

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCIO FRANCO DOS SANTOS

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA
PARA OS SARGENTOS DE CARREIRA DO 5º RCC QUE AINDA NÃO
ADQUIRIRAM A ESTABILIDADE

CURITIBA

2019

MARCIO FRANCO DOS SANTOS

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA
PARA OS SARGENTOS DE CARREIRA DO 5º RCC QUE AINDA NÃO
ADQUIRIRAM A ESTABILIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção de título de
Especialista, Curso de Especialização em Gestão
Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Sergio Filipe Chaerski.

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre estar ao meu lado, guiando-me pelo caminho correto, mesmo que este não seja o mais fácil.

Aos meus pais Vicente Firmino dos Santos e Maria de Oliveira Franco dos Santos pelos conselhos, exemplos e educação que nenhuma universidade me ensinará.

Aos meus irmãos Osmar e Cristina, pela força, auxílio e compreensão nos momentos em que precisaram de mim e não foi possível estar presente por estar me dedicando aos estudos.

Ao Professor Sergio Filipe Chaerski, muito obrigado pelas orientações, ajuda e dedicação principalmente no trabalho de término de curso. Também sou grato a professora Jokasta, pelos ensinamentos.

Agradeço também a todos os meus colegas de trabalho que contribuíram para a realização deste estudo.

"Ainda que eu ande pelo vale da sombra, não temerei, porque o Senhor estará sempre comigo." (Salmo 23)

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como principal objetivo formular um programa motivacional voltado aos sargentos de carreira do 5º Regimento de Carros de Combate que ainda não adquiriram a estabilidade no serviço público. A realização desse estudo ocorreu por meio de pesquisa exploratória e estudo de caso. Para diagnosticar o atual estado motivacional da amostra, foi aplicado um questionário, onde os militares puderam externar os principais fatores que mais contribuem para sua motivação ou para a desmotivação no ambiente de trabalho. Com a aplicação dos resultados desses procedimentos, projetou-se um programa adequado à melhoria das condições motivacionais do público analisado à luz da literatura de motivação.

Palavras-chave: Motivação. Sargentos. Serviço público.

ABSTRACT

The main objective of this course is to formulate a motivational program aimed at the career sergeants of the 5th Combat Car Regiment who have not yet acquired stability in the public service. The study was carried out through exploratory research and case study. To diagnose the current motivational state of the sample, a questionnaire was applied, in which the military could express the main factors that most contribute to their motivation or to demotivation in the work environment. With the application of the results of these procedures, a program was designed to improve the motivational conditions of the analyzed public in light of the motivation literature.

Keywords: Motivation. Sergeants. Public service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – SISTEMÁTICA DE PROMOÇÃO	13
FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS	15
GRÁFICO 1 – GRADUAÇÃO	25
GRÁFICO 2 – ESPECIALIAÇÃO MILITAR	25
GRÁFICO 3 – FUNÇÃO	25
GRÁFICO 4 – TEMPO DE SERVIÇO	26
GRÁFICO 5 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE	26
GRÁFICO 6 – GÊNERO	26
QUADRO 2 – FATORES DE PONDERAÇÃO	27
GRÁFICO 7 – FATORES QUE MAIS CONTRIBUÍR PARA MOTIVAÇÃO	27
GRÁFICO 8 – FATORES QUE MAIS CONTRIBUEM PARA DESMOTIVAÇÃO	29
QUADRO 3 – FATORES DE MENSURAÇÃO	30
GRÁFICO 9 – ESCALA DE LIKERT	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA	10
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
2.1	PRINCIPAIS CONCEITOS	12
2.1.1	A graduação de Sargento do Exército Brasileiro	12
2.1.2	As principais teorias sobre motivação	13
2.2	APLICABILIDADE DOS CONCEITOS	19
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	22
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	23
3.2.1	Metodologia da pesquisa	23
3.2.1.1	Delineamento da pesquisa	23
3.2.1.2	Universo e amostra	23
3.2.1.3	Instrumento de coleta de dados	23
3.2.1.4	Coleta de dados	24
3.2.1.5	Análise e interpretação dos dados	24
3.3	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
3.3.1	Características	24
3.3.2	Causas e consequências	27
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	32
4.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	35
4.1.1	Sensibilização dos militares envolvidos no programa motivacional	36
4.1.2	Instituição da comissão	36
4.1.3	Implementação do programa motivacional	36
4.1.4	Avaliação dos resultados	39
4.2	RECURSOS	40
4.3	RESULTADOS ESPERADOS	40
4.4	RISCOS	41

5	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA APLICADA NO 5º RCC	45
	APÊNDICE 2 – RESULTADO FINAL DAS QUESTÕES 7, 8 E 9	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A motivação dos recursos humanos tem despertado grande interesse na gestão organizacional moderna. Ela se tornou a força propulsora que está diretamente ligada ao bom desempenho dos colaboradores e, por consequência ao sucesso da organização, seja ela privada ou pública. Assim, descreve Chiavenato (2008, p. 5):

Se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

Nesse contexto, as organizações precisam buscar o ponto de equilíbrio em que seja viável satisfazer o público externo, ao mesmo tempo em que atenda às necessidades de seu público interno. E a solução para esse dilema parece estar na busca pela motivação de seus colaboradores, pois de acordo com Maximiliano (2000, p. 347) "A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano."

Na Administração Pública, a tarefa de motivar de pessoas é muito complexa, devido às especificidades deste setor. Essa tarefa se torna mais dificultada quando nos referimos aos servidores públicos militares. Esta profissão necessita de dedicação exclusiva ao serviço, conforme observa Silva (1995, p. 29) o servidor militar "é um ser 'complexo' - que abdica de muito de sua individualidade e liberdade e abraça um ideal de vida que transcende o simples aspecto profissional."

Nesse sentido, o 5º Regimento de Carros de Combate (5º RCC), uma Organização Militar (OM) do Exército Brasileiro (EB), sediada na cidade de Rio Negro - PR se apresenta como um local adequado para desenvolver o presente projeto técnico. A referida conclusão se deve à percepção de que uma parcela considerável dos militares desta OM apresenta uma crescente insatisfação para desenvolver suas funções.

Há muitas reclamações por parte dos sargentos de carreira, especialmente aqueles que ainda não possuem dez anos de serviço na Instituição, que é o tempo necessário para a aquisição da estabilidade, quanto à diversos fatores que, segundo eles, contribuem para a desmotivação para o trabalho. De acordo com esses relatos informais, é provável que a desmotivação seja um fator relevante na diminuição do desempenho dos indivíduos, dos grupos de trabalho e da OM como um todo.

As suspeitas iniciais são de que os fatores que mais contribuem para a situação apresentada são os aspectos da administração pública burocrática e de suas disfunções, a baixa remuneração, o descrédito com a sistemática da avaliação de desempenho, os enormes interstícios do plano de carreira, a falta de profissionais para gerir os recursos humanos e a ausência de programas motivacionais.

1.2 OBJETIVOS

É necessária a existência e a utilização de objetivos para atingir os propósitos do projeto técnico.

1.2.1 Objetivo Geral

Formular um programa motivacional voltado aos sargentos de carreira do 5º RCC que ainda não adquiriram a estabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) diagnosticar o estado motivacional atual dos sargentos de carreira do 5º RCC que ainda não adquiriram a estabilidade;
- b) analisar os resultados do diagnóstico, com foco na identificação de fatores que mais contribuem pela motivação ou pela desmotivação dos sargentos de carreira do 5º RCC que ainda não adquiriram a estabilidade; e
- c) propor ações adequadas à melhoria das condições motivacionais do público analisado, à luz da literatura de motivação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema relacionado à motivação está ligada ao crescente clima de insatisfação demonstrado, principalmente, pelos sargentos do 5º RCC que ainda não adquiriram a estabilidade no serviço militar. A situação já não é aceitável quando ocorre com militares mais experientes, neste caso, com militares em início de carreira, se torna mais preocupante.

Ainda, a escolha se deve à maior facilidade para realização da pesquisa, pois o autor desta proposta de projeto técnico atualmente é militar de carreira do Exército, ocupa o cargo de 2º Sargento no 5º RCC, onde presta o serviço militar desde o final do ano de 2004.

De acordo com seu Plano de Gestão (2018), o 5º RCC tem como atividade primordial a Segurança Nacional, particularmente a defesa do território e a proteção de militares, civis e instalações consideradas estratégicas para o país, que estão presentes em sua Área de Responsabilidade (AR).

Considerando a importância do 5º RCC para a sociedade local e para o EB, há necessidade de diagnosticar formalmente a situação motivacional dos sargentos sem estabilidade, analisar os resultados e propor ações de melhoria de suas condições motivacionais, contribuindo assim para elevar a autoestima da tropa e, por consequência, cumprir as missões da OM com mais eficiência, eficácia e efetividade.

A importância deste projeto para a sociedade é observada através da qualidade do serviço prestado pelos militares do 5º RCC. Pois, essa OM atua em Operações Interagências desenvolvidas pelo Governo Federal, como atividades de Garantia da Lei e da Ordem ou de apoio à Defesa Civil, durante situações de calamidade pública. Nesse sentido, Caldeira (2000) afirma que em todos os campos da preparação do militar em tempo de paz, como o psicossocial, o combatente, entre outros, permeia a motivação. Sendo ela a responsável por impulsionar a máquina de guerra, do soldado ao general, visando ao desempenho de alta qualidade.

A questão da motivação tem sido bastante estudada no campo da gestão. Porém, como enfatiza Bergue (2014) há muitas obras publicadas a respeito do comportamento humano nas organizações, mas relativas às organizações públicas, essas publicações são incipientes. Assim, este projeto almeja contribuir para aumentar a produção acadêmica do assunto na esfera pública.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A revisão teórico-empírica é o embasamento para a busca de soluções a respeito do problema, ou seja, explicar com segurança, através do conhecimento científico, aquilo que é enquadrado como conhecimento empírico.

Assim, algumas obras de autores relevantes foram utilizadas e forneceram uma boa base teórica que serve de contribuição para discussão do tema em questão. São elas: Teoria das Relações Humanas, Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, Teoria dos Dois Fatores, Teorias X e Y, Teoria da Equidade e Teoria da Expectativa.

2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS

2.1.1 A graduação de Sargento do Exército Brasileiro

Os sargentos de carreira do Exército Brasileiro ingressam na Instituição através de concurso público de âmbito nacional, momento em que recebem a graduação de “praça especial” e são submetidos à avaliação intelectual, física e psicológica, de caráter eliminatório, durante todo o processo de formação para a graduação de 3º sargento.

O curso de formação possui duas fases. A primeira delas, denominada Período Básico, é realizada nas Organizações Militares de Corpo de Tropa, e tem a duração de trinta e quatro semanas. Após adquirir êxito nessa fase inicial, o aluno é designado para a formação específica no Período de Qualificação, que tem o tempo médio de realização de quarenta e três semanas. As instruções são ministradas na Escola de Sargentos das Armas (ESA) na cidade de Três Corações – MG, para a formação dos militares combatentes; na Escola de Sargentos de Logística (EsLog), sediada na cidade do Rio de Janeiro – RJ, para formação na área logística; e no Centro de Instrução de Aviação do Exército (CIAvEx) na cidade de Taubaté – SP, para formar os mecânicos em aviação. Depois de formado, o 3º sargento é transferido para uma OM do Exército Brasileiro e passa desempenhar suas funções, que são de extrema importância dentro da estrutura dessa organização.

Durante a carreira, o sargento do Exército pode realizar diversos Cursos de Especialização, o Curso de Aperfeiçoamento e o Curso de Habilitação ao Quadro

Auxiliar de Oficiais (CHQAO). Essas oportunidades contribuem para a formação continuada do militar, num período de transformação da Força Terrestre, onde o conhecimento se tornou a base para as mudanças visualizadas.

O sargento pode ser promovido por antiguidade ou merecimento até a graduação de subtenente, de acordo com o Plano de Carreira. A promoção que o faz ingressar no Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) é exclusivamente por merecimento. Portanto, não são todos os sargentos que conseguem chegar ao posto de 2º Tenente QAO. Uma vez ingresso no Quadro Auxiliar de Oficiais as promoções à 1º Tenente e à Capitão QAO, posto máximo para os sargentos de carreira do Exército, serão somente por antiguidade. A sistemática de promoção para cada Posto/Graduação da carreira das praças está descrita no QUADRO 1.

QUADRO 1 – SISTEMÁTICA DE PROMOÇÃO

Posto/Graduação	Tempo Médio de Permanência
Capitão	Até 5 anos
1º Tenente	3 anos
2º Tenente	2 anos
Subtenente	5 anos
1º Sargento	6 anos
2º Sargento	8anos
3º Sargento	8 anos

FONTE: BRASIL (2017).

Durante a carreira, os sargentos podem ser movimentados a pedido ou de ofício, de acordo com critérios técnicos do EB. As movimentações são importantes para que os militares tenham vivência regional, atendendo em prioridade o interesse do Exército.

2.1.2 As principais teorias sobre motivação

A teoria das relações humanas surgiu no momento em que o mundo vivia a expansão industrial e as pessoas eram consideradas como recursos de produção, sendo prioridade a eficiência na produção. Porém, durante os anos de 1927 a 1933, uma pesquisa foi fundamental para a mudança do enfoque clássico para o humanístico. A experiência de Hawthorne, realizada por pesquisadores da Universidade de *Harvard* e coordenada por Elton Mayo.

Segundo Chiavenato (2009), essa mudança se deu quando a preocupação com a máquina e com o método de trabalho foi substituída pelas pessoas e pelos grupos sociais, ou seja, dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. O advento da teoria das relações humanas trouxe uma nova linguagem para o repertório administrativo, surgiram termos como motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, organização informal, entre outros.

Em essência, a experiência de Hawthorne mostrou que a motivação dos trabalhadores da fábrica de equipamentos e componentes telefônicos (*Western Electric Company*), não era baseada na intensidade da iluminação do local de trabalho, ou nos benefícios que recebiam, mas na importância que era dada ao trabalho que desenvolviam.

Maximiano (2000) relata que as principais conclusões do trabalho de Mayo foram que o desempenho dos trabalhadores é diretamente influenciado pela forma de tratamento que recebem dos gerentes e, o sistema social é quem determina o resultado do trabalhador, que é mais fiel ao grupo que a organização. Assim, se o grupo for leal à organização, o resultado será positivo para a empresa.

Outra teoria muito importante sobre motivação é conhecida como hierarquia das necessidades humanas, desenvolvida por Abraham Harold Maslow. Segundo esse autor, o que motiva as pessoas são suas necessidades, e essas seguem uma hierarquia de influência no comportamento humano. Nos níveis inferiores estão as necessidades satisfeitas externamente ao indivíduo, ou seja, as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança). Já as necessidades secundárias (vida social, estima e autorrealização) são aquelas satisfeitas internamente pelo indivíduo, e estão nos níveis mais altos.

Para Maslow (2003), a motivação das pessoas pode ser explicada pelo impulso natural que busca a satisfação de suas próprias necessidades. O autor sustenta que somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento humano. Contudo, sempre que uma necessidade de nível inferior não estiver satisfeita, ela voltará a predominar o comportamento.

Para dar forma a sua teoria, Maslow criou uma pirâmide na qual estão dispostas hierarquicamente as necessidades humanas, conforme FIGURA 1. Essa pirâmide é dividida em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS



FONTE: Adaptada de MASLOW (2003).

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas que são de vital importância para todos os seres humanos. Essas necessidades estão relacionadas à satisfação do organismo, como por exemplo, a alimentação, o repouso, o abrigo e o sexo. Nesse sentido, Chiavenato (2008) ressalta que as necessidades fisiológicas exigem satisfação cíclica e constante, caso contrário, dominam a direção do comportamento.

No segundo nível da escala de ascendência, estão as necessidades de segurança que compreendem segurança e proteção contra o perigo, doenças, incertezas, desemprego, roubo, entre outras. Elas surgem no comportamento humano após as necessidades fisiológicas estarem relativamente satisfeitas. De acordo com Bergue (2014), nem sempre é nítida a fronteira entre as duas necessidades primárias, pois depende sobremaneira da percepção e do valor atribuído a cada uma pelas pessoas.

As necessidades sociais aparecem no centro da pirâmide e estão ligadas aos relacionamentos, aceitação, amizade, afeto, consideração, e a todas que traduzem o desejo das pessoas de fazerem parte de um grupo ou sociedade. Surgem no comportamento após as necessidades primárias já se encontrarem relativamente satisfeitas.

Logo na sequência, têm-se as necessidades de estima que dizem respeito ao desejo que o ser humano tem de ser aceito e reconhecido pelo grupo ao qual pertence. Estão relacionadas à autoavaliação e à autoestima e geram prestígio, status e consideração.

No topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização que se

caracterizam pela busca do homem, de maneira contínua, pelo desenvolvimento pleno de seu potencial e aplicação de seus talentos.

Porém, nem todas as pessoas conseguem atingir o topo da pirâmide. Muitas delas se preocupam apenas com as necessidades primárias. De acordo com Maximiano (2000, p. 351), "a autorrealização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo da pessoa."

O trabalho pode satisfazer a uma ampla gama de necessidades, da base ao topo da pirâmide, dependendo de cada pessoa. Mas quando o trabalhador não tem suas necessidades atendidas, podem gerar problemas de comportamento como frustração, ansiedade, resignação e agressão física. (MAXIMIANO, 2000).

Frederick Herzberg propôs outra teoria que muito contribuiu para o tema em questão. Conhecida como teoria dos dois fatores, surgiu após uma pesquisa com engenheiros e contadores, e tinha a intenção de identificar os aspectos de suas vidas profissionais que os levavam a se sentirem satisfeitos ou insatisfeitos em seus ambientes de trabalho. O resultado dessa pesquisa foi de que existem fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, denominados de motivacionais e outros responsáveis pela insatisfação, conhecidos como higiênicos. Porém, a grande descoberta foi de que esses fatores são totalmente distintos e sem correlação:

O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (HERZBERG, 1973, p. 54).

Ainda, de acordo com Herzberg (1973) os fatores motivacionais, também denominados de intrínsecos ou satisfacientes, são aqueles relacionados com o conteúdo do cargo, ou seja, com a natureza das tarefas que o trabalhador executa, ao reconhecimento pela realização da tarefa, ao nível de responsabilidade, à promoção profissional e à realização pessoal que o trabalho lhe proporciona. Por sua vez, os fatores higiênicos, denominados de extrínsecos ou insatisfacientes, são aqueles referentes ao contexto do cargo, como o tipo de supervisão recebida, as relações interpessoais, a remuneração e as condições do ambiente de trabalho.

Assim, as principais conclusões dessa teoria é que os fatores motivacionais quando presentes elevam a satisfação das pessoas, porém, quando não atingem um

nível aceitável, a satisfação não ocorre. Já os fatores higiênicos quando estão presentes, apenas reduzem ou evitam a insatisfação, pois seus efeitos são pouco duradouros para influenciar o comportamento das pessoas em uma organização. Mas se forem precários, esses fatores são causa de insatisfação e, se não impedem, dificultam a ação dos fatores motivadores.

Os dois fatores são importantes para a motivação quando há a combinação de um bom ambiente de trabalho com o conteúdo do cargo. Em consonância, Maximiano (2000), argumenta que para que os fatores de motivação sejam eficazes, há a necessidade de segurança psicológica e material, representada pelos fatores extrínsecos.

É notável haver semelhanças entre as teorias de Maslow e Herzberg quando esses autores buscam elucidar as questões motivacionais humanas voltadas ao ambiente laboral. Essas semelhanças estão presentes entre as necessidades primárias de Maslow e os fatores higiênicos de Herzberg, assim como entre necessidades secundárias e fatores motivacionais. Tanto Maslow quanto Herzberg construíram suas teorias baseadas na superposição de fatores, em que uma necessidade não acontece sem que haja a satisfação de necessidades anteriores em uma escala “hierárquica” (GOMES; QUELHAS, 2003).

As teorias de Douglas McGregor tratam do tema motivação com visões opostas. O autor observou que havia duas formas bem diferentes dos gestores se relacionarem com os subordinados. A primeira delas, mais autoritária foi denominada de teoria X e a mais benevolente, teoria Y. Dessa forma, McGregor associou a motivação à atividade de liderança. Nesse sentido, Chiavenato (2008) descreve que a teoria X é a administração através de controles externos impostos às pessoas, enquanto a teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais, que realça a iniciativa individual.

A teoria X é, portanto, a visão negativa que o gestor tem em relação ao subordinado, o qual é visto como um ser sem grandes ambições. Nessa perspectiva, as pessoas geralmente não têm capacidade criativa, evitam assumir responsabilidades, buscam sempre recompensas econômicas e segurança, são resistentes às mudanças, não gostam do trabalho e sempre que possível, procuram evitá-lo. Dessa forma, os objetivos pessoais sempre estão acima dos objetivos da organização, e o trabalhador deve ser sempre controlado.

Na visão positiva do subordinado, referente à teoria Y, as pessoas gostam de trabalhar, são criativas e encaram o trabalho como uma atividade normal. Elas se empenham em cumprir os objetivos organizacionais na mesma proporção em que são motivadas e recompensadas para isso. Assim, as pessoas podem ser tratadas de forma mais branda, pois têm capacidade de se autodirigirem e se autocontrolarem.

Para Chiavenato (2008, p. 53) a teoria X “é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano [...]”. Já Drucker (2012), não concorda integralmente com essa ideia e argumenta que as teorias X e Y não são excludentes entre si, pois o ser humano pode apresentar diferentes reações de acordo com as situações a que for exposto.

Outra forma de analisar o fenômeno motivacional é através da teoria da equidade, desenvolvida por Richard Cosier e Dan Dalton. Em suas pesquisas, os autores concluíram que os trabalhadores comparam, constantemente, o que recebem da organização com o que seus colegas de trabalho também recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes. Isso mostra que as pessoas estão atentas em relação às contribuições, como esforços, experiência e habilidades, e às remunerações, como salário e promoção, não só com relação ao ambiente interno, mas também ao externo à organização. Essas comparações são subjetivas e muito importantes porque podem afetar o desempenho, a satisfação e a motivação desses colaboradores. Concorda com esse pensamento Stoner & Freeman (1999, p. 331) quando relatam que “[...] a Teoria da Equidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras”.

A teoria da equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), quando o indivíduo faz a comparação, e percebe que há igualdade entre suas contribuições e sua remuneração com as de outros colegas de trabalho que desempenham a mesma função, existe um estado de equidade e justiça. No entanto, se essas relações forem desiguais, há uma tensão de equidade. Se essa percepção for de desvalorização, a tensão cria o sentimento de raiva e revolta, ou se for de que há excesso de recompensas, a tensão cria sentimento de culpa.

Nas organizações públicas a teoria da equidade é importante para explicar determinados comportamentos das pessoas, pois esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, devido aos seus traços culturais patrimonialistas. Ainda, as políticas de carreira e remuneração são frágeis e não contemplam fatores de qualificação e desempenho que poderiam justificar as diferenças remuneratórias. (BERGUE, 2014).

A teoria da expectativa de Victor Vroom (1997) é uma das explicações mais aceitas com relação ao tema motivação. Ela sugere que as pessoas se esforçam na mesma proporção que as suas expectativas em relação ao resultado e à atratividade percebida desse resultado. Essa teoria mostra que as pessoas têm expectativas diferentes com relação ao trabalho que desenvolvem dentro de uma organização.

Dessa forma, a teoria de Vroom (1997) apresenta três relações muito importantes: relação entre esforço e desempenho, relação entre desempenho e recompensa e relação entre recompensa e metas pessoais.

Em termos práticos temos:

[...] um funcionário sente-se motivado a despende um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais – como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção – e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 217).

Em harmonia com os autores acima, Bergue (2014) complementa que a formulação da teoria da expectativa propõe que a boa avaliação do desempenho levará o colaborador a obter recompensas organizacionais, e essas recompensas provocam o alcance de objetivos pessoais. Na mesma perspectiva, Maximiano (2000), conclui que a referida teoria faz a ligação do esforço com o desempenho e deste com a recompensa. Na visão desse autor, tudo depende da importância da recompensa, dessa forma, administrar a motivação é também um processo de administrar recompensas.

2.2 APLICABILIDADE DOS CONCEITOS

A aplicabilidade da teoria das relações humanas para a solução da aparente desmotivação dos sargentos do 5º RCC sem estabilidade no serviço público, deve ser concentrada nos aspectos de motivação de natureza intrínseca. Inicialmente, se

faz necessário identificar os anseios desses militares quanto à atividade laboral, e se necessário, desenvolver programas motivacionais que abordem o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido por eles, assim como a melhoria das relações sociais com seus pares, superiores e subordinados.

Também, é importante observar que Maximiano (2000), cita que uma das principais conclusões do trabalho de Mayo é que o desempenho dos trabalhadores é diretamente influenciado pela forma de tratamento que recebem dos gerentes. Nesse sentido, é muito importante que os superiores sejam bons líderes, pois se despreparados, têm um poder de desmotivar ainda maior que fatores importantes como a falta de reconhecimento e relacionamento ruim com os colegas de trabalho.

Já em relação à teoria das necessidades humanas, esta deve ser aplicada com devido cuidado, para que se torne uma ferramenta eficiente em resolver o problema de motivação:

Fazer uma lista exaustiva das necessidades humanas, no entanto, é impraticável, já que elas são específicas de pessoas e grupos. É preciso restringir o debate às categorias de necessidades, que são genéricas, como aquelas propostas por Maslow. (MAXIMIANO, 2000, p. 344).

Assim, para saber para qual nível da pirâmide devem ser direcionados os esforços de motivação, é preciso recorrer ao que diz Robbins, Judge e Sobral (2010), que quando se deseja motivar alguém, é muito importante saber em que nível de hierarquia das necessidades a pessoa se encontra, e focar a satisfação no nível ou no patamar imediatamente superior.

Portanto, há a necessidade de verificar se há integrantes no grupo estudado que ainda não possuem suas necessidades primárias satisfeitas e buscar medidas para que isso ocorra. Já quanto as necessidades secundárias, o foco deve ser em formas de incentivo que envolvam os aspectos sociais, psicológicos e emocionais desses militares. Assim, adotar ações como designar as pessoas que já estão com necessidades primárias satisfeitas para cargos com tarefas mais complexas, pode ser uma medida eficaz.

Conforme a teoria dos dois fatores, para motivar pessoas no ambiente de trabalho é preciso a combinação dos fatores higiênicos com os fatores motivacionais. Em resumo, a aplicabilidade dessa teoria consiste em observar no grupo em estudo se os fatores extrínsecos ao cargo estão contribuindo para a

insatisfação, e se necessário, serão apontadas formas de aperfeiçoá-los, pois se precários, tornam o ambiente de trabalho ruim e podem dificultar a ação dos fatores motivadores. Quanto aos fatores intrínsecos, se forem constatados como causas de desmotivação, deve-se buscar o enriquecimento de cargo, pois de acordo com Chiavenato (2010, p. 261) o enriquecimento do cargo auxilia na motivação porque “para propiciar uma contínua e elevada motivação no trabalho, o projeto do cargo deve ser flexível e gradativamente desafiante, no sentido de acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa.”

As teorias X e Y deverão ser aplicadas na solução do problema em acordo com o diagnóstico. Para os militares que demonstrarem comportamento em conformidade com a teoria X serão desenvolvidas ações em seus cargos a fim de motivá-los, como o aumento das responsabilidades e dos desafios. Esses esforços de motivação devem ser dirigidos também para os superiores hierárquicos desses militares, pois, normalmente quando o subordinado apresenta esse tipo de comportamento, recebe somente a motivação negativa, ou seja, punição disciplinar.

Porém, será considerada também a ideia de Drucker (2012), que argumenta que as teorias X e Y não são excludentes entre si, pois o ser humano pode apresentar diferentes reações de acordo com as situações a que forem expostas. Embora, na maioria das situações a teoria Y pareça ser a ideal, há momentos em que os gestores deverão assumir um comportamento diretivo e controlador com alguns colaboradores, a fim de corrigir erros ou distorções.

Em relação ao emprego da teoria da equidade, especial atenção deve ser dispensada ao fator de justiça nas recompensas do grupo militar estudado. Se forem diagnosticados aspectos desmotivadores a respeito dessa teoria, serão apresentadas formas de realizar e utilizar uma justa avaliação de desempenho. Pois esta deve ser uma ferramenta para subsidiar os gestores na tomada de decisões importantes e que geram reflexos para a carreira do militar, como por exemplo, as promoções por mérito, designação para estágios e cursos de especialização, designação para missões no exterior e transferências.

Por último, o emprego da teoria da expectativa para corrigir possíveis problemas de motivação parte da identificação dos anseios da amostra. Assim, será possível formular ações para que os militares em questão desenvolvam motivação para o trabalho, consigam boa avaliação no desempenho, obtenham êxito em seus objetivos profissionais e pessoais.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O 5º Regimento de Carros de Combate foi criado em 3 de abril de 1944, com a denominação de 1º Regimento Moto Mecanizado, na cidade de Santo Ângelo - RS. No dia 13 de agosto de 1973, foi transferido para a cidade de Rio Negro - PR, onde ocupou a antiga sede do 3º Batalhão de Comunicações do Exército. No ano de 2016, o regimento passou a ocupar novas e modernas instalações, com área total de 640.800 m², que estão localizadas às margens da BR 116, na Avenida Deputado Ivan Ferreira do Amaral, bairro Bom Jesus, na mesma cidade.

A estrutura operacional do 5º RCC é composta por quatro Esquadrões de Carros de Combate e um Esquadrão de Comando e Apoio. O regimento ainda possui o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), que é o único estabelecimento de ensino militar responsável pela formação de oficiais da reserva da arma de cavalaria para os estados do Paraná e Santa Catarina.

Atualmente, o 5º RCC tem em seu Quadro de Distribuição de Material (QDM), 54 carros de combate *Leopard 1 A5 BR* que representam o potencial técnico da OM para cumprir sua missão principal. Já em seu Quadro de Distribuição de Pessoal (QDP), a OM possui o efetivo de 585 militares que representam o capital humano da organização. O orçamento da OM para o ano de 2018 foi de R\$ 5.408.998,65, de acordo com o Portal da Transparência do Governo Federal (2019).

Essa Organização Militar do Exército Brasileiro tem como atividade primordial a Segurança Nacional, particularmente a defesa do território e a proteção de militares, civis e instalações consideradas estratégicas para o país, que estão presentes em sua Área de Responsabilidade. Além, de ser empregada constantemente em Operações Interagências desenvolvidas pelo Governo Federal, como atividades de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) ou de apoio à Defesa Civil.

O regimento é subordinado à 5ª Brigada de Cavalaria Blindada, com sede na cidade de Ponta Grossa - PR, e encontra-se plenamente integrado à comunidade local, onde goza de elevado prestígio e alto nível de confiabilidade junto à população em geral.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.2.1 Metodologia da pesquisa

A seguir, será apresentado o caminho racional que visa a organização das etapas da pesquisa, e por consequência, atingir o objetivo proposto.

3.2.1.1 Delineamento da pesquisa

Realizou-se uma pesquisa a fim de formular um programa motivacional voltado aos sargentos de carreira do 5º RCC que ainda não adquiriram a estabilidade. Sua utilidade foi obter informações e descobrir respostas para a questão, mediante a aplicação de métodos científicos.

A classificação seguiu o que propõe Birochi (2015), onde a pesquisa é abordada por tipos, procedimentos metodológicos e estratégias ou métodos de pesquisa. Assim, a referida pesquisa foi dividida em duas etapas, visando atingir os três objetivos específicos propostos neste trabalho. Utilizou-se na primeira etapa, de acordo com o tipo de pesquisa, a pesquisa exploratória, quanto ao procedimento metodológico empregou-se a pesquisa qualitativa e, de acordo com a estratégia de pesquisa, a pesquisa documental. Já na segunda etapa, foi utilizada como tipo de pesquisa, a pesquisa explicativa, como procedimento metodológico, a pesquisa qualitativa e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso.

3.2.1.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa é composto por cinquenta e sete sargentos de carreira do 5º RCC sem a estabilidade no serviço público. Já a amostra é integrada por quarenta e oito militares, sendo quarenta e seis 3º sargento e dois 2º sargento.

3.2.1.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário, adaptado de Cruz (2015), com perguntas estruturadas (apêndice A), onde os itens para respostas procuraram refletir aspectos do exercício profissional do universo em questão.

3.2.1.4 Coleta de dados

A formulação da pesquisa bibliográfica foi realizada pelo autor, por meio de consulta nos livros da biblioteca do Polo da UFPR na cidade de Rio Negro - PR e da biblioteca da Universidade do Contestado na cidade de Mafra-SC. Também foi utilizado acervo particular, além de artigos, revistas e internet.

A coleta de dados da pesquisa de campo foi realizada pessoalmente pelo acadêmico na segunda quinzena de janeiro de 2019, durante o horário de expediente da OM. Na ocasião, foram aplicados quarenta e oito questionários com perguntas fechadas e uma aberta para sugestões.

3.2.1.5 Análise e interpretação dos dados

Após a coleta de dados, os resultados obtidos foram tabulados no programa *Office* (utilizando-se a ferramenta Excel), levando-se em consideração o problema e os objetivos propostos neste trabalho.

3.3 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

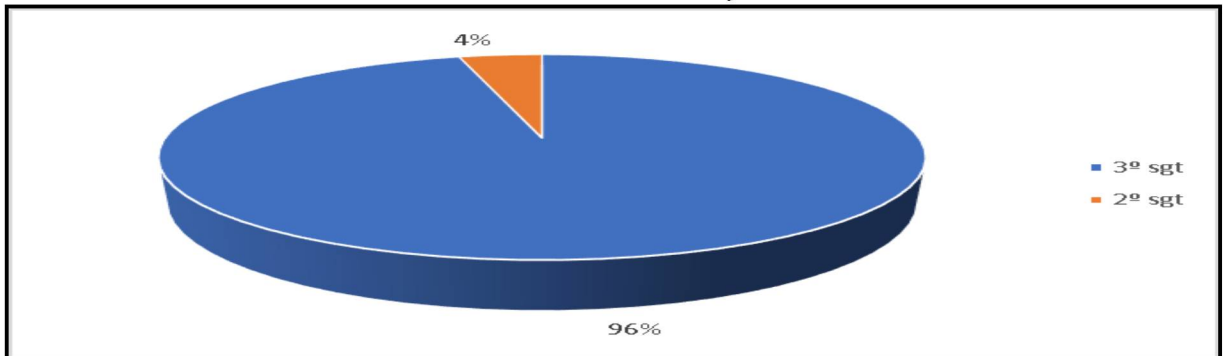
Apresenta-se o resultado do diagnóstico da situação-problema obtido através da pesquisa de campo. Os dados serão base para a elaboração de um programa adequado à melhoria das condições motivacionais do público analisado.

3.3.1 Características

As características do perfil dos respondentes foram identificadas pelas perguntas a respeito da graduação, especialização militar, funções, tempo de serviço, nível de escolaridade e gênero.

Quanto à graduação dos sargentos, 96% encontram-se na graduação de 3º sargento, tendo em vista que, conforme a sistemática de promoção apresentada no QUADRO 1, os sargentos têm que cumprir o interstício de oito anos nessa graduação, e o direito à estabilidade só é adquirido ao completar dez anos de serviço. Apenas 4% representam a graduação de 2º sargento.

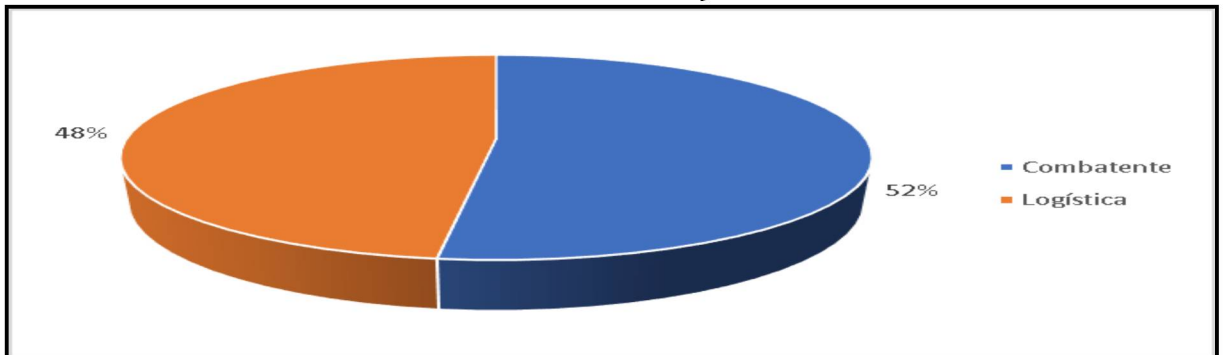
GRÁFICO 1 – GRADUAÇÃO



FONTE: O autor (2019).

A especialização dos militares que responderam a pesquisa é bem equilibrada, sendo 52% combatentes (carreira das armas) e 48% de logística (quadros e serviços).

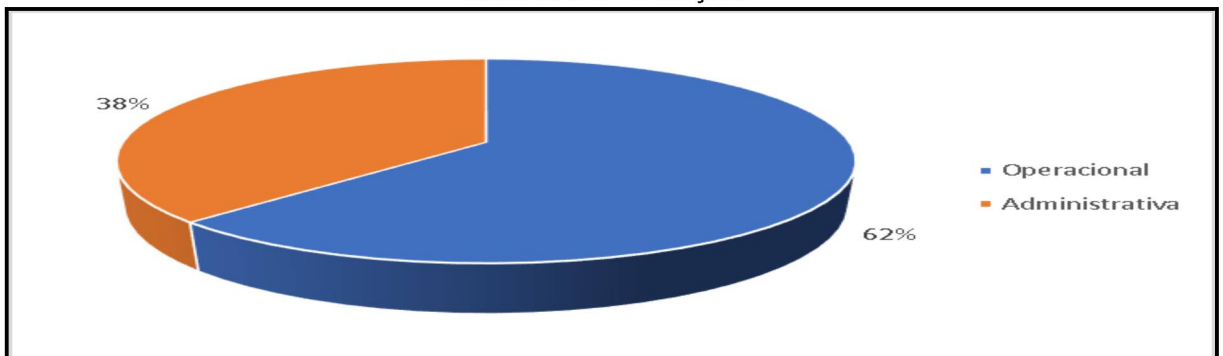
GRÁFICO 2 – ESPECIALIZAÇÃO MILITAR



FONTE: O autor (2019).

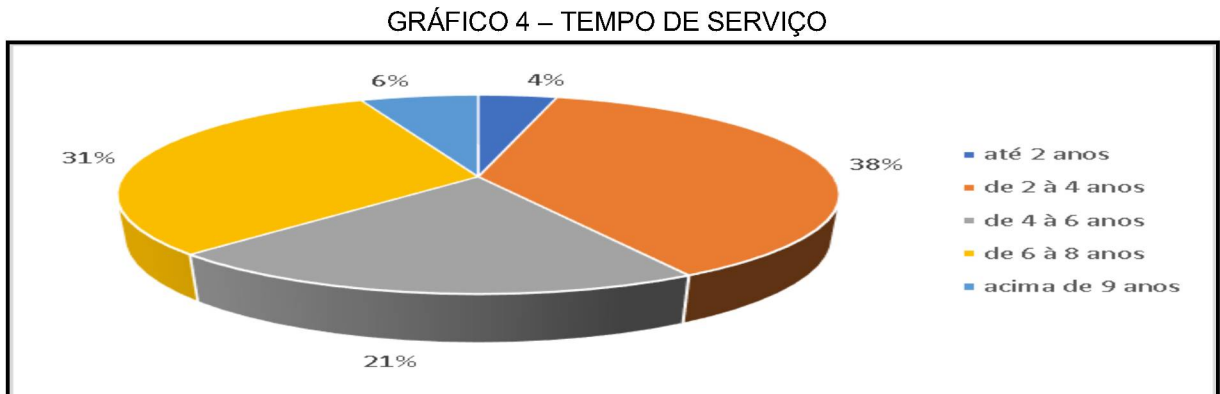
Com relação à função que desempenham na OM, 62% desempenham funções operacionais, enquanto que 38% trabalham em atividades administrativas.

GRÁFICO 3 – FUNÇÃO



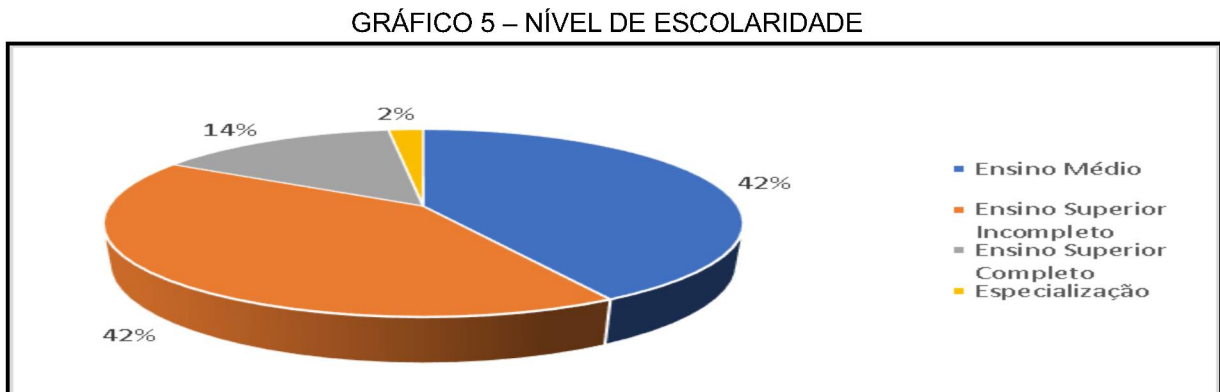
FONTE: O autor (2019).

As faixas de tempo de serviço de 2 e 4 anos (38%), de 4 à 6 anos (21%) e de de 6 à 8 anos (31%), somam 90% do total, conforme ilustra o GRÁFICO 4.



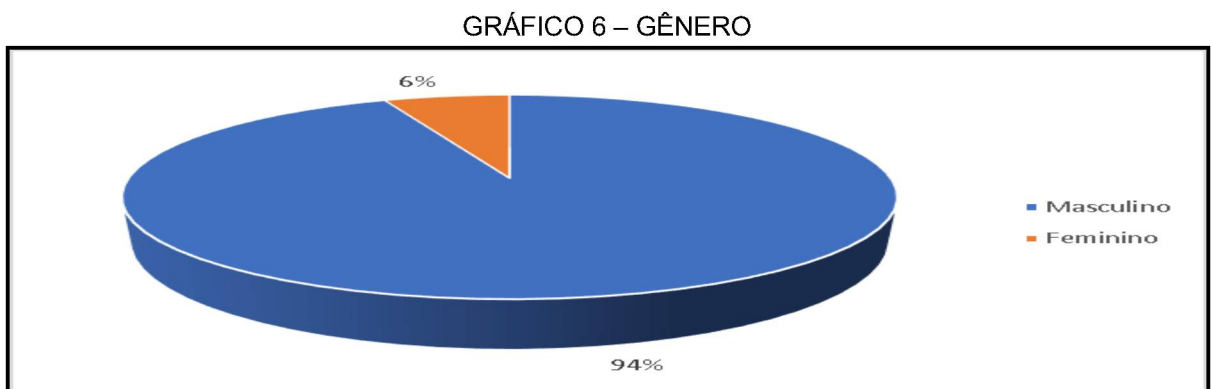
FONTE: O autor (2019).

O nível de escolaridade é predominante pelo ensino médio (42%) e ensino superior incompleto (42%), totalizando 84%, conforme ilustra o GRÁFICO 5.



FONTE: O autor (2019).

O gênero dos militares que responderam a pesquisa é de 94% do sexo masculino e 6% do sexo feminino, como mostra o GRÁFICO 6.



FONTE: O autor (2019).

O perfil principal da amostra é composto pela graduação de 3º sargento (96%), pela especialização militar combatente (52%), por integrantes das funções operacionais (62%), pela faixa de tempo de serviço de 2 à 4 anos (38%), pelo nível de escolaridade de ensino médio e superior (84%) e pelo gênero masculino (94%).

3.3.2 Causas e consequências

Para obter os dados referentes aos fatores que mais contribuem pela motivação, foi solicitado aos militares em questão, que escolhessem e colocassem em ordem numérica, apenas cinco fatores, que na opinião deles, mais proporcionariam motivação para o trabalho. O mesmo procedimento também foi utilizado para levantar os fatores que mais contribuem para a desmotivação laboral.

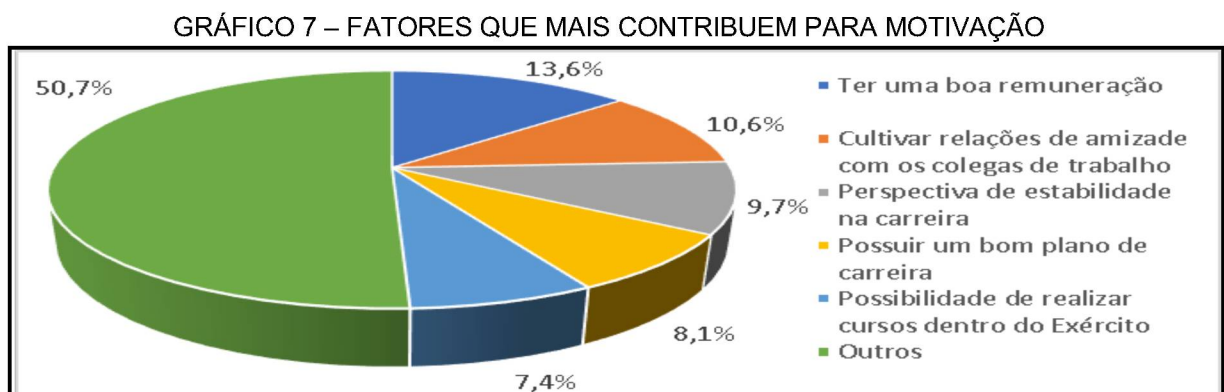
Com a intenção de diminuir a probabilidade de haver mais de um fator com a mesma quantidade de marcações e garantir a hierarquia das respostas, multiplicou-se as respostas obtidas por fatores de ponderação, conforme QUADRO 2.

QUADRO 2 – FATORES DE PONDERAÇÃO

Ordem colocada na resposta	Fator de Ponderação
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

FONTE: O autor (2019).

Assim, estão presentes no GRÁFICO 7 o resultado dos fatores que mais contribuem para a motivação no ambiente de trabalho.



FONTE: O autor (2019).

Como podemos observar, os cinco principais fatores que mais têm poder de influência na motivação dos sargentos que responderam à pesquisa são: ter uma boa remuneração (13,6%), relações de amizade (10,6%), perspectiva de estabilidade (9,7%), plano de carreira (8,1%) e a possibilidade de realizar cursos de especialização (7,4%). Esses cinco fatores somados (49,3%), têm praticamente a mesma porcentagem dos outros dez fatores listados na questão (50,7%). Estão entre os outros fatores a vocação, o relacionamento com superiores, os benefícios.

O fator “ter uma boa remuneração” é aquele em que os militares acreditam que mais lhes causaria motivação para o trabalho. Esse resultado é reflexo do descontentamento da classe militar, principalmente os sargentos em início de carreira com a remuneração, pois é uma das mais baixas do Poder Executivo Federal. É importante lembrar também que muitos dos que optaram por essa alternativa, fizeram de forma inconsciente, pois não imaginam que remuneração é um fator que tem função de motivação temporária, conforme as teorias de Maslow (2003) e Herzberg (1973).

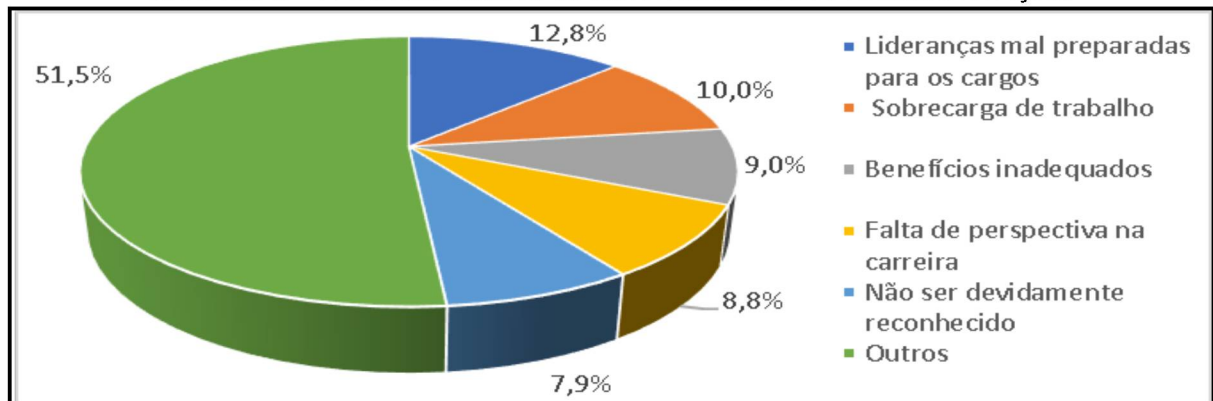
Logo em seguida, vemos o fator “cultivar relações de amizade com os colegas de trabalho”. Provavelmente, devido às características da profissão militar, onde o treinamento ou o emprego real nas atividades fim não podem ser desempenhados de forma individual. Há a necessidade de um bom ambiente de trabalho, onde o relacionamento interpessoal seja fortalecido para que, em última análise, um companheiro possa confiar sua vida em outro.

A perspectiva de estabilidade é a terceira entre os fatores mais citados como contribuintes para a motivação. Justifica-se porque a estabilidade é vista como uma segurança pelo público alvo da pesquisa, e eles ainda não atingiram o tempo de serviço necessário para adquiri-la.

Foram citados ainda, em quarto lugar um bom plano de carreira e, por último, a possibilidade de realizar curso no EB. Quanto ao plano de carreira, possivelmente é derivado do anseio no círculo dos graduados pela melhoria na sistemática de promoção, apresentada no QUADRO 1. Com relação aos cursos, é compreensível porque esses militares estão iniciando a carreira, e visualizam as diversas oportunidades para realizarem cursos de especialização como um fator de motivação.

Os fatores que mais contribuem para a desmotivação no ambiente de trabalho referente ao universo pesquisado, são apresentados no GRÁFICO 8.

GRÁFICO 8 – FATORES QUE MAIS CONTRIBUEM PARA DESMOTIVAÇÃO



FONTE: O autor (2019).

Na opinião dos sargentos que responderam à pesquisa, os cinco fatores que mais contribuem para a desmotivação somados, totalizaram (48,5%), muito próximo da porcentagem dos outros doze fatores listados na questão (51,5%).

O fator mais citado, “lideranças mal preparadas para os cargos e funções de chefia que ocupam” com (12,8%), possivelmente é reflexo da ausência de programas de motivação para que esses militares possam gerenciar os recursos humanos de forma mais efetiva, evitando utilizar apenas as experiências e as habilidades pessoais. Esse fator foi citado como sugestão de melhorias por um dos militares que responderam à questão aberta: “que meus superiores executassem melhor a liderança militar.”

Logo após, aparece o fator “sobrecarga de trabalho” que somou (10,0%), e pode ser atribuído à grande quantidade de atividades obrigatórias como palestras, representações, formaturas e outras atividades que não têm relação direta com a atividade fim do público pesquisado. Essas atividades são internalizadas como desnecessárias e contribuem para gerar o clima de insatisfação. Um dos sargentos escreveu a seguinte sugestão para o assunto: “todos, independente de seu grau hierárquico, devem ter ..., sua carga de trabalho respeitada.”

Depois, temos o fator “benefícios inadequados” somando (9,0%), como um dos fatores que mais podem influenciar na desmotivação. A falta de Próprios Nacionais Residenciais (PNR) para todos militares do universo pesquisado que possuem dependentes, possivelmente seja uma das causas. Isso ocorre devido a quantidade restrita de imóveis disponíveis e, é somada ao já mencionado problema salarial. Um dos militares que responderam a pesquisa assim se refere ao assunto: “a diminuição da fila de PNR, ... é fundamental para o aumento da motivação”.

O quarto fator mais citado, com (8,8%), é a “falta de perspectiva na carreira”. A explicação para esse resultado pode ser visualizada na sistemática de promoção dos sargentos apresentada no QUADRO 1. É possível notar que as praças têm como certas, apenas quatro promoções ao longo da carreira. Numa análise mais detalhada, considerando incerta a promoção ao oficialato e descartando a promoção à graduação de 3º sargento por já ter ocorrido no início da carreira, conclui-se que os militares que responderam à pesquisa chegarão aos 30 anos de serviço, em média, com uma promoção a cada dez anos. Uma solicitação referente ao assunto foi deixada na questão aberta: “o plano de carreira das praças deveria ser melhorado. Oito anos para ser promovido é demais...”

Por último, somando (7,9%), o fator “não ser devidamente reconhecido pelo trabalho que desempenham” é compartilhado pelos militares que responderam à pesquisa como sendo um fator de desmotivação. Alguns erros comuns como efeito “halo”, leniência, severidade, entre outros, ainda persistem no processo de avaliação. Também, em muitos casos, a falta do *feedback* para o militar avaliado contribui para a referida insatisfação. Essa situação foi abordada por um militar na sugestão de melhoria: “...deveria haver melhores formas e conduta no método de escolha do pessoal para determinadas funções, cursos, estágios, medalhas, como por exemplo, averiguar a vida pregressa do militar no EB”.

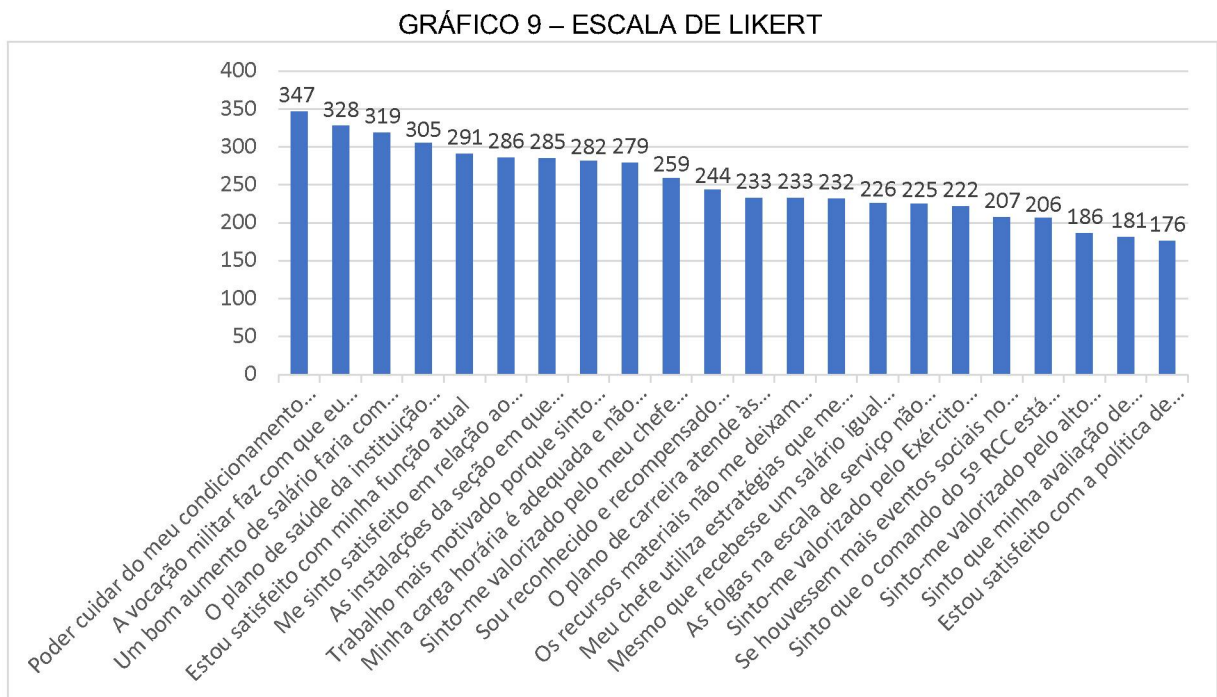
Também foi formulada uma questão utilizando a escala de Likert. Essa questão teve a intenção de fazer com que os sargentos analisassem individualmente cada fator, diminuindo a possibilidade de que um determinado aspecto interferisse no resultado do outro. Dessa forma, foi possível identificar o grau de influência de cada aspecto sobre o nível de satisfação desses militares. Utilizou-se, um fator de mensuração, conforme estabelecido no QUADRO 3, com a finalidade de diminuir a probabilidade de haver mais de um item com a mesma quantidade de marcações.

QUADRO 3 – FATORES DE MENSURAÇÃO

Ordem colocada na resposta	Fator de Mensuração
Concordo totalmente	10
Concordo	7
Discordo	4
Discordo totalmente	1
Não tenho opinião	0

FONTE: O autor (2019).

Os resultados da pesquisa referente à escala de Likert, que identificou o grau de concordância ou discordância com os aspectos relacionadas aos fatores motivacionais, são apresentados no GRÁFICO 9. É importante lembrar que a pontuação máxima a ser atingida por cada item seria 480 pontos e a mínima 0 ponto. Isso ocorreria se os 48 militares que responderam à pesquisa optassem por concordar totalmente ou não ter opinião por um único item.



FONTE: O autor (2019).

Os cinco fatores em que houve maior concordância, na opinião dos sargentos que responderam à pesquisa são: a possibilidade de praticar atividade física durante o expediente (347 pontos), a vocação militar (328 pontos), o aumento salarial (319 pontos), o plano de saúde como fator de motivação (305 pontos) e, a satisfação com a função atual (291 pontos).

Houve maior discordância, na opinião dos mesmos sargentos, quanto à satisfação com a política de movimentação praticada pelo Exército (176 pontos), a avaliação de desempenho estar sendo realizada de forma justa (181 pontos), a valorização do trabalho pelo alto comando do 5º RCC (186 pontos), a preocupação do comando do 5º RCC com a motivação da amostra (206 pontos) e, a maior quantidade eventos sociais realizados causariam efeito motivador (207 pontos).

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O diagnóstico da situação-problema possibilitou a identificação dos fatores que mais contribuem para motivação e também aqueles que mais contribuem para a desmotivação dos sargentos de carreira do 5º RCC que ainda não adquiriram a estabilidade. Através desse diagnóstico, é possível observar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias que balizarão a proposta do programa de melhoria das condições motivacionais do público analisado.

Esses resultados demonstram que, na opinião do público alvo da pesquisa, os pontos fortes (questões 7 e 9), são as relações de amizade, a perspectiva de estabilidade, os cursos de especialização, o treinamento físico realizado durante o expediente, a vocação militar, o amparo à saúde própria e dos dependentes e a satisfação com o desempenho da função que ocupa. Será dispensada uma grande atenção a esses fatores durante a confecção da proposta técnica, no sentido de que sejam mantidos e aperfeiçoados.

Ainda, de acordo com os mesmos resultados, as oportunidades de melhoria (questões 8 e 9), são lideranças mal preparadas, sobrecarga de trabalho, avaliação de desempenho realizada de forma injusta, falta de preocupação do comando do 5º RCC com a motivação dos sargentos de carreira ainda não estabilizados, insatisfação com a política de movimentações do EB, maior remuneração e benefícios e melhorias no plano de carreira.

As soluções para os problemas identificados na organização devem ser desenvolvidas considerando duas esferas de responsabilidades. A primeira delas é a interna, ou seja, o comando do 5º RCC, e a segunda é representada pelo comando do EB.

Quanto ao comando da OM, estão as quatro primeiras oportunidades de melhoria. Uma sugestão para a primeira delas, melhorar o preparo dos líderes, é a implantação de um programa motivacional, através do qual os militares que ocupam as funções de chefia possam desenvolver com eficiência suas funções, contribuindo também para a melhoria do ambiente de trabalho. Outra sugestão seria aproveitar as boas práticas que já ocorrem em organizações civis, como a realização de seminários de gestão de pessoas, com o objetivo de capacitar as lideranças, compartilhar conhecimentos e internalizar a cultura da boa gestão de recursos humanos.

Outra proposta para melhor capacitar as lideranças seria a elaboração e envio de um estudo técnico ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), com a intenção de verificar a viabilidade de alteração do plano de disciplina dos diversos Estabelecimentos de Ensino (EE) quantos às matérias relacionadas à gestão de pessoas. Para isso, algumas medidas a serem adotadas seriam a ampliação da carga horária dessas matérias, ou ainda, a contratação de profissionais de notória especialização na área de gestão de pessoas para lecionar nesses EE. Essas medidas devem capacitar melhor os oficiais e graduados que ocuparão as funções de chefia e, por consequência, melhorar o nível motivacional nas OM de corpo de tropa.

A segunda oportunidade de melhoria diz respeito à sobrecarga de trabalho, descritas como excesso de palestras, formaturas e outras atividades obrigatórias e não consideradas como atividades fim pela amostra. Como solução, destacamos a redução da quantidade de atividades centralizadas que não estão diretamente alinhadas com a atividade fim desses militares, e dentro da possibilidade, a diminuição do tempo de duração daquelas que são imprescindíveis. Ainda, pode-se evitar que militares que estão a mais de um ano na OM sejam obrigados à assistir palestras que já presenciaram no ano anterior. Essas medidas se traduzem em direcionar as palestras apenas para o público que tem interesse direto no assunto.

Quanto as formaturas centralizadas, a recomendação é que sejam realizadas somente uma vez por semana. Para que isso aconteça, é importante que os treinamentos de ordem unida, principalmente aqueles realizados antes de formaturas de datas comemorativas ou visitas de autoridades, sejam descentralizados nas subunidades (SU) do Regimento. Também é primordial que seja seguido com muita atenção os detalhes do manual de ordem unida, evitando-se assim, a necessidade de treinamentos centralizados com a função de buscar a harmonia dos movimentos de ordem unida entre as SU.

Importante lembrar que não estamos discutindo a importância dessas atividades, apenas o equilíbrio entre a necessidade e o excesso de realização das mesmas.

A avaliação de desempenho também se apresenta como uma oportunidade de melhoria. A sugestão é realizar instruções a respeito do Sistema de Gestão de Desempenho para todos os avaliadores, tratando dos seguintes assuntos: a importância do resultado da avaliação para a carreira do avaliado, os erros que mais

ocorrem no processo de avaliação e como evitá-los, como realizar um acompanhamento constante do desempenho do avaliado, e como oferecer um *feedback* completo ao avaliado. É importante lembrar que o processo de avaliação é longo e o avaliador deve acompanhá-lo do início ao fim, evitando cometer possíveis erros que ocorrem numa avaliação realizada com premência de tempo. Desse modo, a realização da avaliação de desempenho se torna mais justa e imparcial.

A quarta oportunidade de melhoria diz respeito à falta de preocupação do comando do 5º RCC com a motivação dos sargentos de carreira ainda não estabilizados. Essa reclamação da amostra pode ser atendida com a implantação do programa motivacional, tendo em vista que se refere ao assunto liderança. É importante que o comando da OM reforce as diretrizes no sentido em que os chefes de seções, comandantes de SU e comandantes de pelotões se empenhem em conhecer realmente seus subordinados. Esses militares em função de chefia podem aproveitar o contato diário para identificar quais são os objetivos profissionais desses militares, e ainda mais importante, buscar entender quais são seus anseios e problemas particulares. Dessa forma, estarão proporcionando amparo para que os subordinados se motivem e desenvolvam bem suas atividades laborais, pois terão a percepção de que são valorizados por seus superiores, incluindo o comando do 5º RCC.

Em seguida, são apresentadas as oportunidades de melhoria de responsabilidade do comando do Exército em buscar soluções junto a outros órgãos do Governo Federal. A primeira delas, insatisfação com a política de movimentação praticada pelo Exército, têm como proposta a revisão dos valores de indenizações de ajuda de custo e de transporte de bagagem, que estão desatualizados desde o ano de 1999 e são pagos aos militares por ocasião de transferência de sede. Outra proposta é a adoção de políticas de inserção dos cônjuges no mercado de trabalho das novas localidades, através da realização de cursos profissionalizantes, por exemplo.

Uma das oportunidades de melhoria mais citadas, e que também é atribuição do comando do EB, é a melhoria na remuneração e nos benefícios. Como sugestão, podemos mencionar o assessoramento aos diversos órgão do Governo Federal no sentido de corrigir a grande defasagem salarial dos militares, que se torna mais evidente quando comparada a outras carreiras de mesmo nível do Poder Executivo. Outra sugestão seria a desvinculação do plano de carreira de praças e

oficiais quanto a questão remuneratória, mantendo a subordinação hierárquica e disciplinar. Essa medida poderia melhorar a questão salarial que muito influencia na motivação, como podemos observar no GRÁFICO 7. Assim, um graduado em final de carreira poderia ter uma remuneração maior que um oficial que recém ingressou no EB. Ela também tem influência na motivação porque valorizaria o tempo de serviço dos militares mais antigos.

Em consonância, também se torna muito importante a ingerência no sentido de ampliar os benefícios, como as vagas de PNR ou a concessão de auxílio moradia para os militares que possuem dependentes e forem transferidos, por necessidade de serviço, para localidades onde não possuem residência própria.

Por último, ainda como encargo do comando do Exército, apresenta-se a necessidade de melhorar o plano de carreira dos graduados. A primeira recomendação é uma reestruturação do plano de carreira dos subtenentes e sargentos para reduzir os interstícios entre as promoções. Uma ideia é a criação de mais uma graduação entre as já existentes, 1º sargento e subtenente, porém com o soldo de subtenente. Outra recomendação a respeito do plano de carreira é a flexibilização da forma de ingresso ao oficialato, aproveitando os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira de praça, ou ainda, aqueles adquiridos em instituições civis, mas que sejam em áreas de interesse do EB. Essas medidas facilitarão o exercício das novas funções e possibilitarão que os graduados sejam promovidos em menor tempo.

4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

As sugestões de ações do programa motivacional direcionado aos sargentos de carreira do 5º RCC que ainda não adquiriram a estabilidade, foram formuladas visando reforçar os pontos fortes e corrigir as falhas identificadas no diagnóstico da situação-problema. A implantação deve ser dividida nas seguintes fases:

- a) sensibilização dos militares envolvidos no programa motivacional;
- b) instituição da comissão;
- c) implementação do programa motivacional; e
- d) avaliação dos resultados.

4.1.1 Sensibilização dos militares envolvidos no programa motivacional

Para que o programa de motivação seja implantado com sucesso, primeiramente se faz necessária uma reunião do Comandante (Cmt) da OM com os militares integrantes da comissão motivacional. Essa reunião tem o objetivo de mostrar o atual estado motivacional dos militares que responderam à pesquisa. Para isso, pode ser utilizado os resultados obtidos com o questionário aplicado sobre a motivação, apresentados no item 3.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.

Também se faz necessária uma reunião do comando da OM com todos os militares afetados pelo respectivo programa, com o objetivo de explicar o que é o programa, como será desenvolvido e quais os resultados que se pretende alcançar. Ela também é importante para desenvolver a conscientização do papel de cada militar durante todo o processo de implantação.

4.1.2 Instituição da comissão

Uma comissão de motivação deve ser criada com as atribuições de executar e mensurar seus resultados do programa. Ela deverá ter sua composição publicada no Boletim Interno (BI), para que possa se reunir, definir o cronograma e começar a executá-lo.

Uma das principais medidas dessa comissão deverá ser o estabelecimento das formas de receber sugestões, se será por meios físicos ou digitais, como por exemplo, correio eletrônico próprio. É muito importante também que os membros dessa comissão estejam sempre à disposição para ouvir as pessoas, tirar suas dúvidas, explicar o programa, receber críticas, elogios e sugestões, criando assim um uma ferramenta de controle da eficácia das ações implantadas.

4.1.3 Implementação do programa motivacional

Nesta fase serão descritas as atribuições de responsabilidades, as sugestões, as ações, os prazos de implantação e as formas de monitoramento para cada oportunidade de melhoria observada no diagnóstico da situação-problema.

A primeira oportunidade de melhoria apresentada foi “lideranças mal preparadas para os cargos e funções de chefia que ocupam”, sendo uma atribuição do subcomandante (S Cmt):

- a) sugestão 1: implantação de um programa motivacional para os militares que ocupam funções de chefia e para a amostra da pesquisa:
 - ação: gerenciar as fases de implantação;
 - prazo: final do 4º trimestre; e
 - monitoramento: realizar pesquisas de opinião para verificar houve melhora na satisfação da amostra.
- b) sugestão 2: realização de seminários de capacitação de lideranças:
 - ação: buscar parcerias com Entidades de Ensino Superior da cidades de Rio Negro - PR e Mafra - SC para a realização de um Seminário de Liderança ;
 - prazo: final do 2º trimestre; e
 - monitoramento: realizar um seminário de liderança com os militares que ocupam funções de chefia.
- c) sugestão 3: sugestão de alterações nos Planos de Disciplina dos EE:
 - ação: elaborar um Estudo Técnico (proposta de ampliação da carga horária e instruções com profissionais de notória especialização);
 - prazo: final do 4º trimestre; e
 - monitoramento: enviar um Estudo Técnico ao DECEX.

A segunda oportunidade de melhoria apresentada “sobrecarga de trabalho”, é uma atribuição do oficial de operações (S3):

- a) sugestão 1: redução da quantidade e do tempo de realização de atividades centralizadas:
 - ação: escalar somente os militares que têm interesse no assunto;
 - prazo: final do 2º trimestre; e
 - monitoramento: realizar pesquisas de opinião para verificar houve melhora na satisfação da amostra.
- b) sugestão 2: redução dos treinamentos de ordem unida:
 - ação: descentralizar os treinamentos de ordem unida para as SU;
 - prazo: final do 2º trimestre; e
 - monitoramento: verificar se o padrão de ordem unida se mantém aceitável.

A terceira oportunidade de melhoria apresentada “avaliação de desempenho é realizada de forma injusta”, é uma atribuição do SCmt:

a) sugestão 1: melhoria no processo de avaliação do desempenho:

- ação: realizar instruções a todos os avaliadores sobre o funcionamento do sistema de gestão de desempenho (SGD) e como realizar corretamente todo o processo de avaliação;
- prazo: final do 4º trimestre; e
- monitoramento: realizar pesquisas de opinião para verificar houve melhora na satisfação da amostra.

A quarta oportunidade de melhoria apresentada “falta de preocupação do comando do 5º RCC com a motivação da amostra”, é uma atribuição do Cmt:

a) sugestão 1: implantação de um programa motivacional para os militares que ocupam funções de chefia e para a amostra da pesquisa:

- ação: coordenar a implantação do plano motivacional;
- prazo: final do 4º trimestre; e
- monitoramento: fiscalizar o cumprimento das metas do programa.

b) sugestão 2: elaborar as diretrizes do Cmt:

- ação: acompanhar os anseios profissionais e pessoais dos subordinados;
- prazo: final do 2º trimestre; e
- monitoramento: fiscalizar o cumprimento das diretrizes.

Não foram consideradas no programa motivacional as oportunidades de melhoria, insatisfação com a política de movimentações do EB, maior remuneração e benefícios e melhorias no plano de carreira, por não serem consideradas atribuições do comando da OM e, portanto, não poderão implementadas por ele.

Também serão descritas a seguir as estratégias para aperfeiçoamento de cada ponto forte observado no diagnóstico da situação-problema.

Para o ponto forte “relações de amizade” que é atribuição do oficial de logística (S4), as sugestões são: providenciar um local com sofá e televisão para que militares possam se reunir na hora do almoço; e solicitar campos de futebol, quadras de areia, ginásios, clubes de campo para realizar mais atividades desportivas.

Quanto ao ponto forte “perspectiva de estabilidade” que é atribuição do oficial de pessoal (S1), a sugestão é elaborar um projeto de incentivo que apresente

os benefícios da estabilidade para a vida pessoal do militar (bons exemplos de militares que utilizaram a estabilidade para obterem sucesso pessoal e financeiro).

Já para o ponto forte “cursos de especialização”, uma atribuição do S3, as propostas são: solicitar aos Cmt SU que providencie a ficha de valorização do mérito, padronizada pela OM, para que as escolhas para alguns cursos e estágios sejam realizadas pelo mérito de cada militar voluntário. Ainda, como forma de incentivar a habilitação em idiomas buscando ampliar as chances de realizar cursos no exterior, solicitar aos militares habilitados, um para cada idioma, que se reúnam os militares estudantes, pelo menos uma vez por semana, durante o expediente da OM, para discutir boas práticas de estudo.

Com relação ao ponto forte “treinamento físico em horário de expediente”, responsabilidade do oficial de treinamento físico, as sugestões são: ampliação da prática de TFM para a sexta-feira, com prática livre ou atividade recreativa; implantar treinamento específico para militares com problemas de saúde e excesso de peso; e liberar da corrida em forma os militares que atingirem a menção excelente nos testes de avaliação física (TAF).

Quanto ao ponto forte “vocação militar” a sugestão   que a se o de rela es públicas providencie fotos de militares da OM participando de opera es militares e frases de efeito em locais visíveis. Essa medida visa elevar o moral da tropa.

Para o ponto forte “amparo   saúde própria e dos dependentes”, a sugestão   que o oficial responsável pelo FuSEx, providencie a amplia o da rede de estabelecimento conveniados para manter e se possível, melhorar a satisfa o da amostra.

Por último, o ponto forte “satisfa o com o desempenho da fun o que ocupa, a sugestão   a confec o de um banco de talentos que servirá para alocar os militares nas fun es conforme suas aptidões.

4.1.4 Avalia o dos resultados

A comissão instalada deve avaliar os resultados ao longo de toda a execu o do programa. Assim, poderá identificar se as mudanças esperadas estão ocorrendo, caso contrário, poderá realizar as interven es necessárias para adequar o programa às dificuldades encontradas e assim, alcançar o resultado pretendido.

A avaliação pode ser feita por meio de reuniões periódicas com o objetivo de discutir os problemas presentes no processo. Também podem ser utilizadas as críticas, elogios, sugestões de melhorias, ou ainda, a aplicação de questionários.

Além disso, os resultados descritos no item 3.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA, podem ser utilizados para confrontar com os dados coletados após a implantação do programa, e servirem como parâmetros para o controle dos resultados.

4.2 RECURSOS

Os recursos necessários para a execução do programa motivacional são recursos humanos, financeiros e materiais.

Compõe os recursos humanos da comissão de motivação nove militares: o subcomandante, os chefes da 1^a, 3^a e 4^a seções, o comandante do esquadrão de comando e apoio, dos comandantes do 1^o, 2^o, 3^o e 4^o esquadrão de carros de combate. A escolha por esses militares é devido às experiências que possuem por serem militares mais antigos da OM.

O programa será organizado de forma que não se torne muito dependente de recursos financeiros exclusivos. Os recursos utilizados nas reuniões como televisores, notebook, projetor multimídia, café, água, entre outros, serão os que já são consumidos normalmente pela OM.

Os recursos materiais se constituem na sala de reuniões para a realização das reuniões da comissão, e no auditório para reuniões com grupos maiores.

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados para os pontos fortes da amostra, após um ano da implantação do programa motivacional, são:

- a) atingir 85% dos militares satisfeitos com as relações de amizade;
- b) alcançar 80% dos militares satisfeitos com a perspectiva de estabilidade;
- c) atingir 50% dos militares com cursos de especialização;
- d) ampliar para 90% a satisfação dos militares com treinamento físico realizado durante o expediente;
- e) atingir 90% dos militares satisfeitos com a vocação militar;

- f) atingir 90% dos militares satisfeitos com o amparo à saúde própria e dos dependentes; e
- g) ampliar para 95% a satisfação dos militares com o desempenho da função que ocupam.

Já os resultados que se pretende alcançar, no mesmo período de tempo, para as oportunidades de melhoria evidenciadas pela amostra são:

- a) reduzir para 20% a insatisfação com as lideranças dos militares que ocupam a função de chefia;
- b) diminuir para 20% a insatisfação com a sobrecarga de trabalho;
- c) restringir a 10% a insatisfação com a avaliação de desempenho realizada; e
- d) limitar a 10% a insatisfação com a falta de preocupação do comando do 5º RCC com a motivação dos sargentos de carreira ainda não estabilizados.

4.4 RISCOS

Os riscos mais prováveis para o sucesso do programa motivacional são o fator tempo e os recursos para sua execução. O fator tempo é sem dúvida o maior risco para que o programa alcance os resultados esperados. Os militares que integrarão o programa, possivelmente, acumularão as funções deste com as funções diárias que desempenham no quartel. Dessa forma, nem todas as atividades previstas no programa poderão ser efetivadas.

Apesar de utilizar recursos da OM, o programa pode sofrer restrições financeiras, materiais e até de pessoal. Isso porque o 5º RCC é uma organização pública, e como tal, é dependente do orçamento público federal para aquisição de materiais. A OM também depende da transferência de pessoal para cumprir suas missões constitucionais, tendo em vista que, há uma grande rotatividade de pessoal, e isso pode afetar a implantação do programa motivacional.

Nesse sentido, a alternativa é que a comissão estabeleça prioridades para as ações. As primeiras prioridades devem ser resolver os problemas mais urgentes e de custos menores, enquanto os demais deverão aguardar a disponibilidade de recursos e o tempo necessário para efetivar as mudanças.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho é um estudo de caso desenvolvido no 5º Regimento de Carros de Combate, sediado em Rio Negro - PR. O objetivo principal do estudo foi formular um programa motivacional voltado aos sargentos de carreira que ainda não adquiriram a estabilidade no serviço público.

Através dos objetivos específicos foi possível identificar, em ordem de importância, os fatores que mais contribuem pela motivação ou pela desmotivação dos militares que constituíram a amostra, bem como os aspectos que influenciam o seu desempenho profissional.

Com a pesquisa aplicada foi possível confrontar os resultados com as hipóteses levantadas inicialmente. Chegou-se a confirmação de que entre os principais fatores estão: a falta de capacitação das lideranças para lidar com a gestão de recursos humanos, os baixos incentivos salariais, a insatisfação com a atual política de movimentações praticada pelo Exército, o descontentamento com o plano de carreira, a falta de programas motivacionais no 5º RCC e o descrédito com a sistemática da avaliação de desempenho.

Para novos estudos recomenda-se que seja feita uma comparação entre os fatores que influenciam a motivação dos sargentos de carreira ainda não estabilizados, com os demais sargentos da OM. Essa comparação tem a intenção de obter dados mais completos, permitindo o diagnóstico mais acertado do estado motivacional dos sargentos do 5º RCC, que possibilitarão propor ações mais adequadas para melhoria das condições motivacionais do público pesquisado.

É importante lembrar que o presente estudo não tem a intenção de esgotar o assunto. Seu objetivo principal, foi deixar uma contribuição para que, conforme interesse, seja utilizado para balizar ações ou programas motivacionais votados para a profissão militar.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria Nr 322-EME, de 17 de agosto de 2017. Dispõe sobre ingresso e promoções no Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) e promoções de Subtenentes e Sargentos de Carreira, exceto os do Quadro Especial. **Exército Brasileiro**, Brasília, DF, 17 ago. 2017. Disponível em: <<http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/Portaria%20n%20322-EME%20de%2017%20de%20agosto%20de%202017.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

_____. Ministério da Defesa. 5º Regimento de Carros de Combate. **Plano de Gestão**. Brasília, 2018.

CALDEIRA, R. J. A. **Motivação profissional: consequências para a operacionalidade da Força Terrestre**. 35f. Monografia (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2000.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRUZ, L. A. **Os fatores que influenciam a motivação para o trabalho dos Subtenentes e Sargentos do Exército que servem o 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve**. 67f. Trabalho Acadêmico (Administração Pública) – Curso de Administração Pública, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

DRUCKER, P. **Pessoas e Desempenhos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, Set/Out. 2003. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>. Acesso em 10/01/2019.

HERZBERG, F. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, D. R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

MASLOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Execução da despesa por Órgão**. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/despesas/orgao> >. Acesso em: 22 Jan. 2019.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SILVA, J.S. **Administração de recursos humanos e a motivação profissional do militar**. 61f. Monografia (Altos Estudos Militares) - Escola de Comando e Estado-maior do Exército, Rio de Janeiro, 1995.

STONER, J. A. S. & FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA APLICADA NO 5º RCC

Prezado Companheiro!

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Administração Pública da Universidade Federal do Paraná-UFPR, sendo os resultados utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Não é necessário identificar-se.

1) Qual a sua graduação?

3º Sgt 2º Sgt

2) Sua formação militar é voltada para qual área?

Combatente Logística

3) Atualmente, você ocupa qual função na OM?

Operacional Administrativa

4) Qual o seu tempo de serviço no Exército?

Até 2 anos De 2 a 4 anos De 4 a 6 anos 6 a 8 anos
 acima de 9 anos

5) Qual sua escolaridade?

Ensino médio Ensino superior incompleto Ensino superior completo
 Especialização Mestrado Doutorado

6) Qual seu gênero?

Masculino Feminino

7) Escolha e enumere, em ordem crescente de importância, cinco fatores que você acredita que lhe faz trabalhar mais MOTIVADO. Considere o número 1 para o fator mais importante e o número 5, para o menos importante.

Ter um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos	
Ter uma boa remuneração (Maior soldo, maiores gratificações, etc.)	
Carga horária de trabalho adequada	
Instalações adequadas e recursos materiais eficientes (equipamentos de informática, materiais de expediente, recursos para ministrar instrução, etc)	
Possuir um bom plano de carreira (Interstícios menores entre as promoções e perspectivas de atingir os últimos postos e graduações – Ten e Cap QAO)	
Ter benefícios (Plano de Saúde, alimentação, moradia, auxílio transporte, etc)	
Identificação com a profissão militar (Vocação)	
Exercer funções com as quais tem maior afinidade	
Cultivar relações de amizade com os colegas de trabalho (Bom ambiente de trabalho)	
Perspectiva de estabilidade na carreira	
Folgas adequadas nas escalas de serviço	
Incentivo e flexibilidade para continuar os estudos fora do Exército (Faculdade, cursos de pós-graduação, cursos técnicos, etc)	
Possibilidade de realizar cursos dentro do Exército	
Ser reconhecido pelo bom desempenho do trabalho (Ser elogiado, receber incentivos como prêmios, dispensas, etc; ser bem avaliado na avaliação de desempenho feita pelos seus pares e superiores hierárquicos)	
Possibilidade de realizar atividade física diária durante o expediente (Treinamento físico específico para atividade militar e atividades esportivas)	

8) Escolha e enumere, em ordem crescente de importância, cinco fatores que você acredita que lhe faz trabalhar DESMOTIVADO. Considere o número 1 para o fator mais importante e o número 5, para o menos importante.

Sobrecarga de trabalho (Acúmulo funções, excesso de formaturas, palestras, etc)	
Falta de perspectiva na carreira (Plano de carreira não atende às expectativas)	
Baixa remuneração (Salário incompatível com a posição hierárquica e a função)	
Benefícios inadequados (Plano de saúde, falta de PNR ou auxílio-moradia para todos os militares, etc)	
Não ser devidamente reconhecido pelo seu trabalho (Avaliação de desempenho injusta, não receber elogios e incentivos de seus superiores)	
Relacionamento ruim com os superiores (Chefes diretos e demais superiores hierárquicos)	
Lideranças mal preparadas para os cargos e funções de chefia que exercem	
Falta de eventos sociais para confraternizar com os colegas	
Exercer funções com as quais não está satisfeito ou tem pouca afinidade	
Não estar adaptado ao excessivo rigor da hierarquia e disciplina militares	
Não ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	
Trabalhar em instalações físicas ruins e com recursos materiais precários (equipamentos de informática, materiais de expediente, recursos para ministrar instrução, etc)	
Poucas folgas nas escalas de serviço	
Trabalhar habitualmente além do horário previsto	
Excesso de burocracia na produção e trâmite de documentos internos e externos	
Política de movimentações praticada pelo Exército	
Falta de planejamento dos superiores em relação às atividades a serem realizadas durante o ano	

9) Marque um “X” na resposta que mais se aproxima do seu posicionamento sobre as afirmativas abaixo: **1** Concordo totalmente; **2** Concordo; **3** Discordo; **4** Discordo totalmente; e **5** Não tenho opinião:

Afirmativas	1	2	3	4	5
Meu chefe utiliza estratégias que me fazem trabalhar mais motivado					
Sinto que o comando do 5º RCC está preocupado com a motivação dos Sargentos ainda não estabilizados					
Sinto-me valorizado pelo meu chefe direto (Chefe de Seção, Comandante de Pelotão, etc)					
Sinto-me valorizado pelo alto comando do 5º RCC					
Sinto-me valorizado pelo Exército Brasileiro					
Um bom aumento de salário faria com que eu desempenhasse melhor as minhas funções					
Sou reconhecido e recompensado pelos meus superiores quando faço um bom trabalho e isso me mantém motivado					
O plano de saúde da instituição (FUSEX) afeta positivamente a minha motivação					
Sinto que minha avaliação de desempenho é feita de forma justa pelos meus superiores					
A vocação militar faz com que eu trabalhe mais motivado					
Mesmo que recebesse um salário igual ao que tenho hoje eu não deixaria o Exército, pois me identifico muito com a profissão militar					
O plano de carreira atende às expectativas que eu tinha quando entrei para o Exército					
Estou satisfeito com a política de movimentações praticada pelo Exército					
As instalações da seção em que trabalho proporcionam que eu desempenhe melhor minhas funções					
Os recursos materiais (equipamentos de informática, material de expediente, recursos para ministrar instrução) não me deixam desmotivado para trabalhar					

Se houvessem mais eventos sociais no quartel para confraternizar com meus colegas, eu trabalharia melhor					
Trabalho mais motivado porque sinto que sou bem aceito pelos meus colegas de profissão					
As folgas na escala de serviço não afetam minha motivação para o trabalho					
Estou satisfeito com minha função atual					
Minha carga horária é adequada e não afeta meu desempenho					
Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo diariamente					
Poder cuidar do meu condicionamento físico durante o expediente me motiva para desempenhar melhor minhas funções na seção que trabalho					

10) Se possível, deixe uma sugestão de melhoria, que você acredita que afetará positivamente em sua motivação.

Obrigado por sua colaboração!

APÊNDICE 2 – RESULTADO FINAL DAS QUESTÕES 7, 8 E 9

Questão Nr 7 - Aspectos Motivantes	1	2	3	4	5	Pontuação
Ter uma boa remuneração (Maior soldo, maiores gratificações, etc.)	12	6	2	3	2	98
Cultivar relações de amizade com os colegas de trabalho (Bom ambiente de trabalho)	6	7	5	1	1	76
Perspectiva de estabilidade na carreira	4	5	8	2	2	70
Possuir um bom plano de carreira (Interstícios menores entre as promoções e perspectivas de atingir os últimos postos e graduações – Ten e Cap QAO)	3	6	2	5	3	58
Possibilidade de realizar cursos dentro do Exército	0	5	2	10	7	53
Identificação com a profissão militar (Vocação)	7	2	0	2	3	50
Ter um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos	4	3	3	2	1	46
Ter benefícios (Plano de Saúde, alimentação, moradia, auxílio transporte, etc)	1	2	4	9	3	46
Exercer funções com as quais tem maior afinidade	5	2	2	0	3	42
Possibilidade de realizar atividade física diária durante o expediente (Treinamento físico específico para atividade militar e atividades esportivas)	3	2	2	3	7	42
Incentivo e flexibilidade para continuar os estudos fora do Exército (Faculdade, cursos de pós-graduação, cursos técnicos, etc)	1	2	6	1	4	37
Ser reconhecido pelo bom desempenho do trabalho (Ser elogiado, receber incentivos como prêmios, dispensas, etc; ser bem avaliado na avaliação de desempenho feita pelos seus pares e superiores hierárquicos)	1	3	2	2	4	31
Instalações adequadas e recursos materiais eficientes (equipamentos de informática, materiais de expediente, recursos para ministrar instrução, etc)	1	1	5	2	3	31
Carga horária de trabalho adequada	0	1	4	1	3	21
Folgas adequadas nas escalas de serviço	0	1	1	5	2	19

Questão Nr 8 - Aspectos Desmotivastes	1	2	3	4	5	Pontuação
Lideranças mal preparadas para os cargos e funções de chefia que exercem	9	4	6	5	3	92
Sobrecarga de trabalho (Acúmulo funções, excesso de formaturas, palestras, etc)	8	5	2	0	6	72
Benefícios inadequados (Plano de saúde, falta de PNR ou auxílio-moradia para todos os militares, etc)	1	8	7	3	1	65
Falta de perspectiva na carreira (Plano de carreira não atende às expectativas)	6	5	2	2	3	63
Não ser devidamente reconhecido pelo seu trabalho (Avaliação de desempenho injusta, não receber elogios e incentivos de seus superiores)	7	1	2	3	6	57
Falta de planejamento dos superiores em relação às atividades a serem realizadas durante o ano	0	5	4	8	6	54
Baixa remuneração (Salário incompatível com a posição hierárquica e a função)	5	1	5	1	4	50
Relacionamento ruim com os superiores (Chefes diretos e demais superiores hierárquicos)	3	4	1	3	3	43
Excesso de burocracia na produção e trâmite de documentos internos e externos	2	0	4	7	5	41
Exercer funções com as quais não está satisfeito ou tem pouca afinidade	1	3	5	3	3	41
Trabalhar habitualmente além do horário previsto	1	4	1	2	4	32
Não ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	1	1	6	1	1	30
Trabalhar em instalações físicas ruins e com recursos materiais precários (equipamentos de informática, materiais de expediente, recursos para ministrar instrução, etc)	1	2	1	5	2	28
Política de movimentações praticada pelo Exército	2	2	0	1	1	21
Falta de eventos sociais para confraternizar com os colegas	0	2	2	1	0	16
Poucas folgas nas escalas de serviço	1	1	0	2	0	13
Não estar adaptado ao excessivo rigor da hierarquia e disciplina militares	0	0	0	1	0	2

Questão Nr 9 - Escala de Likert	1	2	3	4	5	Pontuação
Poder cuidar do meu condicionamento físico durante o expediente me motiva para desempenhar melhor minhas funções na seção que trabalho	16	23	6	2	1	347
A vocação militar faz com que eu trabalhe mais motivado	15	24	2	2	5	328
Um bom aumento de salário faria com que eu desempenhasse melhor as minhas funções	16	16	11	3	2	319
O plano de saúde da instituição (FUSEX) afeta positivamente a minha motivação	8	27	9	0	4	305
Estou satisfeito com minha função atual	12	19	8	6	3	291
Me sinto satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo diariamente	7	25	9	5	2	286
As instalações da seção em que trabalho proporcionam que eu desempenhe melhor minhas funções	10	19	12	4	3	285
Trabalho mais motivado porque sinto que sou bem aceito pelos meus colegas de profissão	8	25	6	3	6	282
Minha carga horária é adequada e não afeta meu desempenho	6	27	6	6	3	279
Sinto-me valorizado pelo meu chefe direto (Chefe de Seção, Comandante de Pelotão, etc)	5	23	11	4	5	259
Sou reconhecido e recompensado pelos meus superiores quando faço um bom trabalho e isso me mantém motivado	3	21	16	3	5	244
O plano de carreira atende às expectativas que eu tinha quando entrei para o Exército	6	12	20	9	1	233
Os recursos materiais (equipamentos de informática, material de expediente, recursos para ministrar instrução) não me deixam desmotivado para trabalhar	3	17	19	8	1	233
Meu chefe utiliza estratégias que me fazem trabalhar mais motivado	3	20	14	6	5	232
Mesmo que recebesse um salário igual ao que tenho hoje eu não deixaria o Exército, pois me identifico muito com a profissão militar	11	10	8	14	5	226
As folgas na escala de serviço não afetam minha motivação para o trabalho	7	12	15	11	3	225
Sinto-me valorizado pelo Exército Brasileiro	2	18	18	4	6	222
Se houvessem mais eventos sociais no quartel para confraternizar com meus colegas, eu trabalharia melhor	4	13	16	12	3	207
Sinto que o comando do 5º RCC está preocupado com a motivação dos Sargentos ainda não estabilizados	2	19	12	5	10	206
Sinto-me valorizado pelo alto comando do 5º RCC	0	17	15	7	9	186
Sinto que minha avaliação de desempenho é feita de forma justa pelos meus superiores	4	14	8	11	11	181
Estou satisfeito com a política de movimentações praticada pelo Exército	2	12	16	8	10	176