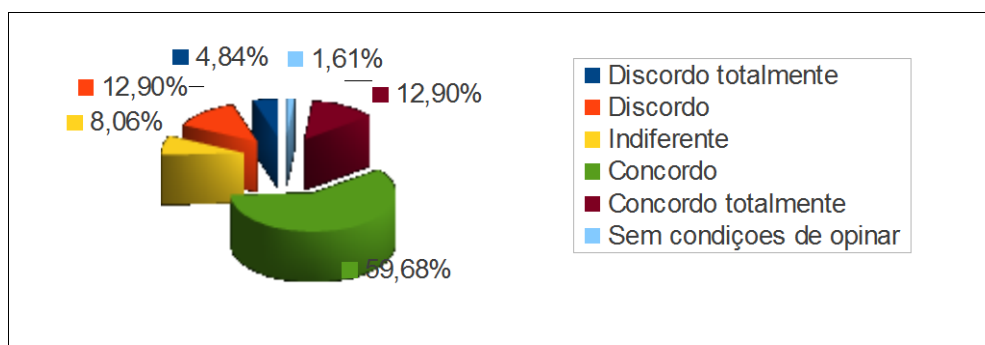


Figura 19: Sinto-me realizado com a função que desempenho no Batalhão.
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Entre os respondentes, a maioria concorda com a afirmativa, ou seja, 72,58% o que representa que os militares estão satisfeitos em suas funções e estando assim é muito bom para a organização, porque o trabalho desempenhado por cada um será de boa qualidade haja vista que é muito bom para a satisfação do funcionário trabalhar naquilo que ele mais gosta e se identifica ganhando assim a organização e também o trabalhador.

4.3 O que você considera entre os principais fatores de satisfação e motivação para os servidores do 34º B I Mec.

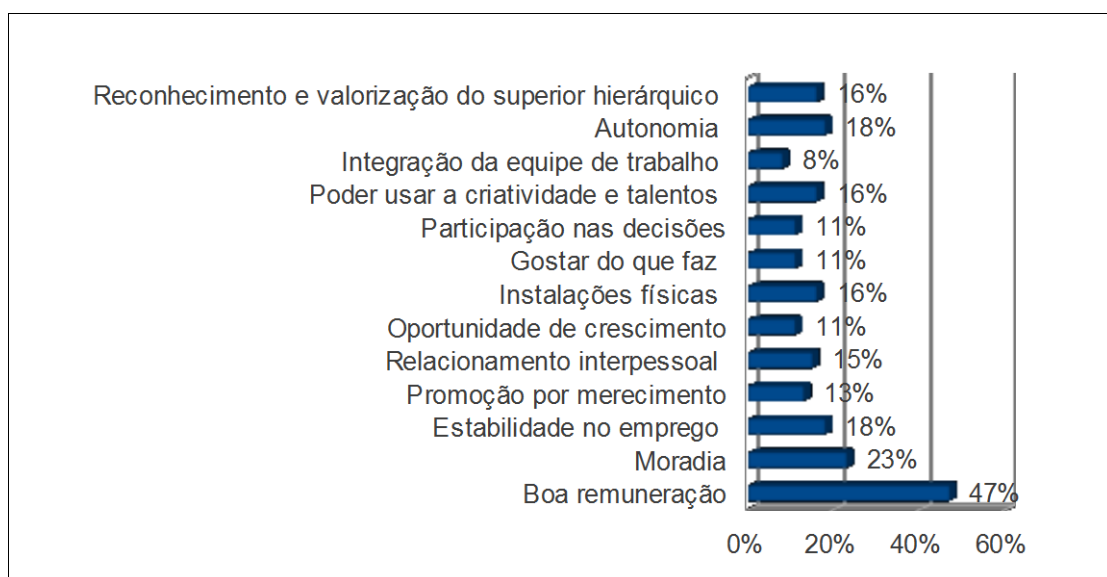


Figura 20: Principais fatores de motivação e satisfação em ordem de prioridade.
 Fonte: Dados extraídos de pesquisa em Out 2013.

Diante da pesquisa ficou constatado que entre os principais fatores de motivação e satisfação (higiênicos) para os integrantes do batalhão em ordem de prioridade estão à boa remuneração, moradia, estabilidade no emprego e autonomia. Vale ressaltar que uma boa remuneração figurou entre quase a metade da opinião dos que opinaram nesta pesquisa, talvez porque a situação salarial no momento não seja a melhor para a maioria deles, já outro fator que normalmente tem grande influencia na motivação como participação nas decisões e gostar do que faz figuraram entre os últimos em ordem de prioridade. Isto mostra que nesta organização os militares na sua maioria acreditam que um bom salário, uma boa moradia, a estabilidade no emprego são fundamentais para o processo de motivação e satisfação no clima organizacional já a integração da equipe de trabalho foi considerado o último item em ordem de prioridade mostrando que certamente existe uma forte integração entre os militares pesquisados o que não é de se admirar porque é uma forte característica presente no interior dos quartéis até porque a profissão assim exige.

5. PROPOSTA

Acredita-se que devido à forte característica de centralidade na tomada das decisões no âmbito da organização militar estudada, a pesquisa alcançou um alto índice de discordância no que tange à autonomia tendo em vista que pelo fato do mundo está ficando cada vez mais globalizado onde muitas barreiras são quebradas este é o momento da instituição tentar criar mecanismos que proporcionem mais autonomia ao subordinado na tomada das decisões porque o que se observa na organização é que todo o seu funcionamento tem que ter o aval do Comandante do Batalhão e isso às vezes emperra o trabalho do subordinado, além de sobrecarregar o próprio comandante principalmente na área administrativa.

O baixo índice de concordância no quesito "Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas" se deve à forma como as ações são formuladas e aplicadas na organização. Seria interessante que todos pudessem contribuir com suas ideias para a melhoria e o seu desenvolvimento, isto porque em grandes empresas é comum o subordinado opinar com suas ideias as quais influenciarão de alguma forma no ambiente de trabalho e até mesmo de funcionamento administrativo da organização. Isto é possível graças a uma simples ação com a colocação de uma urna para que seja depositada uma folha de papel na qual as pessoas expõem as suas ideias que posteriormente são coletadas e muitas delas postas em prática pela empresa.

As sugestões são no sentido que propiciar ao gestor que reveja a sua política de participação dos subordinados e abra mais espaço através da colocação de urnas para que os estes possam participar com propostas de melhorias no ambiente de trabalho, seja na sugestão de ideias e até mesmo em sua execução. Outro ponto negativo apurado na pesquisa foi o grande descontentamento com o baixo salário principalmente quando é comparado com outras categorias do serviço públicos. É de pleno conhecimento a grande defasagem salarial quando comparada com a maioria das carreiras do funcionalismo público.

Cabe lembrar que algumas carreiras foram beneficiadas pelo Poder Executivo Federal na sua política salarial, como por exemplo, a Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal; o IBAMA, a própria Receita Federal e outras carreiras que tiveram ao longo dos últimos anos aumentos salariais maiores que os dos militares que ficaram em segundo plano.

O que poderia ser feito talvez dentro da própria organização militar para melhorar o salário daqueles que pertencem as classes mais inferiores como a dos praças e também a classe dos Oficiais? A diminuição do interstício das promoções de uma graduação para outra no caso dos Praças e para os Oficiais e Praças a criação de gratificações para aqueles militares

que possuíssem algum tipo de especialização acadêmica na área de Administração, Contabilidade e Direito que fossem comprovadamente aplicadas em prol da instituição como é feito na maioria dos Órgãos Públicos. A título de exemplo um 2º Sargento que possua nível superior e até mesmo uma especialização ou um mestrado em administração pública auferir o mesmo salário que outro 2º Sargento possuidor apenas do ensino médio, ou seja, a disparidade de conhecimento é muito grande, uma vez que a melhor escolaridade pode melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido, outras instituições públicas já adotam a valorização do conhecimento através do ensino formal. É preciso observar que aqueles que buscam o conhecimento sejam valorizados pelas suas conquistas, pois se continuar desta maneira de nada valerá o esforço daqueles que se especializam, buscando o conhecimento aplicando-o em prol da instituição. O reconhecimento gera motivação uma vez que o conhecimento será aplicado na instituição que pertence.

Por fim o significativo percentual de 38% negativo com relação ao quesito “Quanto à questão comunicação, pode-se concluir que se faz necessário uma adequada divulgação de informações no âmbito do Batalhão” se deve talvez pela forma como as informações seja repassada ou como são apresentadas aos olhos dos subordinados, ou seja, às vezes não se tornam fidedignas ou posteriormente são alteradas em cima da hora causando transtornos aos seus receptores fazendo com que seja gerada uma dúvida quanto a sua veracidade e aplicabilidade.

Como forma de melhorar a comunicação no que diz respeito a sua adequada divulgação, a sugestão é que as informações sejam planejadas com antecedência, discutidas e levantadas às possibilidades de sua não ocorrência. Além disso, que seja transmitido o mais breve possível para que os seus usuários possam disponibilizar de mais tempo para trabalhá-las e aplicá-las de forma eficiente para atingir o objetivo a que se propunham.

5.1 Plano de Implantação

O que	Como	Quem
Aumentar a autonomia dos subordinados	Proporcionando mais espaço e poder de decisão na tomada de decisão em ações que não precisem tanto do aval dos comandantes envolvidos.	Comandante do Batalhão; Comandantes de Companhia; e Chefes de Seções.
Aceitação das ideias de inovação e criação dos subordinados	Através da colocação de urnas em áreas específicas para a coleta das ideias dos militares, posteriormente analisando-as com o aproveitamento daquelas que melhor se adequem a organização, dando o crédito ao seu mentor quando da sua aplicação.	Comandante do Batalhão e Comandantes de Companhia
Melhorar a remuneração dos militares	Sugerindo ao escalão superior o desenvolvimento de políticas de gratificação para aqueles que possuam algum tipo de especialização acadêmica que seja aplicada na área administrativa do Exército e a diminuição do interstício na promoção dos praças.	Comandante do Batalhão
Melhorar a divulgação das informações no âmbito batalhão	Trabalhar as informações levantando os possíveis óbices e buscar a objetividade na sua divulgação com antecedência para evitar a surpresa ou o imediatismo.	Comandante do Batalhão, Comandantes de Companhia e Chefes de Seções.

5.2 Recursos

Para a implantação de parte das ações no quadro acima elencadas é necessário à disponibilidade de recursos financeiros especificamente para o caso de aumento salarial; já que para os demais não há a necessidade de recursos financeiros, basta vontade e decisão não esquecendo que é fundamental o planejamento, a organização e a sua implantação para que posteriormente seja verificado se os objetivos estão sendo alcançados.

5.3 Resultados Esperados

Caso sejam implantadas as sugestões é esperado que os índices de discordância nos quesitos que se destacaram de forma negativa na sua maioria por causa de problemas advindos da escassez de dinheiro sejam resolvidos, com mais autonomia os militares sentir-se-ão mais parte da organização, com a seleção das ideias dos subordinados muitas coisas

podem melhorar na organização seja na parte estrutural, de comportamento e de funcionamento da máquina administrativa e por fim com a melhora da divulgação das informações haverá mais tempo disponível para os subordinados se planejarem e organizarem a suas tarefas na organização.

5.4 Riscos

Há um risco muito grande de parte destas ações não ocorrerem principalmente no que diz respeito aos salários porque não depende só do Comandante do Batalhão, mas depende principalmente de autoridades superiores, de disponibilidade de recursos financeiros, e principalmente da vontade de quem decide. No entanto as outras ações no âmbito do batalhão tem grande chance de serem colocadas em prática porque não necessitam de recursos financeiros, mas de vontade, planejamento e tomada de decisão.

6. CONCLUSÃO

É muito difícil trabalhar com os temas satisfação e motivação no trabalho, porque sem dúvida é uma área muito complexa que exige do pesquisador muito estudo e conhecimento, tendo em vista as dificuldades e a complexidade envolvidas com o tema. Como o objetivo deste estudo foi analisar quais fatores organizacionais influenciam na satisfação e motivação no trabalho dos integrantes desta organização ao seu término ficou constatada que tanto os fatores higiênicos quanto os fatores motivacionais tem uma forte influência no âmbito do clima organizacional do 34º Batalhão de Infantaria Mecanizado.

Feitas estas considerações, foram encontrados como resultados positivos na pesquisa como fatores motivadores: a responsabilidade com o trabalho realizado; o desenvolvimento profissional; a realização pessoal e profissional com o trabalho executado e sua importância

para a organização; e o reconhecimento pelo seu trabalho. Como fator higiênico teve: o bom relacionamento com o superior hierárquico (chefe); o bom relacionamento entre os militares do batalhão; e a realização com a função que desempenha.

Já como destaque negativo na pesquisa em todo o seu conjunto foi encontrado dentre os fatores higiênicos: a remuneração; o status proporcionado pelo trabalho; e a inadequada divulgação das informações. Entre os fatores motivadores destacaram-se negativamente: a falta de autonomia para propor melhorias na execução do trabalho e a pouca aceitação das ideias de inovação e criação dos subordinados. É fato que o conjunto dos resultados negativos obtidos a partir das pesquisas indica que uma boa parte deles é oriunda da prática inadequada de uma política salarial retrógrada desempenhada pelos órgãos superiores responsáveis e também talvez pela forte centralidade na formulação e tomada de decisões do Gestor na organização.

No momento em que for solucionado o problema da remuneração pelos dirigentes superiores do órgão por meio de uma política de reposição salarial justa, bem como a criação de gratificações para aqueles que possuam especializações que sejam comprovadamente aplicadas nas áreas afins, como também um programa de redução de interstícios nas promoções das classes mais inferiores e quando forem flexibilizadas as tomadas de decisões na organização com a descentralização de uma boa parte delas com a participação ativa de seus integrantes, seja através de consultas, formulação de ideias e sua aplicabilidade que farão com que a grande maioria das medidas adotadas contribua para a conquista dos seus objetivos tanto nas áreas pessoal, administrativa e afetiva, aqueles fatores observados que se destacaram negativamente tenderão no curto prazo a diminuir com um aumento significativo para índices positivos.

Por fim, a necessidade de novas pesquisas neste ambiente organizacional haja vista a carência de estudos neste segmento para que possam se ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação numa organização de característica peculiar e com isto sejam detectados outros problemas e solucionados no mais curto prazo a fim de melhorar de forma significativa a relação entre os servidores militares e a administração pública em todos os aspectos organizacionais.

7. REFERÊNCIAS

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração/ 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração, 4º edição, São Paulo, Makron Books, 1993.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. Motivação no Serviço Público. Porto Alegre, 2008.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional/ 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

VECCHIO, R. P. Comportamento organizacional: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

Objeto da pesquisa: aspectos relacionados à motivação e satisfação dos integrantes do 34º B I Mec.

Finalidade: fundamentar pesquisa em trabalho de conclusão de curso na Área de Gestão Pública.

Publico alvo: parcela dos integrantes do 34º B I Mec (Oficiais/ST/Sgt).

Questionário de pesquisa de opinião

1) Perfil dos militares pesquisados:

Sexo: () masculino () feminino

Natureza do cargo: () efetivo () temporário

Nível de escolaridade: () fundamental () médio () superior

Faixa etária: 19 anos a 25 anos ()

26 anos aos 35 anos ()

36 anos aos 45 anos ()

45 anos aos 55 anos ()

acima de 56 anos ()

Tempo de serviço (anos): () menos de 05 anos

() 05 anos a 10 anos

() 11 anos a 15 anos

() 16 anos a 20 anos

() 21 anos a 25 anos

() acima de 26 anos

2) De acordo com o seu entendimento e grau de importância numa organização qual o ordem de prioridade que o Sr colocaria de 1 a 13 os principais fatores de satisfação e motivação abaixo relacionados:

- () Instalações físicas
- () Poder usar a criatividade e talentos
- () promoção por merecimento
- () Integração da equipe de trabalho
- () Oportunidade de crescimento
- () Autonomia
- () Estabilidade no emprego
- () Gostar do que faz

- ()Boa remuneração
- ()Relacionamento interpessoal
- ()Participação nas decisões
- ()Reconhecimento e valorização do superior hierárquico
- () Moradia

Obrigado pela colaboração!

Questionário de pesquisa de opinião

FATORES MOTIVACIONAIS

1. Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
2. Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
3. Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
4. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
5. Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
6. Sou importante para a organização
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
7. Tenho me desenvolvido profissionalmente.

-) Discordo Totalmente
-) Discordo
-) Indiferente
-) Concordo
-) Concordo Totalmente
-) Sem Condições de Opinar

Obrigado pela colaboração!

Questionário de pesquisa de opinião

FATORES HIGIÊNICOS (Satisfação)

1. O relacionamento é bom entre os militares do batalhão que faço parte.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
2. Considero bom o relacionamento com o superior hierárquico que trabalho diretamente.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
3. Estou satisfeito com minha remuneração.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
4. O meu trabalho me proporciona status.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
5. Confio que permanecerei trabalhando no Exército Brasileiro.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
6. Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações no âmbito do Batalhão.
 Discordo Totalmente
 Discordo
 Indiferente
 Concordo
 Concordo Totalmente
 Sem Condições de Opinar
7. Sinto-me realizado com a função que desempenho no Batalhão.
 Discordo Totalmente

-) Discordo
-) Indiferente
-) Concordo
-) Concordo Totalmente
-) Sem Condições de Opinar

Obrigado pela colaboração!