

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**TEORIAS DE MOTIVAÇÃO DE PESSOAS, APLICADAS NAS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS FORTEMENTE HIERARQUIZADAS**

Rio de Janeiro

2015

ELIAS ELY GOMES VITÓRIO

**TEORIAS DE MOTIVAÇÃO DE PESSOAS, APLICADAS NAS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS FORTEMENTE HIERARQUIZADAS**

Tese apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como pré-requisito para obtenção de título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de pesquisa: Administração
Área de investigação: Gestão de Pessoas

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta

Rio de Janeiro

2015

Vitório, Elias Ely Gomes

Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas / Elias Ely Gomes Vitório. – 2015.

206 f.

Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.

Inclui bibliografia.

1. Motivação no trabalho. 2. Motivação (Psicologia). 3. Administração de pessoal. 4. Organizações públicas. 5. Brasil. Exército. I. Motta, Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.66



ELIAS ELY GOMES VITÓRIO

**“TEORIAS DE MOTIVAÇÃO DE PESSOAS, APLICADAS NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FORTEMENTE HIERARQUIZADAS.”**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Data da defesa: 05/05/2015.

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Paulo Roberto de Mendonça Motta
Orientador (a)

Joaquim Rubens Fontes Filho

Sylvia Constant Vergara

Luis Moretto Neto

Denise Medeiros Ribeiro Salles

Valentina Gomes Haensel Schmitt

Aos meus filhos,
Sara, Davi e Lucas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, sensibilizado, ao Todo-Poderoso Deus, criador do universo e da vida, quem nos ama com um amor infinito, a ponto de permitir que o Seu próprio Filho, Jesus Cristo, morresse em uma cruz por amor a nós. Agradeço a Ele por ter me concedido a honra e o privilégio de cursar este Doutorado na renomada EBAPE/FGV.

Aos meus pais, Manoel e Benedita, pelo amor dedicado a mim desde antes de eu nascer, e por terem me orientado para o caminho do bem.

Aos meus filhos amados, Sara, Davi e Lucas, por existirem na minha vida, alegrando-me profundamente. Vocês são presentes de Deus.

Aos meus irmãos Gabriel e Eliseu, pelo amor, amizade e companhia.

Ao Professor Dr Paulo Motta, meu orientador, pelas orientações seguras que muito me ajudaram no desenvolvimento da Tese; pela paciência e pelo exemplo de dedicação ao estudo e à pesquisa. O Prof Paulo Motta é uma pessoa extraordinária e um professor tão especial, que influencia positivamente a todos, com sua inteligência privilegiada, seu carinho para com os alunos e sua humildade.

Aos Professores Doutores, Sylvia Vergara e Joaquim Rubens, da FGV, pela amizade e orientações sempre muito precisas. Em muitas oportunidades tive o privilégio de aprender com eles. Uma simples e rápida conversa com eles era suficiente para que eu saísse enriquecido de ideias.

Aos Professores Dr Luís Moretto, Dra Valentina Schmitt e, Dra Denise Salles, pelo apoio, disponibilidade para participar da banca examinadora, e pelas orientações para o aprimoramento desta Tese.

A todos os professores do Curso de Doutorado da EBAPE-FGV, com os quais tive o privilégio de conviver e aprender conhecimentos que “abriram a minha cabeça” e mudaram para melhor a minha visão da realidade.

Ao Ministério da Defesa (MD), ao Ministério da Educação, ao Exército Brasileiro (EB) e à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) pela existência do Programa Pró-Defesa, e pela confiança e oportunidade que me concederam de concluir este Curso de Doutorado. O EB é uma instituição composta por 654 Organizações Militares que se dedica a defender a integridade territorial brasileira de qualquer ameaça. É uma honra para mim, ser um oficial do EB, e a honra aumenta com este privilégio que estou tendo de tentar contribuir com a gestão de pessoas do EB.

Ao meu amigo Tenente-Coronel do Exército Jaime Flammarion, instrutor na ECEME, pelas orientações, correções dos textos, por sua amizade e de sua digníssima família, e apoio sempre presente.

Aos amigos militares e irmãos de armas, que juntamente comigo foram alunos do Curso de Doutorado em Administração, Coronéis: Jacintho, Edson Lopes, Reinaldo, Franco Azevedo, Baracho, Eduardo Migon e D'ávila, pela amizade, correções dos textos, e apoio em todos os momentos.

A todos os colegas e amigos do Doutorado EBAPE/FGV, em especial ao Carlyle Falcão, Priscila Fernandes, Lilian Alfaia e Márcio Santos, pelo companheirismo ao longo desse período de doutorado e pelos laços de amizade que cultivamos juntos.

Aos funcionários da FGV, Celene, Alcina e Ronaldo Ferreira, que sempre me atenderam com carinho e me apoiaram.

A todos os militares do Exército que se voluntariaram para participar das entrevistas, pela contribuição com a Tese e com o Exército. Entrevistar os senhores foi uma das melhores partes deste doutorado, porque aprendi muito com os senhores. Percebi nos senhores a vontade de contribuir com a transformação do nosso Exército, e fui contagiado com o entusiasmo e com a experiência dos senhores. A sinceridade dos senhores, revelando fatos ricos de ensinamento, revela o amor dos senhores pelo Exército e pelo Brasil.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse trabalho, meu muito obrigado.

“Amarás, pois, ao Senhor teu Deus de todo o teu coração, e de toda a tua alma, e de todo o teu entendimento, e de todas as tuas forças; este é o primeiro mandamento.

E o segundo, semelhante a este, é: Amarás o teu próximo como a ti mesmo. Não há outro mandamento maior do que estes”.

Jesus Cristo, em Marcos; 12:30 e 31.

Resumo

Esta tese teve por objetivo identificar os principais fatores de motivação de pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas, como as do Exército Brasileiro, preenchendo uma lacuna de conhecimento existente em pesquisas acadêmicas sobre o tema. Diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores de motivação, fatores estes que liberam a motivação que está dentro dessas pessoas. Estudou-se dezoito teorias sobre motivação dentre as mais citadas no meio acadêmico. Estas teorias permitiram estruturar um roteiro de entrevistas que foi aplicado em trinta e três militares do Exército Brasileiro. Estas entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, o que permitiu a identificação dos principais fatores de motivação desses profissionais. Concluiu-se que os principais fatores de motivação das pessoas que trabalham em organizações fortemente hierarquizadas, em ordem de importância, são: 1) valorização, 2) fazer o que se gosta, 3) exemplo do chefe, 4) importância do que se faz, 5) realização, 6) confiança e 7) justiça. Os três primeiros fatores formam um primeiro grupo e os outros quatro fatores formam um segundo grupo. Essa divisão se fez necessária porque os fatores do primeiro grupo se revelaram muito mais fortes que os fatores do segundo grupo, havendo necessidade de destacá-los. Confirmou-se, também, que as teorias de motivação são perfeitamente aplicáveis às organizações públicas fortemente hierarquizadas e que estas teorias produzem alguns fatores de motivação específicos à realidade organizacional dessas instituições. Após a análise do conteúdo das entrevistas, à luz das teorias de motivação, concluiu-se que há uma necessidade psicológica muito forte nas pessoas: a necessidade de se sentir valorizada. A motivação no contexto organizacional normalmente depende do relacionamento entre o gestor de pessoas, ou o líder e os seus liderados. A ação do líder é fundamental para despertar a motivação que já está dentro das pessoas. O foco das atenções do líder deve estar voltado para os liderados e não para si mesmo. Porque quando os liderados são fortes, o líder é forte e a organização obtém resultados surpreendentes. Por fim, conclui-se que a motivação das pessoas, nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, como o Exército Brasileiro, é liberada quando a organização procura aplicar os sete principais fatores de motivação de pessoas revelados nesta tese. E acima de tudo, quando o líder cria condições para a satisfação da principal necessidade das pessoas: se sentir valorizadas.

Palavra-chave: Gestão de pessoas, fatores de motivação de pessoas, organizações públicas fortemente hierarquizadas, Exército Brasileiro.

Abstract

This thesis aims to identify people working in strongly hierarchical public organizations main motivation factors, such as in the Brazilian Army, filling a knowledge gap that exists in academic researches about this subject. Different workers have different motivating factors, and these factors release the motivation that exists inside these people. It was studied eighteen theories of motivation among the most cited in academia. These theories allowed to structure a set of interviews that was applied in thirty three military of the Brazilian Army. These interviews were subjected to content analysis, which allowed the identification of the main motivating factors of these professionals. It was concluded that the people working in strongly hierarchical organizations main motivation factors, in order of importance, are: 1) valuation, 2) do what they like, 3) example of the commander, 4) importance of what is done, 5) achievement, 6) confidence and 7) justice. The first three factors form a first group and the other four factors form a second group. This division was necessary because the first group factors have proved much stronger than those in the second group factors, requiring highlight them. It was also confirmed that the motivation theories are perfectly applicable to strongly hierarchical public organizations and that theories produce some specific motivating factors to the organizational reality of these institutions. After analyzing the content of the interviews in the light of theories of motivation, it was concluded that there is a very strong psychological need in people: the psychological need to feel valued. Motivation in the organizational context usually depends on the relationship between the manager of people, or the leader and his followers. The leader's action is fundamental to awaken the motivation that is already inside people. The focus of the leader's attention should be facing the led and not facing himself. Because when the led are strong, the leader is strong and the organization gets amazing results. Finally, it is concluded that the motivation of people in the strongly hierarchical public organizations, such as the Brazilian Army, is released when the organization seeks to apply the seven major people motivation factors revealed in this thesis. And above all, when the leader creates conditions for the fulfillment of the primary needs of people: to feel valued.

Keyword: people management, people motivating factors, strongly hierarchical public organizations, Brazilian Army.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Fatores que influenciam o comportamento	30
Figura 02	Pirâmide das necessidades humanas de Abraham H. Maslow.	37
Figura 03	Teoria dos dois fatores de Herzberg.	46
Figura 04	Modelo de mensuração dos construtos da motivação para o trabalho.	48
Figura 05	Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro	81
Figura 06	Estrutura circular dos valores motivacionais do indivíduo, segundo Schwartz (1992).	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Esquema de Herzberg demonstra que o oposto de satisfação é nenhuma satisfação e que o oposto de insatisfação é nenhuma insatisfação.	46
Quadro 02	Teorias motivacionais de conteúdo e de processo	64
Quadro 03	Classificação das teorias motivacionais	64
Quadro 04	Teorias endógenas e teorias exógenas de motivação laboral	66
Quadro 05	Motivação intrínseca e motivação extrínseca	70
Quadro 06	Por que você é motivado para realizar o seu trabalho?	71
Quadro 07	Militares entrevistados, por postos e graduações	98
Quadro 08	Militares entrevistados na pesquisa de campo	98
Quadro 09	As categorias e as teorias que as sustentam	111
Quadro 10	Tipos de motivações do empregado e metas motivacionais	134
Quadro 11	Demandas Motivacionais do Empregado e Perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa	137
Quadro 12	Correspondência entre Motivações de Ordem Superior e Algumas Estratégias de Motivação Laboral	138
Quadro 13	Síntese das principais teorias motivacionais e a presença, em todas elas, da necessidade de valorização.	142
Quadro 14	Fatores de motivação organizados pelo potencial de impacto para a motivação e satisfação das pessoas	152
Quadro 15	Fatores de motivação que incorporam outros	152
Quadro 16	Principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas	153

LISTA DE ABREVIATURAS

EB	Exército Brasileiro
OM	Organização Militar
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Sgt	Sargento
S Ten	S Tenente
Cap	Capitão
Maj	Major
Ten Cel	Tenente-Coronel
Cel	Coronel
QEMA	Quadro do Estado-Maior da Ativa
CPEAEx	Curso de Política Estratégia e Alta Administração do Exército
ESA	Escola de Sargentos das Armas
EASA	Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
1º BG	1º Batalhão de Guardas
1º BPE	1º Batalhão de Polícia do Exército
CCEM	Curso de Comando e Estado-Maior
QSG	Quadro de Serviços Gerais

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA	16
1.1	INTRODUÇÃO	16
1.2	OBJETIVOS	23
1.3	TESE E SUPOSIÇÕES	23
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	24
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	25
1.5.1	Contribuição de ordem teórica	27
1.5.2	Contribuição de ordem empírica	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	TEORIAS/ESTUDOS MOTIVACIONAIS	32
2.1.1	A experiência de Hawthorne	32
2.1.2	Teoria do campo social	33
2.1.3	Teoria do reforço	34
2.1.4	Teoria da hierarquia das necessidades	36
2.1.5	Teoria da maturidade-imaturidade	39
2.1.6	Teoria “X” e “Y”	40
2.1.7	Teoria das realizações	41
2.1.8	Teoria da equidade	42
2.1.9	Teoria da expectativa	43
2.1.10	Teoria dos dois fatores	44
2.1.11	Teoria das metas	48
2.1.12	Teoria das necessidades existenciais, de relacionamento e, crescimento	50
2.1.13	Teoria da autodeterminação	50
2.1.14	Teoria da avaliação cognitiva	52
2.1.15	Teoria das características da função	53
2.1.16	Teoria da aprendizagem social	55
2.1.17	Teoria da autoeficácia	56
2.1.18	Teoria “Z”	57
2.2	PROCESSO MOTIVACIONAL	58
2.3	CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS	62
2.3.1	Teorias de conteúdo e teorias de processo	62
2.3.2	Teorias endógenas e teorias exógenas	65
2.3.3	Motivação intrínseca e motivação extrínseca	67

2.3.4	Motivação e satisfação	77
3	A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	79
4	A MOTIVAÇÃO DOS MILITARES	81
4.1	CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR	85
4.2	OS FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS MILITARES	88
5	METODOLOGIA	93
5.1	TIPO DE PESQUISA	93
5.1.1	Validade e confiabilidade da pesquisa	96
5.2	SELEÇÃO DOS SUJEITOS	97
5.3	COLETA DE DADOS	99
5.4	TRATAMENTO DOS DADOS	101
5.5	LIMITAÇÃO DO MÉTODO	108
5.5.1	Quanto à coleta de dados	109
5.5.2	Quanto ao tratamento dos dados	109
6	ANÁLISE DOS DADOS	110
6.1	UNIDADES DE ANÁLISE	110
6.2	CATEGORIAS	110
6.2.1	Relacionamento	112
6.2.2	Exemplo	112
6.2.3	Recompensas	112
6.2.4	Medo	113
6.2.5	Estima	113
6.2.6	Autorrealização	113
6.2.7	Responsabilidade	113
6.2.8	Autonomia	114
6.2.9	Confiança	114
6.2.10	Realização	114
6.2.11	Poder	114
6.2.12	Justiça	114
6.2.13	Metas	114
6.2.14	Fazer o que gosta	115
6.2.15	Trabalho significativo	115
6.2.16	Acreditar que é capaz	115
6.2.17	Valorização	115
6.3	DESCRIÇÃO	115

6.4	INTERPRETAÇÃO	116
6.4.1	A valorização das pessoas	126
6.4.2	Síntese das teorias motivacionais e a presença da valorização	140
6.4.3	Achados	148
6.4.4	Os principais fatores de motivação	151
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
	REFERÊNCIAS	160
	APÊNDICES	173
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	173
	APÊNDICE B - DESCRIÇÃO	177
6.3.1	Relacionamento	177
6.3.2	Exemplo	178
6.3.3	Recompensas	182
6.3.4	Medo	184
6.3.5	Estima	185
6.3.6	Autorrealização	186
6.3.7	Responsabilidade	186
6.3.8	Autonomia	187
6.3.9	Confiança	188
6.3.10	Realização	189
6.3.11	Poder	190
6.3.12	Justiça	190
6.3.13	Metas	191
6.3.14	Fazer o que gosta	192
6.3.15	Trabalho significativo	197
6.3.16	Acreditar que é capaz	199
6.3.17	Valorização	199
	APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO	

1 O PROBLEMA

Este capítulo apresenta uma introdução ao assunto, definindo o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho, a tese e suposições, a delimitação e relevância do estudo.

1.1 INTRODUÇÃO

Esta tese estuda a motivação das pessoas, porque elas se constituem no maior valor de qualquer organização. São as pessoas que conduzem as organizações ao sucesso ou ao fracasso. Elas são responsáveis pelos resultados alcançados.

Em plena era do conhecimento, o trabalho nas organizações está cada vez mais complexo, com multifacetadas demandas, em ambientes de produção inéditos, inseridos em uma realidade de extrema competição global. E, a busca de uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua tarefa, justifica o estudo sobre motivação de pessoas. A motivação já é vista como um fator central na gestão de projetos bem sucedidos (SEILER et al, 2012). “A motivação representa um dos assuntos mais atuais, portanto, mais debatidos em qualquer contexto, seja ele de trabalho ou não” (BERGAMINI, 2008, p. 205).

O momento atual nas organizações exige uma transformação na gestão de pessoas. E esse processo de transformação consiste basicamente em compreender a importância de se ter pessoas motivadas na organização. Mas como motivar pessoas? Como inspirar pessoas? Para tanto, a participação dos líderes e da própria organização é fundamental para que as pessoas trabalhem motivadas; e isso cresce de importância nesta época de carência de pessoal qualificado e de disputa pelo capital intelectual.

A sociedade está em constante evolução, e a gestão de pessoas também precisa se adaptar às novas realidades, pois não se pode tratar as pessoas nas organizações neste século XXI, como se tratava no século XIX, por ocasião da revolução industrial, ou seja, simplesmente com punições e recompensas. No entanto, ainda se podem observar algumas organizações com práticas fundamentadas na visão taylorista-fordista, muito empregada no início da era industrial, na qual o autoritarismo imperava e a voz dos trabalhadores de linha de frente era muda. Portanto, as organizações, tanto públicas como privadas, precisam transformar a sua gestão de pessoas, deixando de enxergar o indivíduo como mero recurso para a obtenção de resultados.

A globalização, a concorrência de mercado, a tecnologia e a velocidades das informações têm contribuído para a ocorrência de mudanças significativas na relação de

trabalho, neste início de século XXI, principalmente nas organizações privadas, que objetivam o lucro. As organizações estão valorizando o clima organizacional, o lazer e a qualidade de vida dos seus colaboradores.

No início do século XX, Frederick Taylor, o mentor da administração científica, orientava os administradores a recompensarem ou punirem seus empregados, de acordo com o desempenho. Na década de 1930, Elton Mayo incentivou os contatos sociais para melhorar o desempenho dos trabalhadores na organização, dando origem à escola das relações humanas. Na década de 1960, Douglas McGregor deu origem à escola dos recursos humanos, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seres humanos, para melhorar a motivação e o desempenho no trabalho.

Do exposto anteriormente, percebe-se que o estudo da motivação foi originado da necessidade de se aumentar o lucro das empresas privadas. Assim surgiram as teorias de motivação, que vêm evoluindo ao longo do tempo, mas, desde o início, voltadas para a obtenção de melhor desempenho organizacional, com o objetivo de aumentar o lucro das organizações privadas. Portanto, as teorias de motivação não foram criadas para as organizações públicas, e muito menos para as públicas fortemente hierarquizadas, porque estas, normalmente, não visam lucro.

Em que pese todas as organizações serem, normalmente compostas por pessoas, essas pessoas vivem realidades profissionais diferentes, quando comparadas as organizações privadas com as públicas. Assim, este trabalho visa estudar como são refletidas as teorias de motivação nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. Objetiva saber também, se as teorias de motivação são aplicáveis nas organizações públicas e se os fatores de motivação mudam de uma organização privada para uma pública.

O serviço público necessita de transformação em sua gestão de pessoas, principalmente as organizações fortemente hierarquizadas, como é o caso do Exército Brasileiro, cuja relevância da missão, prevista na Constituição Federal, é proteger o próprio País, permitindo o seu desenvolvimento livre de potenciais ameaças.

Para Raudeliuniene & Kavaliauskiene (2014), a gestão de pessoas é um processo dinâmico que depende de fatores externos e internos, e sua finalidade é harmonizar os interesses das organizações com as capacidades e interesses das pessoas que trabalham nelas, bem como motivar adequadamente, buscando alcançar de forma eficaz os objetivos estabelecidos. Esses autores afirmam também, que muitos estudos concordam que atualmente uma das dimensões mais importantes e populares do setor público é a motivação dos trabalhadores dessas organizações, que é compreendida e definida de diferentes formas.

Separar o trabalho executado pelas pessoas, de suas vidas, é praticamente impossível, devido à importância que o trabalho tem para elas. As pessoas dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade às organizações. As pessoas dependem das organizações para atingir os seus objetivos pessoais e, por outro lado, as organizações dependem das pessoas para produzir e aperfeiçoar produtos e serviços, atender seus usuários e conquistar seus objetivos, em um tempo de mudanças, incertezas e forte concorrência. Assim, dá-se uma relação de mútua dependência na qual os benefícios são recíprocos. As organizações existem e funcionam através das pessoas, que as compõem, que decidem e agem em seu nome.

Os gestores não compreendem por que, mesmo com uma realidade econômica favorável, os funcionários não produzem com a qualidade esperada, mesmo dispondo das melhores técnicas, equipamentos modernos e máquinas inteligentes. Se a economia não é o problema, a inflação está sob controle, e as máquinas informatizadas estão ajudando, então as organizações deveriam obter os melhores resultados de todos os tempos. Mas isso não vem ocorrendo. É devido a isso que as pessoas estão ganhando tanto destaque, porque provavelmente o problema esteja na gestão de pessoas (BERGAMINI, 2008). As pessoas significam o diferencial competitivo que promove e mantém o sucesso organizacional.

Para melhorar o desempenho, as organizações públicas definem objetivos, formam uma estrutura organizacional, criam departamentos, determinam a sua subordinação, adquirem os melhores equipamentos de trabalho, equipamentos de escritório, entre outros. No entanto, as organizações são constituídas por pessoas que trabalham nela. São essas pessoas que procuram definir as metas e realizar as tarefas. O Estado e seus entes organizacionais já perceberam que as metas estabelecidas dependem do potencial das pessoas e o seu nível de motivação. As melhores estratégias podem permanecer sem realização, se os funcionários públicos não tiverem as habilidades e qualificações adequadas, e, ao mesmo tempo, não estiverem devidamente motivados (RAUDELIUNIENE & KAVALIUSKIENE, 2014).

Segundo Panagiotis et al (2014), a motivação é muito importante não somente para as organizações privadas, mas também para as públicas, uma vez que o estudo da motivação ajuda a entender o comportamento do funcionário, prever os resultados de uma decisão gerencial e influenciar as pessoas para a conquista dos seus objetivos e os da organização.

O cotidiano das organizações pode contribuir para a existência de um ambiente organizacional desmotivador, pois as pessoas, pelo fato de não possuírem relações humanas gratificantes no ambiente de trabalho, podem se sentir desmotivadas. Mas, considerando que, muitas vezes, as pessoas passam mais tempo se relacionando com os colegas de trabalho do que com os seus próprios familiares, essa percepção de desvalorização é profundamente

prejudicial tanto para a produtividade da organização como para a consecução dos objetivos individuais da própria pessoa.

As organizações estão mudando as suas práticas de gestão, em vez de investirem prioritariamente em produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que criam e desenvolvem esses produtos e serviços. Em vez de investirem nos clientes, investem principalmente nas pessoas da organização que atendem, servem e encantam os clientes, promovendo assim o sucesso organizacional.

As teorias motivacionais afirmam que a motivação vem de dentro da pessoa (automotivação), uma vez que as pessoas já trazem dentro de si necessidades e expectativas próprias que têm o potencial de impulsioná-las à ação (BERGAMINI, 2008). Mesmo diante da existência das teorias motivacionais, a pergunta dos administradores permanece: afinal, como faço para provocar (liberar) a motivação de meus colaboradores? (CASADO, 2002).

Busca-se, por meio das teorias motivacionais, encontrar alternativas para satisfazer as necessidades das pessoas no trabalho, proporcionando satisfação (VIEIRA, 2011; ROBBINS et al, 2010). Segundo Seiler (2012), as teorias buscam identificar as fontes do prazer em trabalhar, as quais parecem estar localizadas dentro das pessoas, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois. Mas, como a vida é dinâmica e a sociedade e as organizações também, as teorias científicas estão sempre avançando (KARL POPPER, 1989). Esse avanço das teorias permite a busca incessante e progressiva para identificar os fatores de motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

A sociedade e as organizações estão em constante mudança, e essa dinâmica exige pesquisas constantes. As teorias evoluem a todo momento, pois os funcionários da época da Gestão Científica, de 1900 a 1920, são diferentes dos funcionários de hoje, em plena era do conhecimento.

Atualmente, o capital é transferido da máquina para as pessoas, semelhante ao que ocorreu na revolução industrial quando o capital migrou da terra para a máquina. Nos dias atuais os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento, a criatividade. Esses recursos estão dentro das pessoas, por isso que as pessoas (capital humano) passam a ser o bem mais precioso das organizações. Um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional.

No passado, os especialistas temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade, está ocorrendo exatamente o oposto, nunca as pessoas foram tão importantes nas organizações quanto hoje.

Considerando que os administradores buscam resultados como produto final, e isso depende do trabalho das pessoas, a possibilidade de liberar a motivação dos colaboradores cresce de importância. Ao longo do tempo, inúmeras estratégias têm sido tentadas para motivar pessoas. Muitas delas chegam até mesmo a representar um tipo de controle e coerção e, como tal, não se tem mostrado válida para conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito com motivação (BERGAMINI, 2008).

Aumentos de salários não motivam, apenas evitam a insatisfação. Trata-se de um fator de higiene (HERZBERG, 1997). O salário da pessoa não é considerado como favor, mas como dívida da organização.

Considerando a organização e os seus funcionários, a parte mais prejudicada com a falta de motivação, não são os funcionários, mas a organização. Esta possui objetivos quantitativos e qualitativos de produtividade, que podem ser prejudicados pelos seus empregados desmotivados, e também pelo fato de que a pessoa precisa trabalhar de qualquer maneira para ganhar a vida, quer esteja motivada ou não. Trata-se de uma contingência da qual a pessoa não pode, nem consegue, escapar (BERGAMINI, 2008).

Quando os funcionários de uma organização percebem que estão realizando um trabalho com características motivadoras, como uma tarefa significativa, os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado (PERRY, 2006). Já os benefícios para o funcionário situam-se principalmente no nível de satisfação, de bem-estar e de autorrealização. Pessoas motivadas trabalham satisfeitas, sentem-se melhor consigo mesmas, tem sua autoestima elevada, produzem mais e melhor, contribuindo para o sucesso organizacional (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

A motivação pode ser intrínseca, quando a recompensa a ser recebida é a própria atividade em si, e extrínseca, quando a recompensa a ser recebida está fora do trabalho em si, como o dinheiro e o elogio. A motivação intrínseca é a verdadeira motivação, e a motivação extrínseca não deve ser chamada de motivação, mas de condicionamento do comportamento. E, portanto, deve ser evitada (BERGAMINI, 2008).

Para uma melhor compreensão do processo motivacional das pessoas nas organizações, esta pesquisa analisa e compara 18 (dezoito) teorias/estudos sobre motivação de pessoas, quais sejam: (1) experiência de Hawthorne, (2) teoria do campo social, (3) teoria do reforço, (4) teoria da hierarquia das necessidades, (5) teoria da maturidade-imaturidade, (6) teoria X e Y, (7) teoria das realizações, (8) teoria da equidade, (9) teoria da expectativa, (10) teoria dos dois fatores, (11) teoria do estabelecimento de objetivos/metast, (12) teoria ERC, (13) teoria da autodeterminação, (14) teoria da avaliação cognitiva, (15) teoria das

características da função, (16) teoria da aprendizagem social, (17) teoria da autoeficácia e a (18) teoria “Z”. Essas teorias constituem um corpo conceitual suficientemente denso para uma precisa reflexão sobre como despertar a motivação nas pessoas. Busca-se, com base no estudo dessas teorias, apresentar suposições que pretendem solucionar o problema de pesquisa existente.

Diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização (CASADO, 2002). Em que pese a motivação de pessoas ser um tema que envolve todos os tipos de organizações onde há pessoas, algumas especificações de uma determinada organização, como missão, visão, cultura, entre outros, podem alterar os fatores de motivação ou mesmo a prioridade destes para as pessoas da organização, provocando mudanças na forma dessa organização aplicar as teorias motivacionais. Para motivar pessoas a executarem um esforço adicional, os gestores precisam se concentrar nos fatores de motivação dessas pessoas (SEILER et al, 2012). Conhecer as razões pelas quais as pessoas são motivadas e como isso ocorre, possibilita conhecer o comportamento humano de maneira mais profunda (BERGAMINI, 2008).

Segundo Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014), o setor público em todo o mundo ainda apresenta uma menor eficiência, em comparação com o setor privado. Para esses autores, a eficiência das autoridades estaduais e municipais não depende apenas da educação, competência e habilidades dos funcionários públicos. É também importante realçar que o sistema de motivação de pessoas tem um impacto significativo nos resultados conquistados pelas instituições. Esses autores prosseguem afirmando que há um problema atual na eficácia do desempenho institucional e na eficácia dos funcionários públicos, pois as condições que são necessárias para revelar suas habilidades e potencial não são utilizados e não estão definidos. Eles concluem que, para aumentar a eficiência do desempenho institucional, precisa-se melhorar o sistema de motivação de pessoas, por meio da identificação dos fatores de motivação.

Os fatores de motivação devem ser entendidos como propulsores que liberam a motivação (a maioria das vezes são necessidades das pessoas), os quais impulsionam as pessoas em busca de determinados objetivos que podem lhes proporcionar satisfação. Por exemplo, a necessidade de justiça, de se sentir responsável e valorizado, de ter autonomia, de constatar seu crescimento (*feedback*), de se sentir capaz, entre outros.

A pesquisa acadêmica sobre motivação de pessoas em organizações fortemente hierarquizadas é deficiente, o que caracteriza uma oportunidade para que esta pesquisa

ofereça uma contribuição necessária ao avanço desse conhecimento. As organizações militares (OM) do Exército Brasileiro são organizações públicas que apresentam características distintas da maioria das organizações privadas. A hierarquia e a disciplina são dois aspectos fortemente presentes na vida profissional dos militares, o que influencia na definição dos fatores de motivação desses profissionais.

O Exército Brasileiro (EB) é constituído por mais de 600 (seiscentas) Organizações Militares (OM) espalhadas em todo o território nacional, nas quais trabalham mais de 200.000 (duzentos mil) militares, aos quais é confiado, pelo Estado Brasileiro, o exercício da força para fins de segurança nacional. O próprio comandante do Exército afirma em sua diretriz geral, que o valor do Exército Brasileiro são os seus recursos humanos. Esses recursos humanos altamente capacitados, treinados e motivados são a força da Força Terrestre Brasileira (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013a). Isso torna evidente a importância da gestão de pessoas no EB.

Ao longo da carreira, o militar do EB deve obedecer a rigorosos princípios hierárquicos, que ordenam progressivamente os níveis de autoridade dentro da Instituição, gerando relações de mando e obediência que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional e caracterizam uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada.

A profissão militar apresenta ainda outras características peculiares, além da hierarquia e a disciplina; como o uso dos uniformes; o emprego de armamento letal; a natureza pública federal da instituição Exército Brasileiro; a ausência de recompensas por produtividade; a dedicação exclusiva ao serviço nas 24 horas do dia; o espírito de sacrifício; o risco de vida e a mobilidade geográfica a qualquer momento, segundo o interesse do serviço.

A publicação acadêmica em administração e gestão de pessoas é rica em estudar as teorias motivacionais no contexto organizacional (VECCHIO, 2008). No entanto, é deficiente no contexto de organizações com estrutura fortemente hierarquizadas, como o Exército Brasileiro. A identificação do principal fator de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas é uma lacuna existente, que esta pesquisa busca preencher.

Diante do exposto, o problema de pesquisa ou a questão que conduz à necessidade deste estudo pode ser assim enunciado: **quais são os principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas?**

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa teve por objetivo final responder ao problema que a suscitou, buscando identificar quais são os principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas.

Para atingir o propósito final, fez-se necessário atingir objetivos intermediários, aqueles que, segundo Vergara (2011), são essenciais para o alcance do objetivo final:

- a. apresentar, estudar, discutir e comparar as principais teorias de motivação existentes no meio acadêmico;
- b. caracterizar o processo de motivação no ser humano.
- c. identificar os fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas;
- d. identificar os principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas; e
- e. verificar a aplicabilidade das teorias de motivação nas organizações públicas fortemente hierarquizadas.

1.3 TESE E SUPOSIÇÕES

A tese geral desta pesquisa é a de que, com base nas 18 (dezoito) teorias de motivação estudadas, os principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas são: (1) Fazer o que gosta, (2) Trabalho significativo, (3) Autonomia, (4) Recompensas, (5) Relacionamento, e (6) Confiança.

De acordo com Vergara (2000), suposições são afirmações que antecipam a resposta ao problema e que devem ser confirmadas ou refutadas pela investigação. Assim sendo, este estudo parte das seguintes suposições:

- a. os fatores de motivação são os responsáveis por liberar a motivação que está dentro das pessoas;
- b. os fatores de motivação das pessoas podem ser diferentes em organizações distintas, como é o caso das organizações públicas fortemente hierarquizadas;
- c. perceber o trabalho como importante e significativo é um dos principais fatores de motivação de pessoas nas organizações;

- d. fazer o que gosta (prazer na atividade), isto é, estar vocacionado para a atividade militar é fundamental para a motivação. Diz respeito à função que a pessoa exerce também, isto é, a pessoa deve se identificar com a função, deve ter perfil para aquela atividade;
- e. executar a atividade com autonomia, com liberdade para agir, é libertador da motivação que está dentro das pessoas;
- f. as recompensas (reconhecimento) são um dos principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas;
- g. o bom relacionamento entre colegas de trabalho eleva a satisfação dos funcionários; e
- h. a demonstração de confiança, depositada pelos chefes, desperta a motivação dos funcionários.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa trata da gestão de pessoas nas organizações, e foca um dos assuntos mais estudados nessa área de gestão: a motivação das pessoas, que apesar de haver muito estudo a respeito do assunto, principalmente em relação às organizações privadas, ainda permanece despertando grande interesse de pesquisadores e administradores. Esta pesquisa dedicou-se a estudar a motivação em um tipo específico de organização, a organização pública fortemente hierarquizada. Portanto, não abordou o estudo da motivação nas demais organizações públicas ou privadas.

Os pressupostos da Teoria da Burocracia se fazem presentes neste trabalho, uma vez que as organizações militares caracterizam-se, principalmente, por um sistema de hierarquia e disciplina, com clara divisão das responsabilidades, onde as pessoas se submetem às regras e regulamentos, seguindo procedimentos padrões. Essa realidade delimita o funcionamento das organizações militares e influencia na motivação das pessoas e na definição dos fatores de motivação específicos dos profissionais.

Cabe ressaltar também que, a abordagem de uma organização militar (OM) está pautada na lógica da racionalidade instrumental, a qual é hegemônica, se apropria das diversas dimensões do homem em sociedade, e não permite a prática da informalidade. Nas OM não se é livre para manifestar todas as dimensões substantivas da vida social, principalmente aquelas que possam vir a se opor à hierarquia ou a disciplina.

Considerando que há vários tipos de organizações públicas fortemente hierarquizadas, esta pesquisa delimitou o seu estudo às organizações militares (OM) do Exército Brasileiro (EB), uma vez que o EB é constituído por 654 OM e mais de 220.000 pessoas.

Esta pesquisa focou o estudo nas principais teorias de motivação existentes, para identificar os principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas.

Para despertar a motivação para o trabalho nas pessoas, a participação do gestor ou líder organizacional é fundamental. A sua capacidade de lidar com pessoas faz toda a diferença. Assim sendo, esta pesquisa explorou também o papel do líder, mas priorizou o foco nos liderados, uma vez que são estes que realmente provocam mudanças nos resultados organizacionais.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta pesquisa se torna relevante porque, em plena era do conhecimento, as pessoas passam a ser o maior capital de qualquer organização, e o capital intelectual, detido pelas pessoas, passa a ser o grande diferencial, no cenário atual de organizações competitivas, sejam elas públicas ou privadas.

Gestão de pessoas é um tema muito importante, pois é no interior das organizações que as pessoas passam a maior parte de suas vidas e, as empresas dependem das pessoas para definir a sua visão de futuro, os seus objetivos, as estratégias e tantas outras decisões e ações (VERGARA, 2009). “A motivação representa um dos assuntos mais atuais, portanto, mais debatidos em qualquer contexto, seja ele de trabalho ou não” (BERGAMINI, 2008, p. 205).

Esta pesquisa é inédita, pois aborda o estudo da motivação em organizações públicas fortemente hierarquizadas. É inédita, ainda, pelo fato de tomar as organizações do Exército Brasileiro como modelo desse tipo de organização, uma vez que o EB é a instituição com maior quantidade de organizações fortemente hierarquizadas do Brasil, num total de 654 (seiscentas e cinquenta e quatro) OM.

A pesquisa acadêmica, e literaturas existentes, que exploram a gestão de pessoas junto às organizações públicas é deficiente, e nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, com as do Exército Brasileiro são mais raras ainda, praticamente inexistentes, principalmente no Brasil, o que torna este estudo relevante e justificado.

Esta pesquisa possibilita a identificação dos principais fatores que liberam a motivação das pessoas. Dessa forma, uma administração eficiente poderá empregar esses fatores, fazendo com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas consigo mesmas e com a organização.

As distintas teorias motivacionais existentes permitem uma visão mais abrangente e completa do processo motivacional. Cada teoria apresenta os seus fatores de motivação, porque são esses fatores que liberam a motivação das pessoas. Portanto, o gestor não deve se

preocupar em escolher uma teoria que seja melhor, mas sim, com base nas principais teorias, identificar quais são os principais fatores de motivação do seu pessoal.

Assim sendo, esta pesquisa oferece uma contribuição teórica e prática. Teórica, à medida que acrescenta conhecimento à pesquisa acadêmica e à literatura da área de gestão de pessoas e motivação, por meio da identificação dos principais fatores de motivação, e prática, à medida que o gestor pode utilizar na prática esse conhecimento, pode usar os principais fatores de motivação com uma valiosa ferramenta de gestão de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas e, em especial, nas organizações militares do Exército Brasileiro.

A pesquisa de campo desenvolveu-se nas OM do EB, o que coopera para o desenvolvimento dos estudos das Ciências Militares no Brasil, as quais já foram incluídas entre as ciências estudadas no País (BRASIL, 2002). Isso contribuiu também para os estudos sobre defesa com o enfoque da Ciência da Administração, expandido o alcance deste para o campo da Defesa Nacional.

Este estudo buscou identificar quais são os principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, uma vez que esses fatores impelem o indivíduo à ação, e podem ser internos ou externos à pessoa.

Segundo Archer (1997), os fatores de motivação são os energizadores do comportamento. A motivação é a chave para o comprometimento. Segundo Casado (2002, p. 250), “diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização”.

A profissão militar possui características peculiares, que pela necessidade de se adestrar para a guerra, a torna árdua, exigindo dos seus integrantes, grande dedicação, vigor físico, estudo permanente, ausência da família, abnegação e espírito de sacrifício. Será que o modelo de gestão de Taylor se aplica ao meio militar, nos dias atuais? E o que dizer da motivação desses profissionais da guerra, que não têm um programa de remuneração variável, nem recebem pagamento por horas extras de trabalho, uma vez que o estatuto dos militares prevê que eles se dediquem as vinte e quatro horas do dia, exclusivamente à atividade militar? Quais são os seus principais fatores de motivação?

Considerando a importância do Exército Brasileiro para o País, principalmente por ser uma Instituição nacional, permanente e regular, com missão prevista na Constituição Federal e em Leis Complementares e, também pelo fato de que estudos sobre motivação de pessoas em Forças Armadas são ainda incipientes no Brasil e, que o principal “produto” do Exército são pessoas, conclui-se que há necessidade de pesquisas na área. Os resultados poderão

possibilitar o aumento da motivação dos militares e melhorar o desempenho das organizações militares, tão úteis para o País.

O Exército Brasileiro, desde a sua origem nos campos históricos dos Guararapes, em 1648, vem participando da construção do Brasil. As dimensões continentais do Brasil, a sua representatividade no cenário mundial, as pendências e os contenciosos que envolvem até mesmo os países mais desenvolvidos denotam que a sobrevivência das nações depende, fundamentalmente, da capacidade de suas Forças Armadas sustentarem as decisões estratégicas do Estado, bem como de atuarem contra ameaças à sua integridade política.

Recursos humanos altamente qualificados, treinados, motivados e bem equipados são o fundamento da capacitação de qualquer Força Armada, refletindo o desejo da própria sociedade. As Forças Armadas são, portanto, o elemento final para a preservação dos interesses vitais de uma nação, e por isso, estudar a motivação desses profissionais da guerra é um assunto relevante.

1.5.1 Contribuição de ordem teórica

A contribuição teórica desta pesquisa consistiu na ampliação de horizontes que conduziram a um melhor entendimento sobre a motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. Por meio do estudo de dezoito teorias de motivação, acrescentou-se conhecimento à pesquisa acadêmica e à literatura da área de gestão de pessoas, permitindo a identificação dos principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas.

1.5.2 Contribuição de ordem empírica

A contribuição empírica consiste na possibilidade que esta pesquisa oferece aos gestores, de utilizar, na prática, como uma valiosa ferramenta de gestão, os principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, em especial, nas organizações militares do Exército Brasileiro, permitindo a construção de um ambiente organizacional favorável ao aumento da motivação.

A identificação dos principais fatores de motivação favorece a satisfação pessoal e a realização dos trabalhos com eficácia e elevados índices de qualidade. Favorece ainda, que as organizações fortemente hierarquizadas, como o Exército Brasileiro, possam incrementar o nível motivacional de seus profissionais, de maneira que sejam atingidos patamares de excelência ainda superiores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra motivação é originada da palavra latina "movere" que significa mover (SEILER et al, 2012). Quanto mais uma pessoa se sente motivada por um trabalho, menos ela sente o tempo passar enquanto o executa (BERGAMINI, 2008). E, por outro lado, se a pessoa está desmotivada em uma atividade, o dia parece longo demais.

Motivação é uma energia interior. Diz respeito às razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem (LEE et al, 2012). Significa o que energiza, dirige e sustenta o comportamento. É o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta (ROBBINS et al, 2010; LEE, 2010; TAMAYO e PASCHOAL, 2003). É o grau e o tipo de esforço que um indivíduo exibe em uma situação comportamental. Deve ser tomado cuidado para não igualar motivação simplesmente com enorme quantidade de esforço. Motivação também tem a ver com a qualidade desse esforço (PERRY E PORTER, 1982).

A insatisfação leva à desmotivação. Uma pessoa desmotivada não se engaja nas atividades, vê o trabalho como algo negativo e pode influenciar negativamente o desempenho de toda a organização, espalhando pessimismo para os outros. Apesar de a felicidade pessoal não ser o foco das organizações, e sim do ambiente familiar, elas podem definir objetivos, mudar rotinas, orientar, levantar as necessidades das pessoas, dar *feedbacks* e proporcionar aos funcionários condições para trabalharem bem e se sentirem integrados, valorizados e reconhecidos.

Para Locke (2004), motivação refere-se aos fatores internos e externos que impellem à ação. Os três aspectos da ação que podem afetar a motivação são: direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência) (LOCKE, 2004; DWIVEDULA, 2010). A motivação pode afetar não apenas a aquisição de competências e habilidades pelas pessoas, mas também como e em que medida elas utilizam essas suas habilidades e competências (LOCKE, 2004). O estudo sobre a motivação dos funcionários tem desempenhado um papel central na teoria e na prática da gestão desde o século XX, mas a idade de ouro das teorias e das pesquisas foi em meados dos anos 1960 (TOODE et al, 2011).

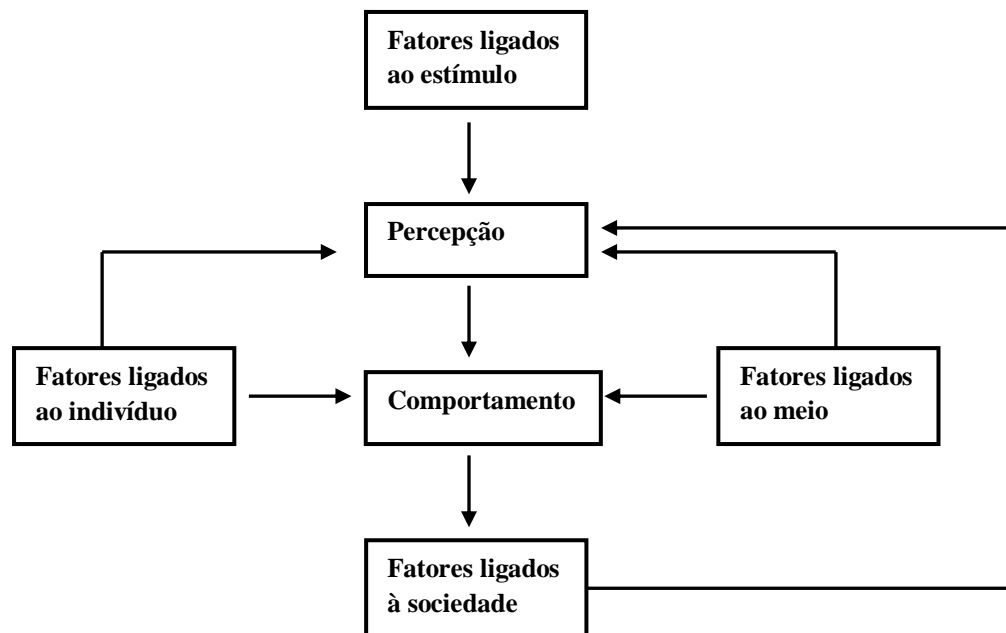
Em plena era do conhecimento, o trabalho nas organizações está cada vez mais complexo, com multifacetadas demandas, em ambientes de produção inéditos, inseridos em uma realidade de extrema competição global, o que justifica o estudo sobre motivação de pessoas, na busca de uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua tarefa. Na prática administrativa, poucas vezes se pode encontrar uma área de preocupação tão acentuada e

constante quanto a relativa à motivação para o trabalho (MOTTA, 1991). Em pleno século XXI, as organizações estão mudando e os gestores já entenderam que as pessoas constituem o seu maior patrimônio e são a razão de sua existência, sejam elas públicas ou privadas, civis ou militares, contribuindo para o seu sucesso ou fracasso. A motivação já é vista como um fator central na gestão de projetos bem sucedidos (SEILER et al, 2012).

As pessoas vivem em sociedades organizacionais à medida que, desde seu nascimento, entram em contato com organizações (formais e informais). A família, por exemplo, pode ser considerada uma organização informal que possui sua própria estrutura e dinâmica de funcionamento, constituída por valores, normas, rituais que, por sua vez, fazem parte de um sistema mais complexo, compreendido pelos valores, normas, rituais da própria sociedade na qual está inserida. As organizações, assim como as famílias, também estão presentes na sociedade, ocupando lugar de destaque, principalmente por permitirem uma identificação das pessoas no ambiente social já que, em sua maioria, é pelo que elas fazem que são reconhecidas. Portanto, o trabalho, pela sua centralidade, é um forte aspecto da identificação das pessoas como seres sociais e, como tal, deve ser estudado como um fator importante para a compreensão das ações humanas (KIENEN e WOLFF, 2002).

A Figura 01, a seguir, mostra que muitos fatores podem influenciar o comportamento do indivíduo, porém, nenhum deles pode ser considerado determinante de suas características. Assim sendo, fatores ligados ao indivíduo (como conhecimento e habilidades), fatores ligados ao meio (como a organização e informações) e, fatores ligados à sociedade (como cultura e valores da sociedade a que o indivíduo pertence) concorrem com a percepção para promover o comportamento, tornando complexo seu estudo (FIORELLI, 2006).

Figura 01 - Fatores que influenciam o comportamento



Fonte: FIORELLI (2006, p. 99)

Empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho (EREZ, 1997). Cada organização tem de descobrir uma forma de garantir o envolvimento de cada empregado individualmente. Se não refletir com frequência acerca da forma de tornar cada pessoa mais valiosa, não terá hipóteses para o sucesso (WELCH, 1993).

Uma pessoa com falta de motivação ou mesmo desmotivada muitas vezes continua trabalhando na organização porque precisa do dinheiro que o trabalho lhe proporciona. McGregor (1980) alerta que quando alguém não se sente atendido em suas necessidades pessoais no trabalho, haverá indolência, passividade, má-vontade em aceitar responsabilidade, resistência a mudança, tendência a aderir aos demagogos e exigências exageradas de benefícios econômicos. Segundo Michel (1994), as empresas já estão percebendo que elas são as que mais perdem com a falta de motivação dos seus funcionários.

A questão que envolve a motivação para o trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação entre os interesses da organização e os interesses dos funcionários (TAMAYO E PASCHOAL, 2003). O equilíbrio adequado entre essas duas partes é fundamental para o sucesso organizacional.

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional (TAMAYO E PASCHOAL, 2003). Muito se tem estudado a respeito da motivação das pessoas nas organizações ao longo dos anos. Fruto desses estudos, várias teorias foram elaboradas, com o objetivo de melhor explicar o processo motivacional das pessoas. Cada teoria apresenta os seus respectivos fatores de motivação, isto é, os fatores que tentam explicar o processo motivacional das pessoas. Há muitos investimentos em novos programas motivacionais e, com o passar do tempo, constata-se a ineficácia dos programas estabelecidos (CASADO, 2002). As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de satisfação que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

As primeiras teorias apresentavam uma explicação muito simples, baseadas normalmente em uma única dimensão, sem levar em consideração a dinâmica entre o funcionário e a organização. Para Frederick Taylor, pai da administração científica, o salário era o motivador fundamental e suficiente para obter a motivação e o desempenho esperado do trabalhador. Para a administração científica, a motivação das pessoas no trabalho era muito simples; estava relacionada à versão comportamental dos animais, provocado pela cenoura e pela vara, bastava pagar para que as pessoas melhorassem o seu desempenho e punir ou demitir os trabalhadores que apresentassem baixo desempenho (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

A motivação humana é um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

Administrar pessoas nas organizações significa controlar os fatores que interferem nas condições de trabalho e de vida dessas pessoas. Identificar os fatores de motivação das pessoas, não significa dizer que os seus comportamentos devam ser controlados, mas que é preciso identificar e propiciar as melhores condições para a execução de cada tipo de atividade, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os recursos e as estruturas necessários para a execução das atividades. Agindo assim, a organização poderá proporcionar qualidade de vida e realização profissional e pessoal aos seus colaboradores, bem como o desenvolvimento e a realização da própria organização (KIENEN e WOLFF, 2002).

Em que pese Motta (2004) afirmar que as estruturas organizacionais estão em constantes modificações e, que as empresas estão deixando a fase de hierarquização do poder e da autoridade, bem como a fase da perspectiva finalista ou por projetos, e migrando para a fase da flexibilidade por modulação e virtualização, algumas organizações, por força de suas atividades, ainda permanecem com a estrutura fortemente hierarquizada (LEAVITT, 2003).

2.1 TEORIAS/ESTUDOS MOTIVACIONAIS

Diversas abordagens teóricas motivacionais permitem ver o fenômeno da motivação por vários ângulos diferentes, o que facilita o entendimento do todo. Portanto, as diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, complementam a visão do pesquisador para obter um entendimento mais abrangente da motivação humana (BERGAMINI, 2008).

2.1.1 A experiência de Hawthorne

Um marco inicial do estudo da motivação das pessoas nas organizações foi a **“Experiência de Hawthorne”**, realizada entre 1924 e 1936, que constatou a influência das organizações informais (grupos sociais) e os efeitos da fiscalização, incentivos e condições de trabalho, na motivação e desempenho das pessoas (LOCKE, 2004).

Em 1924, Elton Mayo iniciou uma pesquisa em um bairro de Chicago, denominado de Hawthorne. Lá se encontrava uma fábrica da Western Electric Company, onde Mayo avaliou a correlação entre a iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. Nessa época, Elton Mayo era professor de psicologia na universidade de Harvard e, com o auxílio de outros pesquisadores, por ele coordenados, constatou que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica, o que o levou a buscar a eliminação dessa variável, estendendo a pesquisa por vários anos, até 1936.

A Western Electric fabricava equipamentos e componentes telefônicos, e era reconhecida pela gestão de pessoal que valorizava o bem-estar dos operários e pagava bons salários. A experiência buscava conhecer melhor as pessoas, e foi executada com o departamento de montagem de relés de telefone, que era constituído por moças que praticavam tarefas simples e repetitivas.

Essa experiência proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas e concluiu que o nível de produção é resultante da integração social entre

as pessoas; que os indivíduos não agem ou reagem isoladamente, mas como membros de grupos; que o comportamento dos indivíduos está condicionado a normas e padrões sociais; que a organização formal é composta por grupos (organizações) informais; e que as pessoas mantêm-se em constante interação social no local de trabalho. Concluiu ainda que os operários evitavam a monotonia trocando de posição entre eles e, que os aspectos emocionais do comportamento humano merecem atenção.

Herzberg (1997) chamou de “Efeito Hawthorne” o fato de a produtividade e as atitudes das pessoas em relação ao trabalho modificarem artificialmente, simplesmente porque os funcionários sentem que a empresa está prestando mais atenção a eles ao fazer algo diferente ou novo.

Segundo Mayo (1945, p. 111), “o desejo do homem de estar constantemente associado aos seus companheiros, no ambiente de trabalho, é uma característica humana forte, se não for a mais forte de todas”.

Enfim, a experiência de Hawthorne constatou a influência das relações sociais (grupos informais) sobre o nível de produtividade.

2.1.2 Teoria do campo social

O psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947), buscando explicações sobre a motivação do comportamento humano, publicou, em 1935, a “**Teoria do campo social**”, também conhecida como “Teoria de campo psicológico”, com base nos conhecimentos desenvolvidos pela Psicologia da *Gestalt*. Essa teoria afirma que o comportamento humano é resultado da totalidade dos fatores coexistentes e defende a tese de que a liderança é fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e interação (LEWIN, 1935).

Em suas pesquisas sobre comportamento social já se referia ao importante papel da motivação. Para explicar a motivação do comportamento, elaborou a teoria de campo, a qual afirma que o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes e, ainda, que esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes. Segundo Brasil (2011), para a teoria do campo social, a inter-relação entre todos estes fatores conforma um campo dinâmico, cujas partes são interdependentes e resultam em um comportamento expresso (BRASIL, 2011).

Para Casado (2002), esta teoria afirma que o comportamento é produto de um campo de determinantes interdependentes cujas características estruturais são representadas por

conceitos da topologia e da teoria dos conjuntos e cujas características dinâmicas são representadas por meio de forças e conceitos psicológicos e sociais. Lewin propôs que o comportamento humano é o resultado da totalidade dos fatores coexistentes, sejam do indivíduo (história de vida, características pessoais, expectativas e outros), sejam do ambiente, desde que internalizados pelo indivíduo. Para Vroom (2003), esta teoria foi um dos primeiros estudos a defender a importância da participação dos membros de uma equipe, na tomada de decisões.

A motivação no contexto organizacional está relacionada principalmente à interação entre o líder e os seus liderados. A eficácia desse líder está ligada à forma positiva pela qual o liderado o considera. O liderado somente autorizará alguém a liderá-lo caso esse alguém comprove que conhece as suas necessidades e está interessado em facilitar a sua satisfação. Chefes insensíveis mostram pouca capacidade em conseguir um ambiente de trabalho motivador, no qual as pessoas se sintam normalmente propensas a utilizar seu potencial de criatividade, passando a ser simplesmente eficientes, cumprindo o mínimo descrito para o cargo que ocupa. Dessa forma, as pessoas procurarão a satisfação (felicidade) fora da organização. (BERGAMINI, 2008).

2.1.3 Teoria do reforço

Em 1948, Skinner publicou a “**Teoria do reforço**” afirmando que o comportamento humano pode ser explicado e previsto através da eventualidade com que um indivíduo pode ter sido exposto ou não a situações similares no passado. A teoria do reforço deixa de lado a questão da motivação interna e procura ver como as consequências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico. Essa teoria afirma que quando as consequências de um comportamento são positivas, o indivíduo tenderá, no futuro, a dar respostas semelhantes em situações semelhantes; se as consequências forem desagradáveis, o indivíduo tenderá a mudar seu comportamento com o objetivo de evitá-las (SKINNER, 1980).

Na teoria do reforço, há uma abordagem behaviorista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento (VIEIRA, 2011). Skinner (1969) postulou em sua teoria do reforço que as consequências de um comportamento são as principais razões pelas quais uma pessoa se comporta de uma determinada maneira. O comportamento que é reforçado positivamente é mais provável que continue, enquanto o comportamento que não é recompensado ou punido é improvável de ser repetido. Assim, os gerentes podem melhorar o

desempenho dos funcionários, modificando seu comportamento com base no reforço desejado ou punindo o comportamento indesejado (SEILER et al, 2012).

Segundo Kohn (1998), Skinner era psicólogo de Harvard e afirmava claramente que considerava uma coisa fascinante, o controle total de um organismo vivo. Esta teoria behaviorista parte do princípio de que os seres humanos são passivos e só se movem mediante estímulos externos, como incentivos ou ameaças de punição. Afirmam que o comportamento humano pode ser planejado, modelado e finalmente mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou ameaças de punições disponíveis no meio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores do comportamento (BERGAMINI, 2008).

Segundo Skinner (1969), a teoria do reforço foca a relação entre o comportamento esperado (por exemplo, o desempenho) e uma ferramenta motivacional (por exemplo, pagamento por desempenho). Essa teoria tem como premissa os princípios e técnicas de modificação do comportamento organizacional. Modificação do comportamento organizacional é uma realidade na qual os comportamentos dos empregados são identificados, avaliados e analisados em termos de suas conseqüências funcionais (ou seja, os reforços existentes) e uma intervenção é desenvolvida usando princípios do reforço (PERRY et al, 2006).

Para Perry et al (2006), um programa de motivação nas organizações deve contemplar incentivos financeiros aos funcionários, baseado principalmente na teoria do reforço. A lógica dos incentivos financeiros é que o desempenho é recompensado com o correspondente pagamento, reforçando o comportamento voltado para o desempenho.

Segundo Skinner (1969), o reforço pode ser do tipo: (1) Positivo: todo estímulo que quando está presente aumenta a probabilidade de que se produza uma conduta; (2) Negativo: todo estímulo aversivo que ao ser retirado aumenta a probabilidade de que se produza a conduta; (3) Extinção: a qual se apresenta quando um estímulo que previamente reforçava a conduta deixa de atuar; e (4) Castigo: igual ao da extinção funciona para reduzir a conduta.

Para Bergamini (2008) a ação empreendida nesses condicionamentos não pode ser chamada de motivada, pois dentro dessa teoria, a reação representa um comportamento que foi incorporado num sistema de hábitos, independente da consciência ou vontade dos controlados; Deci (1998) deixa bem claro sua posição ao declarar que as pessoas não são máquinas, esperando para serem programadas, ou selvagens, para serem domesticadas, considera o homem como um organismo que explora, desenvolve e enfrenta desafios.

“Quando se usam pressões e castigos, pode-se muito frequentemente chegar à submissão e com ela a suas consequências negativa, como a raiva e a afronta. Uma vez apenas condicionadas, as pessoas perderiam a possibilidade de se comportar com autonomia e autenticidade. Seu referencial de autoestima estaria restrito apenas a condicionamentos a elas”. (BERGAMINI, 2008, p.53)

2.1.4 Teoria da hierarquia das necessidades

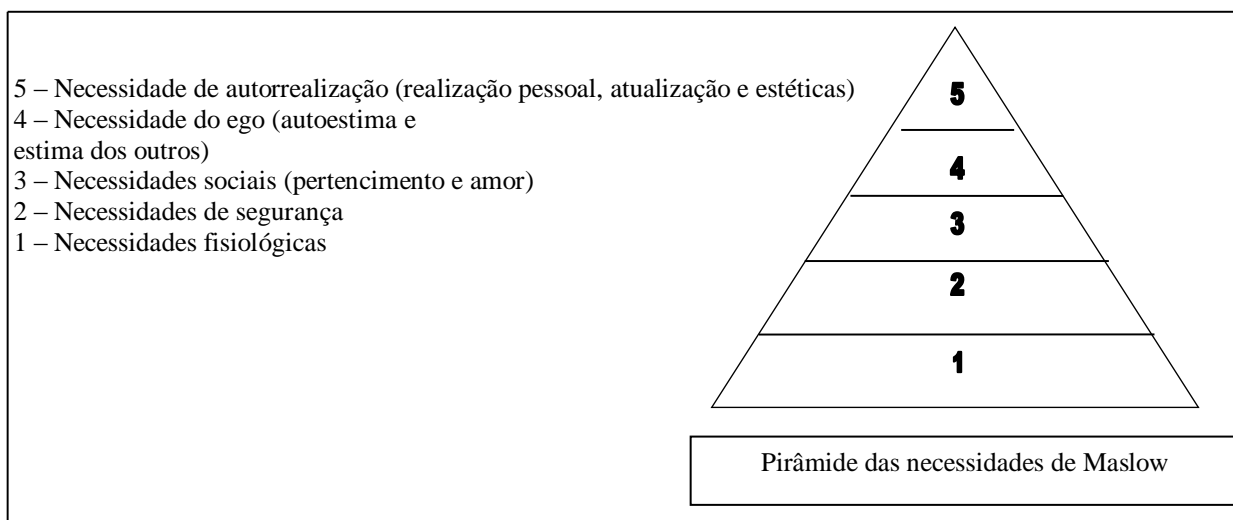
Em 1954, o psicólogo americano Abraham Maslow publicou a sua **“Teoria da hierarquia das necessidades”**, identificando cinco níveis distintos de necessidades individuais: fisiológicas, de segurança e sociais (estas três consideradas como necessidades de ordem inferior) e, estima e autorrealização (estas duas consideradas como necessidades de ordem superior) (SCHERMERHORN, 1999). Maslow (1954) argumentou que as necessidades individuais existem em uma ordem hierárquica (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de pertencimento social, necessidade de autoestima e as necessidades de autorrealização) e que as necessidades não satisfeitas motivam o comportamento.

Segundo esta teoria, as necessidades de nível mais baixo (inferiores) devem ser satisfeitas antes, para que as necessidades de nível superior se tornem motivacionais. Por exemplo, as necessidades de nível inferior, como uma remuneração adequada para cuidar da família e condições seguras de trabalho têm de ser satisfeitas, antes que as necessidades de nível superior, tais como o desejo de pertencimento social ou o aumento da responsabilidade, se tornem motivacionais (SEILER et al, 2012).

Vieira (2011) e Robbins et al (2010) afirmam que a mais conhecida teoria sobre motivação é a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Para Campos e Porto (2010), pode-se considerar como um dos estudos mais emblemáticos e relevantes na história da pesquisa sobre os valores humanos a obra de Maslow (1954). Segundo Campos e Porto (2010), a contribuição de Maslow (1954) sobre valores é fruto de sua experiência com psicologia clínica, que tratou a motivação como sendo o condutor do homem na busca da satisfação de suas necessidades básicas, distribuídas numa pirâmide hierárquica, que conforme o momento de vida estaria sujeito a alterações. A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, em especial por parte de gestores e consultores (ROBBINS et al, 2010).

A Pirâmide das Necessidades Humanas, resume a Teoria de Maslow, estruturada em cinco níveis (Figura 02):

Figura 02: Pirâmide das necessidades humanas de Abraham H. Maslow



Segundo Maslow (1954), as necessidades do homem estão escalonadas em níveis, ou em uma hierarquia de valor. No nível mais baixo, porém imprescindível, estão aquelas necessidades que são satisfeitas apenas por curto espaço de tempo, conhecidas por necessidades “fisiológicas”. A menos que as circunstâncias sejam especiais, as necessidades de amor, "status" e reconhecimento são inoperantes quando o estômago está vazio há certo tempo. Mas quando o indivíduo come regularmente e de maneira adequada, a fome cessa de ser uma motivação importante. O mesmo ocorre em relação às outras necessidades fisiológicas do homem: de descanso, exercício, abrigo e, proteção contra as intempéries.

Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, as de nível imediatamente superior começam a dominar o comportamento do homem; começam a motivá-lo. Essas necessidades são chamadas "de segurança". São necessidades de proteção contra o perigo, ameaça e privação. Algumas pessoas erroneamente se referem a elas como necessidades de proteção. Entretanto, a menos que a pessoa esteja em uma relação de dependência em que uma privação é arbitrária, ela não procura proteção. Essa necessidade está essencialmente vinculada ao desejo de estar livre do medo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Em outras palavras, é a necessidade da auto-preservação.

Uma vez que as necessidades fisiológicas do homem foram atendidas e ele não está mais temeroso a respeito do bem-estar físico, afloram suas necessidades “sociais” como importante motivação de seu comportamento. Como o homem é um animal social, a maioria dos indivíduos gosta de interagir com os outros em situações em que se sentem participantes e bem aceitos. Essa é uma necessidade comum. Vêm à tona as necessidades de amor, de participação, de associação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade e

afeto e apresentam-se mais intensas para algumas pessoas que para outras e mais fortes em certas situações que em outras. Muitos estudos demonstraram que um determinado grupo de trabalho bastante unido e dotado de grande coesão é muito mais eficiente para a realização dos objetivos da organização do que indivíduos isolados.

As necessidades do “ego” (autoestima e estima dos outros) normalmente se manifestam quando as necessidades de nível mais baixo estão razoavelmente satisfeitas, representando maior importância para a administração e para o próprio indivíduo. A necessidade de estima está direcionada para a busca de uma autoimagem positiva. É interessante frisar que estes tipos de necessidades são raramente saciados, uma vez que elas não surgem de maneira significativa até que as necessidades fisiológicas, sociais e de segurança estejam razoavelmente atingidas. Essas necessidades estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia e envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio, poder e consideração. As necessidades de autorrealização são aquelas em que a pessoa realiza o seu próprio potencial e se autodesenvolve. Este último degrau da hierarquia das necessidades humanas representa a grande busca da individuação (motivação pelo crescimento ou metamotivação), ou seja, o grande objetivo que visa à mais alta aspiração do ser humano, de ser ele mesmo dentro do grupo, podendo usufruir de toda a potencialidade da qual é capaz, sem perder sua individualidade. Estas duas últimas necessidades, autoestima e realização, jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se sempre como reduto de força motivacional.

Segundo Bergamini (2008), a teoria de Maslow (2000) define que para ser motivada a pessoa precisa sentir desejo ou carência, isto é, anseio (sentido de crescimento) ou falta (sentido de deficiência). Dessa forma, Maslow (2000) chega ao conceito denominado de metamotivação ou motivação pelo crescimento (individuação). Esse tipo de motivação é o oposto à motivação pelas necessidades de deficiência, que são apenas maneiras de reduzir o desconforto. A metamotivação leva as pessoas a tornarem-se mais autossuficientes e senhoras de si, a conhecerem a si próprias e se tornar cada vez mais integradas e unificadas. Têm, por conseguinte, maior consciência do que realmente são, do que realmente querem, entendem com maior clareza sua vocação ou destino. Mostram-se menos ansiosas e menos hostis, necessitando menos de apreço e afeição dos demais.

A teoria da hierarquia das necessidades relaciona-se com a teoria da expectativa, pois o indivíduo move-se em direção a níveis cada vez mais elevados de realização, porém, limitar-se-á ao nível da sua expectativa de sucesso (FORELLI, 2006).

2.1.5 Teoria da maturidade-imaturidade

Em 1957, Chris Argyris publicou a sua **“Teoria da maturidade-imaturidade”** afirmando que as organizações devem atribuir responsabilidades às pessoas, para que elas cresçam e amadureçam. A teoria foi fruto de um estudo sobre motivação realizado na Universidade de Harvard, na qual ele pesquisou os efeitos da estrutura das organizações na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos. Chris Argyris focou na congruência entre as necessidades individuais e as demandas organizacionais (Locke, 2004).

Em suas pesquisas, Argyris (1957) verificou que frequentemente ocorre um conflito entre a personalidade do indivíduo e a organização. Ao ingressar na empresa, o empregado leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos, em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), esta teoria afirma que o apego a valores burocráticos leva a relações fracas, superficiais e suspeitas, que não permitem a expressão natural e livre dos sentimentos, e, conseqüentemente, reduzem a competência interpessoal. Ao contrário se forem adotados valores humanísticos, desenvolver-se-ão relações de confiança e autenticidade entre as pessoas, aumentando a competência interpessoal, a cooperação intergrupal e a flexibilidade, o que, por sua vez, resultará em aumento da eficiência e eficácia da organização.

Argyris (1957) também observou que em muitas organizações, ainda hoje, predominam os valores burocráticos e que a apatia e falta de esforço de seus empregados não são simplesmente resultado da preguiça desses indivíduos. Em muitos casos as pessoas, quando ingressam no mundo do trabalho, são impedidas de amadurecer pelas práticas administrativas utilizadas nas organizações. Nessas organizações os indivíduos têm um controle mínimo sobre o seu ambiente e são estimulados a ser passivos e dependentes. Conseqüentemente, comportam-se imaturamente.

Manter as pessoas imaturas é algo incorporado à própria natureza da organização formal, que é geralmente criada para alcançar metas ou objetivos, os quais podem ser conseguidos melhor coletivamente. Esse tipo de organização estrutura-se, assim com base nos

quatro conceitos da administração científica: especialização de tarefas, cadeia de comando, unidade de direção e faixa de controle.

A administração, nesse contexto, busca aumentar a eficiência da organização transformando os empregados em peças intercambiáveis. Vários experimentos foram feitos pelo autor e demonstraram que a ampliação da responsabilidade é benéfica tanto para os subordinados como para as organizações. A oportunidade de crescer e amadurecer no trabalho ajuda as pessoas a satisfazer mais do que apenas as necessidades fisiológicas e de segurança. Isso contribui para motivá-las e permite-lhes usar mais o seu potencial para alcançar os objetivos da organização.

2.1.6 Teoria “X” e “Y”

Em 1960, Douglas McGregor colocou o problema da motivação partindo de duas posições distintas denominadas **“Teorias X e Y”**, em ambas analisando o homem numa situação de trabalho. Segundo Vieira (2011), o autor propôs duas visões distintas e antagônicas de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, rotulado de Teoria X; e de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, rotulado de Teoria Y. Portanto, a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; e a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

A Teoria X está alinhada com os princípios da visão da Administração Científica, como se pode constatar nas palavras de Frederick Winslow Taylor:

“A natureza humana é de tal corte que muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas. Assim, torna-se necessário designar instrutores, chamados chefes funcionais, para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções.” (TAYLOR, 1990, p. 106)

De acordo com McGregor (1980), a Teoria X trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através da força, de dinheiro ou de elogios. McGregor critica esse modelo de relações humanas como sendo apenas um método mais sofisticado de manipulação dos empregados. De modo geral, na “Teoria X”, o ser humano não gosta de trabalhar; a maioria das pessoas necessita ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com castigos para alcançar

melhor desempenho. A administração deve pressionar, dimensionar tarefas e denunciar todas as formas de preguiça e ausência. Essa posição contrária, como se pode constatar, tudo o que foi estudado em termos de motivação humana, negando os mais importantes princípios da verdadeira ação de cada pessoa e omitindo os objetivos mais característicos de cada um.

De acordo com McGregor (1980), a Teoria Y é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço. O problema, de acordo com a Teoria Y, é que a vida moderna não aproveita por inteiro o potencial da maioria das pessoas. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo.

A “Teoria Y” trata de um ser humano que trabalha naturalmente em busca da autorrealização, procura e aceita responsabilidades e está disposto a contribuir criativamente para com a organização. A administração deve desenvolver as potencialidades das pessoas, procurando novas formas de direção e controle.

2.1.7 Teoria das realizações

Em 1961, David C. McClelland publicou a sua “**Teoria das realizações**”, a qual postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Realização refere-se à necessidade de superar desafios e atingir metas; afiliação, às necessidades sociais, de relacionamento e pertencimento; e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.

Segundo Locke (2004), essa teoria salientou o efeito da motivação subconsciente, especificamente a necessidade de realização. McClelland (1961) argumentou que os indivíduos adquirem necessidades ao longo da sua socialização, as quais variam entre afiliação, realização e poder. Como consequência, os gestores devem tentar identificar e se concentrar na necessidade dominante de seus funcionários e estruturar o ambiente de trabalho e as estratégias de reconhecimento, a fim de criar um ambiente de trabalho motivador (SEILER et al, 2012).

Apesar da identificação posterior de outros motivos, a teoria de McClelland recebeu o nome de “Teoria das Realizações” devido ao motivo de realizações ter sido um tema recorrente nas pesquisas e discussões dos psicólogos organizacionais desde a década de 1950. Além deste, foram adicionados na década de 1970 os motivos de Poder e Afiliação, sendo que

para McClelland, todos esses três motivos são socialmente aprendidos; a ordem hierárquica depende de cada indivíduo, não seguindo uma hierarquia.

A pesquisa de McClelland indicou que uma forte necessidade de realização, o desejo de ter sucesso ou de se sobressair em situações competitivas, está relacionada a como os indivíduos são motivados a realizar suas tarefas profissionais. Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidade pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmas objetivos moderadamente difíceis, e a assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o *feedback* sobre seu desempenho. Assim, as pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas; pessoas com pequena necessidade de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação.

Segundo Vergara (2009) a teoria de McClelland é bem parecida com a teoria de Maslow; a diferença é que McClelland diz que essas necessidades podem ser aprendidas. Esta deve ser a razão para alguns autores denominarem a Teoria das Realizações de Teoria das Necessidades Adquiridas.

2.1.8 Teoria da equidade

Em 1963, J. Stacy Adams publicou a sua “**Teoria da equidade**”, enfatizando a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. Essa teoria afirma que os indivíduos não estão somente preocupados com a quantidade de recompensa que recebem por suas contribuições no trabalho, mas tendem a julgar a justiça das recompensas distribuídas pela empresa comparando quanto os demais recebem por suas próprias contribuições. Sendo assim, a motivação depende da percepção ou avaliação que o indivíduo realiza das proposições do ambiente e não necessariamente da realidade em si circunstanciais da empresa.

Segundo Seiler et al (2012), a teoria da equidade postula que os indivíduos comparam seus próprios esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros. A desigualdade percebida tem uma influência negativa sobre a motivação (por exemplo, levando a redução de esforços de trabalho ou pedidos de maior compensação financeira). As pessoas fazem comparações entre seus “investimentos” para conseguir certas coisas ou fins e os seus “retornos” ou “resultados”, através de analogias com as outras pessoas com quem possuem relacionamento ou admitem comparações (ADAMS, 1963).

A equidade também requer que a organização contribua para satisfazer as necessidades de autoestima, criatividade, crescimento profissional e socialização dos integrantes da organização, na mesma medida em que eles contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (ADAMS, 1963).

2.1.9 Teoria da expectativa

Em 1964, Victor Vroom publicou a “**Teoria da Expectativa**”, afirmando que as pessoas agem na expectativa de obtenção de determinados resultados, isto é, na expectativa de serem recompensadas face ao trabalho desempenhado. O seu modelo de motivação é composto por expectativa (se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado), instrumentalidade (se aqueles resultados conduzirão a outros resultados) e valência (se tais resultados têm valor para a pessoa, se a atraem).

Para Locke (2004), a teoria da expectativa busca a abrangência, ou seja, um cálculo hedonista chamado de modelo de valência, instrumentalidade e expectativa. Vroom (1964) argumentou que os indivíduos escolhem adotar comportamentos que acreditam levar a resultados positivos. De acordo com esta teoria, uma pessoa está motivada para mostrar um determinado comportamento, se espera que maiores esforços irão melhorar o desempenho e que, melhor desempenho irá levar a recompensas ou resultados de valor (SEILER et al (2012).

Para Vroom (1964) a força que leva uma pessoa a escolher um caminho ou a executar uma tarefa é uma função de duas variáveis: (1) da valência ou o valor percebido de resultados decorrentes do caminho escolhido ou da tarefa feita; e (2) da expectativa ou crença de que o comportamento adotado levará à obtenção de tais objetivos ou resultados. Esta abordagem abandona um pouco o que seria o conteúdo da motivação - as necessidades – e dá ênfase ao seu processo. Baseia-se na ideia de que as pessoas têm expectativa prévia em relação a desempenho, recompensas ou punições (VROOM, 1964).

O desencadear do comportamento e a qualidade do desempenho se subordinarão à expectativa que o indivíduo tem de que suas necessidades ou desejos serão atendidos. Influem também o valor que o indivíduo atribui à recompensa ou punição e à viabilidade de atingir ou sofrer tal situação. Esta teoria pode ser explicada tomando por base, por exemplo, as promoções. Serão motivadoras? Para Vroom depende do valor a ela atribuído pelo indivíduo ou à sua expectativa de poder alcançá-la.

Ele desenvolveu uma equação somando três diferentes aspectos que afetam a motivação. A equação explica a motivação através da perspectiva de por que as pessoas escolhem seguir um determinado curso de ação: $\text{Motivação} = \text{expectativa de sucesso} \times \text{expectativa de recompensa (instrumentalidade)} \times \text{valor da recompensa}$. Para Vergara (2009), a teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa.

Para Lee et al (2012), a primeira razão principal para as pessoas agirem é porque elas esperam que essa ação irá trazer uma consequência atraente (razão extrínseca para a ação). Por exemplo, elas trabalham em um projeto porque esperam receber o pagamento em dinheiro, assim que o projeto for concluído. Portanto, trabalha-se em um projeto para receber uma recompensa atraente. Os autores complementam afirmando que há uma segunda razão principal pela qual as pessoas agem, ou seja, porque elas esperam que isso vá trazer experiências espontaneamente satisfatórios. Por exemplo, elas trabalham em um projeto porque esse projeto é capaz de gerar nelas sentimentos de interesse e prazer. Portanto, a razão para trabalhar no projeto é sentir interesse e gostar de executar a atividade para o seu próprio bem (razões intrínsecas para a ação).

A teoria da expectativa está relacionada com a fixação de objetivos (metas), pois as metas de desempenho constituem um artifício simples e inteligente de criar expectativas. As equipes de trabalho que possuem metas apresentam melhor desempenho. Sem as metas, as pessoas ficam desprovidas de referências, sem indicadores de desempenho (FIORELLI, 2006).

2.1.10 Teoria dos dois fatores

Em 1966, Frederick Herzberg publicou a sua “**Teoria dos Dois Fatores**”, considerando duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação (PEDRYCZ et al, 2011). Herzberg, ao tentar levantar as necessidades dos indivíduos em relação ao seu trabalho, elencou uma série de fatores, relacionando-os à satisfação e insatisfação no trabalho (LÜTZ, 2011).

Herzberg et al (1959) identificaram dois conjuntos de fatores que têm influência na motivação dos empregados: fatores de higiene (extrínsecos ao indivíduo, por exemplo, condições de trabalho, qualidade da supervisão, remuneração, status) e fatores de motivação (intrínsecos à pessoa, por exemplo, reconhecimento, realização, responsabilidade, crescimento pessoal e hierárquico). Com base em sua pesquisa, ele concluiu que a presença de fatores de

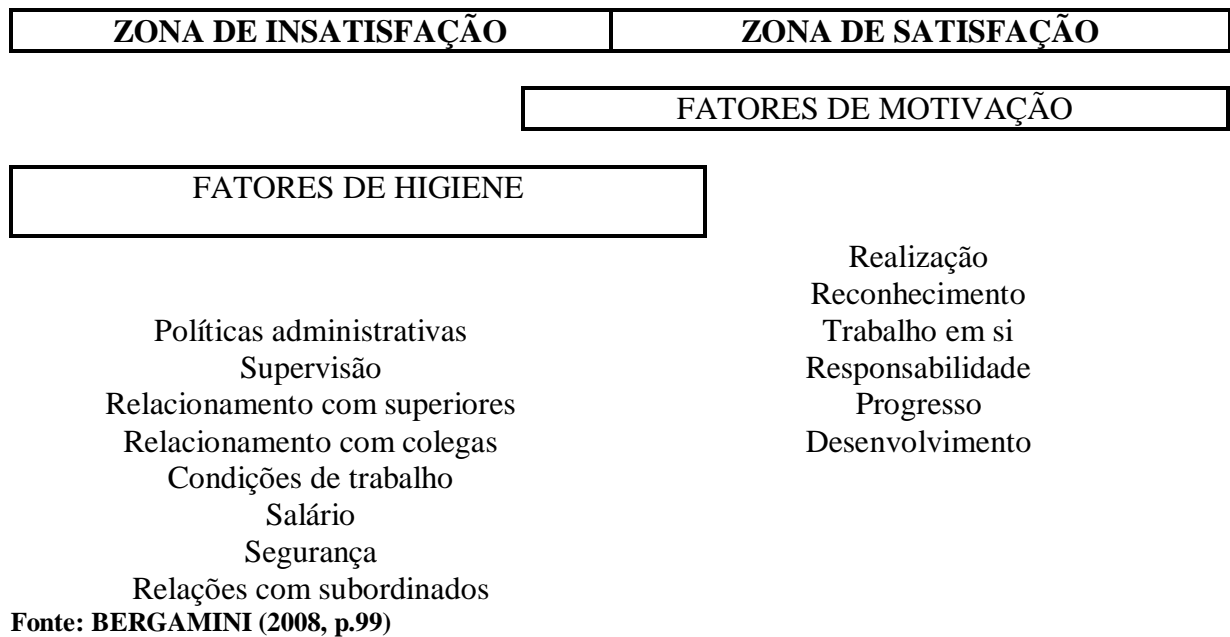
higiene era importante principalmente para evitar que os trabalhadores ficassem insatisfeitos, enquanto que o que realmente levaria à motivação maior no trabalho seria apenas a presença de fatores de motivação. Como consequência, os gestores têm de garantir que os fatores de higiene dos funcionários sejam mantidos, a fim de ter uma força de trabalho satisfeita; se quiser motivar seus funcionários a executarem um esforço adicional, eles precisam se concentrar nos fatores de motivação, aumentando a autonomia e responsabilidade dos colaboradores, reconhecendo seu trabalho e oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional (Seiler et al, 2012).

Frederick Herzberg era professor da Universidade de Chicago e avançou nos estudos de Maslow. Ele se voltou para os aspectos mais ligados ao trabalho. Assim, ele considera as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais como fatores higiênicos (se não satisfeitas, geram insatisfação, ao passo que, se satisfeitas, não geram satisfação). Nesse sentido, salários, benefícios e condições físicas de trabalho inadequados podem causar insatisfação e se adequados, podem não motivar as pessoas.

Ainda segundo Herzberg, as necessidades de estima e autorrealização compõem o que ele chamou de fatores motivacionais. São estes que produzem efeitos duradouros nas pessoas e englobam sentimentos profundos de satisfação, realização, crescimento e reconhecimento.

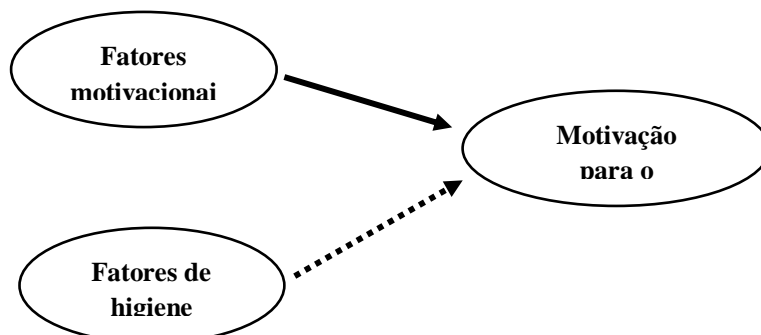
Para Bergamini (2008), Herzberg propôs que os fatores que trazem a satisfação são os fatores motivacionais, os quais são intrínsecos à pessoa e ao seu trabalho. São eles: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidades, progresso e desenvolvimento. Por outro lado, os fatores de higiene, se presentes não trazem satisfação, mas se ausentes trazem grande insatisfação. Eles são típicos do meio ambiente (fatores extrínsecos): políticas administrativas, competência do superior hierárquico (exemplo), salário, relacionamento com superiores, pares e subordinados, condições ambientais de trabalho, auto-estima e segurança.

Quadro Nr 01: Esquema de Herzberg demonstra que o oposto de satisfação é nenhuma satisfação e que o oposto de insatisfação é nenhuma insatisfação.



Para Lundberg et al (2009), a teoria dos dois fatores sugere que os seres humanos têm dois conjuntos diferentes de necessidades e que os diferentes elementos da situação do trabalho satisfaz ou não satisfaz essas necessidades. O primeiro conjunto diz respeito às necessidades básicas de sobrevivência de uma pessoa - os fatores de higiene. Esses fatores não estão diretamente relacionados com o trabalho em si, mas dizem respeito às condições que cercam a realização desse trabalho. Esses fatores são a política da empresa, como por exemplo, o sistema de recompensas, o salário e as relações interpessoais. De acordo com Herzberg, estes fatores podem causar insatisfação quando não satisfeitas. No entanto, quando satisfeitos esses fatores não motivam ou causam satisfação, eles apenas evitam a insatisfação.

Figura 03: Teoria dos dois fatores de Herzberg.



Fonte: Lundberg et al (2009).

O segundo conjunto de necessidades são as necessidades de crescimento (motivacionais), que se referem a fatores intrínsecos (dentro) à própria atividade, por exemplo, o reconhecimento de uma tarefa concluída, a sensação de realização, de responsabilidade, de avanço e, o trabalho propriamente dito. Esses fatores são de acordo com Herzberg, os fatores de motivação, o que implica que os seres humanos buscam tornar-se tudo o que eles são capazes de tornar-se e, quando satisfeitos, eles funcionam como motivadores.

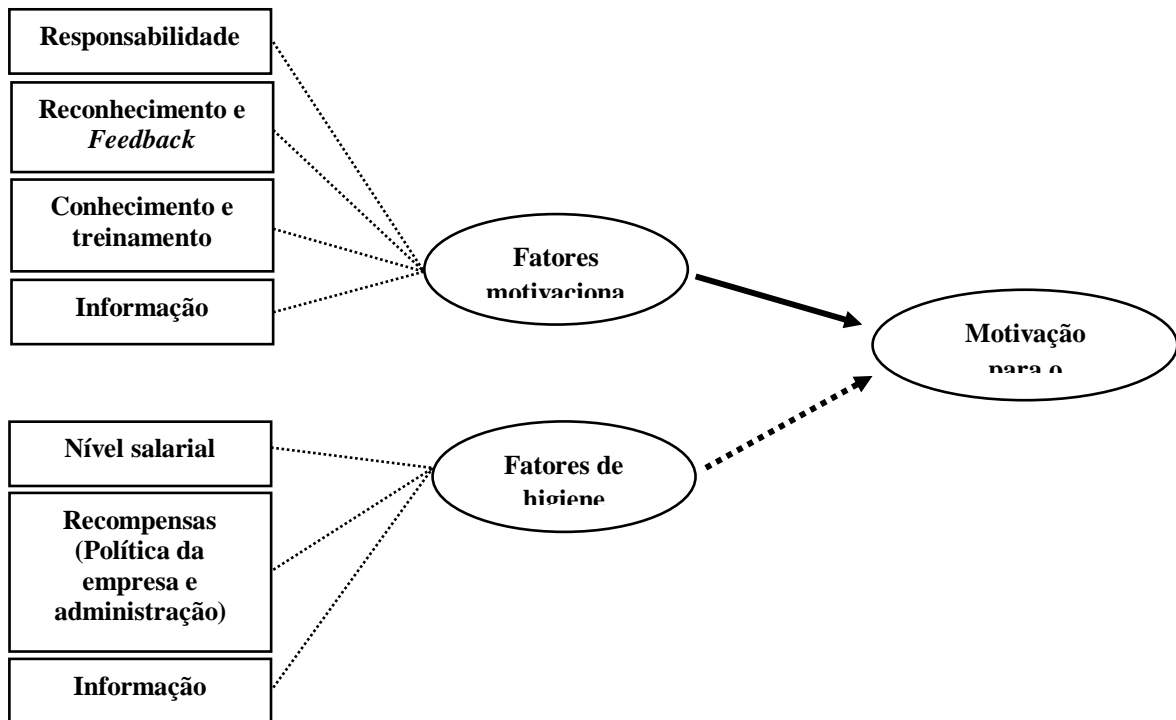
De acordo com Herzberg, o conteúdo do trabalho, (por exemplo, oportunidades para ser responsável e para avançar) é a única maneira de aumentar a satisfação e, assim, aumentar a motivação para o trabalho. No entanto, quando os fatores de crescimento estão faltando, não causam insatisfação, simplesmente uma ausência de satisfação (LUNDBERG et al, 2009).

A contribuição particular de Herzberg foi sua preocupação apaixonada pelas pessoas, combinada com um fervor exagerado em que o trabalho industrial, tanto quanto qualquer outra modalidade de trabalho, deveria servir ao propósito humanista da realização pessoal. A tal ponto que os trabalhos que não se prestassem a esse fim deveriam ser “enriquecidos” (ADAIR, 2010). Segundo Locke (2004), essa teoria foca principalmente nas fontes de satisfação no trabalho e como pode-se projetar o trabalho para torná-lo enriquecedor e desafiador. Segundo Herzberg (1997), os fatores motivadores que são intrínsecos ao trabalho e, portanto, o enriquecem, são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso.

Para Toode et al (2011), embora muitos estudos sobre motivação leve em conta as necessidades da pessoa, outros estudos concentram-se, principalmente, sobre a importância de criar um ambiente de trabalho que facilite a automotivação (baseado na teoria do enriquecimento da tarefa, de Herzberg e na teoria das características do trabalho, de Hackman e Oldham) e na elaboração de estratégias de motivação que diretamente podem aumentar ou diminuir a produtividade das pessoas. Segundo Perry et al (2006), a motivação e o desempenho dos funcionários melhoram quando eles percebem que estão realizando um trabalho significativo (*job design*), isto é, eles se sentem satisfeitos em executar um trabalho “enriquecido”, pois isso lhes proporciona crescimento pessoal.

Esta teoria tem o mérito de ter introduzido explicitamente muitos dos fatores de satisfação no trabalho que são usadas atualmente. Ao testar a teoria dos dois fatores, de Herzberg, na prática de uma gestão hoteleira, Lundberg et al (2009) a consideraram relevante para compreender a motivação de clientes (hóspedes) do hotel (hospitalidade).

Figura 04: Modelo de mensuração dos construtos da motivação no trabalho.



Fonte: Lundberg et al (2009).

Herzberg defende que a motivação é obtida por meio do próprio trabalho, ou seja, a motivação é intrínseca à atividade, assim sendo, uma atividade que não apresenta motivação intrínseca para uma pessoa, pode ser mudada, para que isso venha a ocorrer, por meio do enriquecimento do cargo (VROOM, 1997). O enriquecimento do cargo, para Herzberg (1997), é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, por oferecer oportunidade de crescimento psicológico. Uma tarefa por ser enriquecida por meio da eliminação de controles, mantendo a responsabilidade, concessão de autonomia, liberdade no cargo e aumentando-se a autoridade da pessoa.

2.1.11 Teoria das metas

Em 1968, Edwin Locke publicou a sua “**Teoria das Metas**”, defendendo que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir (SEILER et al, 2012). A teoria argumenta que objetivos específicos (mensuráveis) e desafiadores (difíceis, mas não impossíveis de alcançar) são mais motivacionais do que objetivos vagos e fáceis de alcançar.

A teoria do estabelecimento de metas (ou objetivos) sustenta que objetivos específicos difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos (ROBBINS et al, 2010). Para Quigley (2007), uma extensa literatura sobre a teoria da definição de metas, mostra que as pessoas podem aumentar a sua motivação e, conseqüentemente o seu desempenho, quando definem metas mais altas para si mesmas. A abordagem diz que os objetivos, metas, propósitos e intenções governam os esforços e escolhas das pessoas. Dá-se a intenção, por um processo consciente de fixação de objetivos e de decisão de buscar tais objetivos. Esta decisão gera no indivíduo um comprometimento de buscar aqueles resultados, que detonam as ações necessárias. Locke (1968) concluiu que a intenção de trabalhar em direção a algum objetivo constitui uma grande fonte de motivação. Os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os objetivos difíceis, quando aceitos pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado do que os objetivos fáceis. Estabelecer objetivos é o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas ou objetivos que uma pessoa se responsabiliza por alcançar (LATHAM, 1981).

Segundo Perry et al (2006), o estabelecimento de metas (*goal setting*) é um dos aspectos a serem considerados em um programa de motivação nas organizações. Para esta teoria, a satisfação (ou insatisfação) decorreria de uma avaliação sobre o desempenho concreto (com relação aos objetivos visados), atingindo os padrões esperados (ou não). A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

Para Gómez (2012) a teoria de Locke afirma que a probabilidade de um aumento de desempenho depois que um objetivo foi definido é superior a 90%. Portanto, essa evidência indica que há um componente importante de motivação das pessoas, através de políticas de ajuste de metas, que não pode ser explicado com a clássica "cenoura e vara" (ou seja, salário e ameaça de punição). Assim sendo, mesmo quando a atividade é monótona e entediante, pode-se aumentar a motivação dos funcionários pelo estabelecimento de metas de produção exigentes, pois dessa forma, está-se aumentando o desafio do trabalho e fornecendo aos funcionários, um sentimento de realização que aumenta sua motivação intrínseca para o trabalho e, conseqüentemente, o seu desempenho.

O êxodo no processo motivacional das pessoas pode estar relacionado com a percepção por parte dos funcionários de que o atingimento das metas da organização contribui para a conquista dos seus próprios objetivos individuais. O líder é fundamental para facilitar

essa percepção e promover, ao mesmo tempo, as próprias necessidades, valores e aspirações dos seus liderados, abrindo lugar para a criatividade característica de pessoas motivadas (BERGAMINI, 2008).

2.1.12 Teoria das necessidades existenciais, de relacionamento e, crescimento (ERC)

Em 1972, Clayton Alderfer publicou a “**Teoria das Necessidades Existenciais, de Relacionamento e, Crescimento**” (ERC), defendendo três categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.

Alderfer (1972) interessou-se particularmente pelo estudo dos fatores apontados por Maslow, e suas pesquisas o levaram a um modelo revisto da hierarquia proposta por aquele teórico (CASADO, 2002).

Segundo Seiler et al (2012), para a teoria ERC existem três níveis de necessidades: existenciais, relacionamento e crescimento, que combinam com os cinco grupos de necessidades de Maslow: (1) Necessidades existenciais: corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, às necessidades de sobrevivência, acrescentando-se os benefícios extras que são oferecidos no local de trabalho; (2) Necessidades de relacionamento: o ser humano tem de se relacionar com outras pessoas. Corresponde às necessidades sociais e componente externo de estima de Maslow; e (3) Necessidade de crescimento: refere-se à necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, sentir-se importante e desenvolver sua capacidade produtiva. Corresponde à necessidade de autorrealização e componente interno de estima de Maslow. Esses três níveis de necessidades podem ter caráter motivacional simultaneamente, independente de hierarquia.

A Teoria das Necessidades Existenciais, de Relacionamento e, Crescimento (ERC), apresenta um aperfeiçoamento à Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, sendo, portanto, mais coerente, uma vez que as pessoas são diferentes umas das outras.

2.1.13 Teoria da autodeterminação

Em 1974, Edward Deci publicou a “**Teoria da Autodeterminação**” (TAD). A TAD lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação

extrínseca. As bases dessa teoria situam-se no estudo dos componentes de motivação intrínseca e de motivação extrínseca. Os motivos intrínsecos resultam da própria vontade do indivíduo; é uma forma de pensar e de agir que cada ser humano traz dentro de si. Os motivos extrínsecos dependem de fatores externos (DECI e RYAN, 1985).

Para Robbins et al (2010), a TAD sustenta que as pessoas, além de serem guiadas por uma necessidade de autonomia (ou autodeterminação) e, conseqüentemente, determinarem o próprio comportamento, também buscam maneiras de adquirir competência e relacionamentos positivos com os outros. Segundo Perry (2011), a teoria da auto-determinação fornece uma base para a compreensão de como os controles externos podem levar a formas socialmente construtivas de autorregulação do comportamento.

Para Deci (1998), a autonomia é a pedra angular do ajustamento, pois as pessoas precisam sentir que o seu comportamento é verdadeiramente escolhido por elas, e não imposto por alguma força externa. Precisam agir por vontade própria, ter flexibilidade nas escolhas e liberdade, pois ser controlado significa que a pessoa está sendo pressionada a se comportar, pensar ou sentir de determinada maneira.

Deci e Ryan distinguem dois tipos de motivações extrínsecas que variam em termos de sua relativa autonomia, a internalização e a integração, consideradas bases para a autorregulação do comportamento. Internalização é o processo de aceitar um valor. Integração é o processo pelo qual o indivíduo transforma um valor em seu próprio a ponto desse valor emanar de seu próprio sentimento. Estas duas formas de motivação extrínseca representam o compromisso pessoal ativo.

A TAD se diferencia de outras teorias por abranger o grau em que a motivação é menos ou mais determinada pelo indivíduo (VIERLING et al, 2007), considerando que a motivação extrínseca pode se manifestar de diferentes maneiras (DECI e RYAN, 2000). Tais variações são representadas por um modelo de estudo no qual a motivação é estabelecida em um continuum de autodeterminação. Mais à esquerda do continuum está a desmotivação – que é um estado caracterizado pela falta de intenção. Nesse caso, a pessoa não percebe os motivos para o início ou continuidade da atividade (FERNANDES; VASCONCELOS, 2005).

2.1.14 Teoria da Avaliação cognitiva

Em 1974, Edward Deci publicou a “**Teoria da Avaliação Cognitiva**” (TAC). A teoria da avaliação cognitiva baseia-se na teoria da autodeterminação (ROBBINS et al, 2010). A teoria da avaliação cognitiva (TAC) defende que a motivação intrínseca está relacionada

com a motivação extrínseca, de tal forma que, esta influencia negativamente aquela. Para a teoria da autodeterminação (TAD), a motivação de um indivíduo para o trabalho pode ser intrínseca ou extrínseca (LI et al, 2012).

A TAC afirma que destinar recompensas externas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a diminuir o nível geral de motivação caso elas sejam vistas como controle (ROBBINS et al, 2010). Pela TAC, Deci e Ryan (1985) afirmam que uma pessoa motivada intrinsecamente, quando passa a receber uma motivação extrínseca (recompensa externa), diminui a sua motivação intrínseca. A teoria defende que as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas foram vistos como forma de controle da organização sobre o comportamento dos trabalhadores.

Quando alguém é pago por um trabalho, tem a impressão de que aquilo é menos uma coisa que ele quer e mais uma coisa que ele tem de fazer. Para Deci (1999, p. 659), “quando as instituições, famílias, escolas, negócios e times esportivos, por exemplo, concentram-se no curto prazo e optam por controlar o comportamento das pessoas, causam dano considerável no longo prazo”.

Para Broeck et al (2011), a maioria das teorias motivacionais consideram a motivação sob um ponto de vista quantitativo, concebendo um grau baixo ou alto para a motivação do indivíduo. Porém, a teoria da autodeterminação sustenta que além da quantidade ou intensidade da motivação, a qualidade ou o tipo de motivação também é importante.

A motivação intrínseca ocorre quando o indivíduo considera que está dentro de si, (prazer em executar determinada tarefa) e não fora (na recompensa ou punição), a razão para se envolver em uma atividade específica, já a motivação extrínseca ocorre quando o indivíduo age por pressão interna (para atingir o orgulho pessoal e ego-exaltação ou para evitar culpa, vergonha ou ansiedade) ou externa (trabalha duro para ser reconhecido por seu supervisor, para receber um bônus, ou para atingir a segurança do trabalho).

A motivação intrínseca é superior à extrínseca pois o indivíduo percebe que as razões para o comportamento automotivado emanam de dentro si próprio e, portanto, experimenta a liberdade psicológica por ter sido o autor da atividade, ou seja, o indivíduo pessoalmente valoriza a atividade e a considera interessante ou agradável. Os funcionários podem trabalhar longas horas, porque eles valorizam um determinado projeto ou porque eles estão completamente imersos em uma tarefa desafiadora e fascinante.

2.1.15 Teoria das características da função

Em 1975, Hackman & Oldham publicaram a “**Teoria das Características da Função**”, baseada no desenho do cargo, no sentido para o trabalho. Essa teoria entende que a motivação depende da forma como os elementos de um trabalho estão organizados. Ela propõe que o enriquecimento da tarefa motiva.

Segundo Locke (2004), essa teoria sugere as características específicas do trabalho e os processos psicológicos que aumentam a satisfação e a motivação dos funcionários. O modelo de características da função (características do trabalho) propõe que qualquer trabalho pode ser descrito em cinco dimensões essenciais: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback* (ROBBINS et al, 2010).

Hackman & Oldham (1975) afirmam que existem três estados psicológicos que, quando presentes em um indivíduo, são críticos para a sua motivação e satisfação no trabalho. Esses estados psicológicos são: a experiência da percepção do trabalho como significativo, ou seja, o indivíduo perceber seu trabalho como compensador ou importante por algum sistema de valores que ele aceita; a responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho, ou seja, a crença do indivíduo de que ele é pessoalmente responsável pelos resultados de seus esforços; e o conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, a capacidade do indivíduo em determinar se os resultados do trabalho foram ou não satisfatórios. Quando estas três condições estão presentes, a pessoa tende a ficar bem consigo mesma, e satisfeita com aquilo que faz. Estes sentimentos positivos vão estimulá-la a tentar fazer as coisas sempre bem, independente de fatores externos.

As características acima descritas podem ser sintetizadas na percepção de valorização que a pessoa tem ao executar determinado trabalho, isto é, a pessoa se sente bem executando a atividade que ela gosta de fazer. Portanto, selecionar pessoas que gostam da atividade significa selecionar pessoas motivadas. Para Ariely (2010), é mais fácil recrutar pessoas motivadas do que motivar pessoas desmotivadas.

Algumas características da função são fundamentais e contribuem para os estados psicológicos acima descritos. Segundo os autores desta teoria, o “sentido para o trabalho”, por exemplo, pode ser estimulado pela:

- 1) “Variedade de requisitos”, ou seja, quando a tarefa requer que o trabalhador desempenhe atividades que desafiem suas habilidades (o desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais);

2) “Identidade do trabalho”, quando o serviço requer a produção de algo identificável, completo, com resultados visíveis (o resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal, isto é, dá-se uma identificação da criação com o criador). É, pois, bastante importante ter consciência do produto final, do por que e do para que se está trabalhando;

3) “Significado do trabalho”, quando o trabalho (produto final) exerce um impacto substancial na vida de outras pessoas, da própria organização ou da comunidade em geral. É necessário revestir da mais alta importância as tarefas mais simples. É preciso supervalorizar todos os passos de um processo.

Essas três dimensões devem estar presentes, para que o homem vivencie o seu trabalho como algo significativo, entretanto, não é necessário que as três tenham níveis elevados. O importante é que pelo menos uma delas seja suficientemente alta.

Outras duas características, também fundamentais, são: autonomia e *feedback*.

4) “Autonomia”, que está intimamente ligada à “responsabilidade pelos resultados do trabalho” (existe um grau de liberdade para decidir sobre programação e procedimentos do trabalho). É, normalmente, observada quando o serviço dá ao trabalhador liberdade, independência, poder discricionário. Essas pessoas sabem que serão pessoalmente responsáveis pelos seus sucessos e seus fracassos, tornando-se, portanto, mais motivadas e dotadas de muito mais iniciativa, conseqüentemente, mais realizadas.

5) “*Feedback*” (retroalimentação), constatada quando o indivíduo, ao desempenhar as atividades requeridas pelo seu trabalho, obtém informações a respeito da efetividade de seus esforços (avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade). É necessário observar, que esta característica está ligada ao “conhecimento dos resultados do trabalho”, proporcionando um contínuo aprendizado e a uma situação de muita satisfação no seu dia-a-dia.

Um fator denominado Potencial Motivador, seria uma medida de análise de um determinado trabalho em termos destas cinco dimensões.

A maioria das pessoas escolhe o seu trabalho, que passa a ocupar uma posição central a vida delas, pois está relacionado a identificação, envolvimento e comprometimento. Portanto, o trabalho tem para cada indivíduo, um importante significado capaz de reforçar ou comprometer a autoestima (BERGAMINI, 2008).

Segundo Maslow (2000), pessoas altamente evoluídas identificam-se com o seu trabalho de tal forma, que este passa a ser parte de si mesmos. Portanto, é pelo trabalho que as pessoas alcançam a autorrealização.

“A motivação só passou a ser um tópico discutido, tanto para as teorias organizacionais quanto para a organização de trabalho em si, quando o sentido do trabalho desapareceu ou foi perdido, devido à crescente fragmentação de divisão da forma pela qual o trabalho foi e continua sendo organizado. As teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho.” (SIEVERS, 1990, p. 223)

2.1.16 Teoria da Aprendizagem Social

Em 1977, Albert Bandura publicou a “**Teoria da Aprendizagem Social**”, oferecendo uma outra abordagem para a compreensão da motivação: o desejo de imitar modelos. Segundo a teoria da aprendizagem social, os indivíduos podem aprender quando lhes são dadas instruções verbais ou ao observar os outros, bem como por meio de experiências diretas (BANDURA, 1977). Portanto, o comportamento pode ser tanto função das consequências, como também da observação e percepção.

De acordo com esta teoria, ao ser percebida a atenção (foco nas ações) para com um membro da equipe, a atenção dos demais membros da equipe para com as ações desse membro aumenta, elevando também a retenção da informação transmitida e a motivação para imitar o comportamento (GRANT E PATIL, 2012). Esta teoria tem como conceito chave a teoria da autoeficácia, que se caracteriza pela crença de um indivíduo de que pode desempenhar determinada tarefa. (ROBBINS et al, 2010). O grau de autoeficácia percebida pelo indivíduo determina quanto esforço ele irá empenhar e o quanto ele irá persistir frente a desafios. Assim, o grau de autoeficácia é determinante para o compromisso do indivíduo com o objetivo.

O processo de aprendizagem social se dá em quatro fases: (1) atenção a um determinado modelo, para a identificação de comportamento a ser adquirido (o modelo deve ser visto repetidas vezes, deve provocar admiração e os detalhes devem ser identificados); (2) capacidade de lembrar do modelo comportamental; (3) habilidade de colocar em prática o que se observa (o observador deve possuir características que contribua para imitar o comportamento); e (4) decisão quanto a repetir ou não o comportamento observado (o observador deve querer imitar o comportamento) (FIORELLI, 2006).

Para Bandura (1989), a teoria da aprendizagem social salienta a importância da percepção de autoeficácia como construto motivacional. Essa teoria concebe o ser humano como um agente capaz de exercer controle sobre seus pensamentos, emoções e ações, bem como sobre o seu ambiente. Não considera, porém, que as pessoas sejam sujeitos plenamente autônomos, libertos de qualquer influência do meio, mas, pelo contrário, que estão em

constante interação com o ambiente, sendo o comportamento humano parcialmente auto-determinado e parcialmente dependente das influências do meio.

2.1.17 Teoria da Autoeficácia

Em 1977, Albert Bandura publicou a “**Teoria da Autoeficácia**”. Esta teoria é caracterizada pela crença de um indivíduo de que pode desempenhar determinada tarefa. (ROBBINS et al, 2010). O grau de autoeficácia percebida pelo indivíduo determina quanto esforço ele irá empenhar e o quanto ele irá persistir frente a desafios. Assim, o grau de autoeficácia é determinante para o compromisso do indivíduo com o objetivo.

Para Dinther et al (2011), a autoeficácia, como uma crença na competência pessoal, age sobre o comportamento humano de diferentes formas. Bandura (1977) assumiu que a autoeficácia afeta as escolhas que as pessoas fazem, seu modo de agir, o esforço que elas empreendem, sua perseverança e elasticidade. As pessoas tendem a escolher atividades para as quais se sentem capazes e evitar aquelas para as quais não se sentem capazes. A autoeficácia ajuda as pessoas a decidirem quanto esforço irão dispender em uma tarefa, quanto tempo irão persistir diante das dificuldades, e quão resilientes serão em situações prejudiciais. Quanto mais forte é a noção de autoeficácia de uma pessoa, maior é o seu esforço, perseverança e elasticidade (BANDURA, 1986). Além de afetar o comportamento humano, a crença na autoeficácia também influencia os pensamentos e os sentimentos das pessoas. Indivíduos com uma noção fraca de autoeficácia tendem a pensar que as tarefas parecem mais difícil do que realmente são. Estes pensamentos são um terreno fértil para sentimentos de fracasso e depressão, tensão e desamparo. Uma forte noção de autoeficácia, por outro lado, cria sentimentos de tranquilidade e desafio diante de tarefas difíceis. Bandura (1997) usou esses argumentos para afirmar que a autoeficácia desempenha um papel fundamental dentro do indivíduo.

A autoeficácia é uma crença, percepção, expectativa das pessoas a respeito de sua própria capacidade de realização. Mais recentemente, foi definida por BANDURA (1986, p. 391) como “um julgamento das próprias capacidades de executar cursos de ação exigidos para se atingir certo grau de performance”. Assim sendo, é uma variável psicológica distinta e que vai além dos próprios conhecimentos específicos, das habilidades ou das experiências de realizações anteriores, trata-se de um pensamento de autocapacitação, que influencia o comportamento.

Dinther et al (2011) orientam que não se deve confundir autoeficácia com autoestima. A autoestima é um tipo de crença que envolve julgamentos de auto-valor. Ela difere de autoeficácia, porque é uma reação afetiva que indica como uma pessoa se sente, considerando que a autoeficácia envolve julgamentos cognitivos da capacidade pessoal.

2.1.18 Teoria “Z”

Em 1983, Willian Ouchi publicou a sua “Teoria Z”, descrevendo a administração japonesa e a forma de como ela se adapta a outro contexto - o Ocidente. A Teoria “Z” teve origem através do desenvolvimento de um entendimento mais completo das mudanças que poderiam ser feitas nas empresas americanas, com base no sucesso japonês sem, no entanto, imitá-lo. Esta teoria ilustra as categorias da sociedade japonesa que diferem das ocidentais, na forma empregatícia, no sistema de promoção e carreira, na tomada de decisão, no coletivismo e no interesse nas pessoas. Ela fundamenta-se nos princípios de: emprego estável; baixa especialização; avaliação permanente do desempenho e promoção lenta; democracia; participação nas decisões e; interesse pelas pessoas (PIRES, 2006).

Ouchi (1986) afirma que a Teoria Z, muito simplesmente, sugere que os trabalhadores envolvidos são a chave para o aumento da produtividade. Essa teoria é uma variante da Teoria Y, de McGregor. Defende que os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficazes. A Teoria Y sustenta que as pessoas têm autorrealização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros. Para o autor, o igualitarismo é a característica principal da organização do Tipo Z. Implica que cada pessoa possa aplicar livre arbítrio e trabalhar com autonomia sem supervisão rigorosa, porque todos são merecedores de confiança. A confiança marca a crença de que as metas estabelecidas confirmam que nenhuma pessoa tem a intenção de prejudicar a outra. Na mentalidade japonesa, o coletivismo não é uma meta empresarial ou individual pela qual se deve lutar. Antes, a natureza das coisas opera de modo que não ocorra nada de significativo como resultado de esforço individual. Tudo que é importante na vida, decorre do trabalho em equipe ou esforço coletivo (OUCHI, 1986). A Teoria Z enfatiza que o sucesso das administrações está ligado à motivação humana e não simplesmente na tecnologia dos processos produtivos. As máquinas são ferramentas sofisticadas a serviço do homem precisando sempre de aperfeiçoamentos do próprio homem.

Depois de expostas as 18 (dezoito) teorias de motivação utilizadas por este trabalho, constata-se que algumas delas são semelhantes, outras bem distintas. Elas permitem observar

o construto motivação por vários ângulos complementares, possibilitando a aquisição de conhecimentos elucidativos, do processo motivacional das pessoas, nas organizações.

Hebb (1969) afirma que uma boa teoria é aquela que se sustenta por tempo o bastante até que seja levada a uma nova teoria. As primeiras teorias de motivação consideravam as pessoas, como mão-de-obra, simplesmente mais um insumo à produção, e não como elementos humanos das organizações. O surgimento da Escola de Relações Humanas foi um avanço em relação à prática corrente. Com o passar dos anos as teorias evoluíram e concluíram que havia necessidade de se considerar os trabalhadores como seres humanos, dotados de intelecto, de vontade, de sentimentos, de valores, de motivações, imersos em um meio social. Não existe uma teoria absoluta, inquestionável e de aplicação universal, e nem é assim que a funciona em qualquer ciência. Porém, o embasamento científico de várias teorias atuais é bem fundamentado, e sua aplicação hoje em dia tem boa aceitação.

2.2 PROCESSO MOTIVACIONAL

O processo motivacional é complexo para ser entendido por apenas uma teoria. A análise de várias teorias motivacionais permite uma observação multifacetada sobre o construto motivação de pessoas (CHEN E KANFER, 2006). Nesta perspectiva, a percepção do ambiente, os motivos, as atitudes, os conhecimentos e os estados afetivos são utilizados para contribuir com a motivação através de suas influências, sobre tanto o que um indivíduo escolhe fazer (ou seja, a escolha do objetivo) como as estratégias pelas quais o indivíduo procura conquistar os objetivos definidos (ou seja, o objetivo a realizar). O exame das principais teorias motivacionais permite a extração de conhecimentos relevantes para a melhor compreensão do processo motivacional. Dentre as conclusões que podem ser obtidas desse exame das teorias e que serão apresentadas a seguir, constata-se que elas se agrupam em teorias de conteúdo e teorias de processo, que motivação intrínseca é muito superior à motivação extrínseca e que motivação é diferente de satisfação.

No estudo da motivação, cada indivíduo busca, através do seu trabalho, uma oportunidade de atualizar suas potencialidades, conseguindo transformar em um referencial de autoestima, ou seja, a pessoa faz um esforço para receber algo de valor para si. Isso equivale a dizer que ninguém se esforça por nada (BERGAMINI, 2008). Não se pode deixar de levar em consideração o conjunto formado pela situação, pela pessoa, pelo trabalho e pela organização.

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, mesmo assim, permanece um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações.

Segundo Vecchio (2008), a chave para a motivação das pessoas reside em despertar e canalizar, de algum modo, seu desejo de produzir. A ação do homem é sempre motivada por algo. Sempre existe um motivo para a sua ação.

Na pré-história, as ações do homem eram motivadas pela necessidade de sobrevivência, os fatores de motivação eram biológicos (PINK, 2010). Com a evolução da sociedade, as punições e recompensas tornaram-se as ferramentas motivacionais mais utilizadas. A figura da vara e da cenoura utilizados para adestrar os animais, parecia também dar certo com os homens, mesmo após a revolução industrial.

Frederick Winslow Taylor, considerado pai da Gestão Científica, consolidou a utilização das recompensas e punições. Segundo Taylor (1990, p.104), “é impossível, por longo período de tempo, obter operários que trabalhem mais do que a média dos outros na vizinhança, a menos que lhes seja assegurado aumento de salário, grande e constante”.

Segundo Pink (2010), no início da década de 1900, a gestão científica tratava os trabalhadores como peças de um mecanismo complicado e a motivação era baseada nas recompensas e punições. Taylor orienta os gestores a recompensarem os trabalhadores com um bom programa de remuneração, que os induza a produzir sempre mais, mais rápido e melhor. Quanto mais produzem, mais ganham. Cria-se assim, o modelo tradicional de gestão. No entanto, esse modelo motivacional adotado pela Gestão Científica, não tem obtido tanto êxito, porque leva as pessoas a produzirem o mínimo necessário para receber a recompensa ou para se livrar das punições, além de fazer com que as pessoas, com o passar do tempo, percebam que estão sendo manipuladas ou até coagidas (PINK, 2010).

Para Steers e Porter (1975), antes da Revolução Industrial a motivação tinha a forma de medo de punição física, financeira ou social. Na década de 1930, Elton Mayo e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a rotina (a repetição das tarefas) na realidade reduzem a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação, dando origem ao modelo das relações humanas (CASADO, 2002).

Na década de 1960, Douglas McGregor, professor de administração do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e outros teóricos criaram o modelo dos recursos humanos. Eles criticaram o modelo das relações humanas como sendo apenas um método mais sofisticado de manipulação dos empregados. Também diziam que, como o modelo tradicional, o modelo das relações humanas simplifica exageradamente a motivação, concentrando-se apenas num fator, como o dinheiro ou as relações humanas (PINK, 2010). Apesar dos defensores de cada modelo de gestão de pessoas, as teorias mais desenvolvidas e aceitas encontram-se dentro da perspectiva do modelo de recursos humanos (CASADO, 2002).

Para Hsieh (2011), embora as emoções tenham sido uma característica implícita das ciências organizacionais desde Elton Mayo e do movimento das relações humanas, seu papel crítico não foi examinado suficientemente por um longo período de tempo, em que a busca da eficiência, previsibilidade, calculabilidade e impessoalidade, dominou a vida organizacional. Desde os anos 1980, muitos cientistas organizacionais se voltaram para uma visão mais humanista e pediram mais atenção para o papel de emoções (VIEIRA, 2011; ROBBINS et al, 2010).

O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos. Todas estas atividades fazem parte do papel atribuído ao empregado e são, geralmente, regidas pelo próprio contrato de trabalho (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

A maioria das teorias sobre motivação foi desenvolvida nos Estados Unidos, por norte-americanos (ADLER, 2002). Tanto a teoria do estabelecimento de metas (LOCKE, 1968), como a da expectativa (VROOM, 1964) enfatizam o alcance de objetivos, bem como o pensamento racional e individualista – características consistentes com a cultura norte-americana (ROBBINS et al, 2010).

Em relação ao serviço público, a discussão das teorias motivacionais permite observar que, as bases motivacionais do serviço público são a predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados principalmente ou exclusivamente em instituições públicas e organizações (PERRY, 1990). Existem quatro categorias de variáveis que influenciam a motivação: as características do indivíduo, do emprego, do ambiente de trabalho e, do ambiente externo. Se motivar significa influenciar, uma ou mais destas variáveis devem ser modificadas ou influenciadas (PERRY E PORTER, 1982).

Para Perry et al (2010), a motivação intrínseca enfatiza prazer e gozo como condutores do esforço, mas a motivação pró-social enfatiza significado e propósito como condutores do esforço. A busca de motivos no serviço público não depende de sentimentos de prazer ou gozo. Segundo Perry (2010), empregos públicos ainda têm potencial para acesso exclusivo a motivações intrínsecas, relacionadas com o significado das tarefas, por parte daqueles que são

os responsáveis pelo trabalho. Esses trabalhos necessitam ser planejados e gerenciados para ativar esse potencial. Já para Delfgaauw e Dur (2010), o serviço público inclui tanto o desejo de servir, como também o desejo de participar e, por último, pode ser emocionante, dramático e reforçar a imagem do indivíduo em relação à sua autoimportância.

Voltando à discussão das teorias motivacionais, independentes do serviço público, Hamilton et al (2011) afirmam que existe uma multiplicidade de motivações humanas, que inclui vários fatores como o desejo de recompensa que é um dos mais fortes incentivos da conduta humana; o amor pela fama; a paixão dominante das mentes mais nobres: fazer o interesse pessoal coincidir com o interesse do serviço; a tentação da visão sórdida, para o peculato e, em alguns casos, para a usurpação; a ambição e a avareza (acrescente-se que o mesmo homem pode ser vaidoso ou ambicioso, bem como avarento). Para Perry et al (2010), embora a motivação seja, muitas vezes estudada no contexto do trabalho, não se deve limitar o estudo da motivação ao âmbito apenas do trabalho, em parte porque as forças motivacionais não são delimitadas apenas pela execução de tarefas, mas envolvem forças institucionais e ambientais, o trabalho em si, e necessidades e motivos individuais.

As teorias motivacionais se complementam e podem ser integradas, podendo uma auxiliar a aplicação da outra (QUIGLEY, 2007). Segundo Deci (1985), as pessoas necessitam se sentir competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas. Contrapõe as ideias de outras teorias segundo as quais todo comportamento seria função da satisfação de necessidades fisiológicas. Propõe o conceito de “necessidades psicológicas básicas”, apontadas como determinantes do comportamento intrinsecamente motivado.

Segundo Seiler et al (2012), em 1946 foi desenvolvido um dos primeiros levantamentos com a finalidade de enfrentar os desafios da motivação dos colaboradores. O Instituto de Relações do Trabalho de Nova York publicou dez relevantes fatores de motivação relacionados com o trabalho, frutos de uma pesquisa com foco sobre os fatores de recompensas no trabalho preferidos pelos empregados do setor industrial. Os fatores eram: 1) apreciação plena do trabalho feito, 2) sensação de estar no controle das coisas, 3) simpática compreensão dos problemas pessoais, 4) segurança no emprego, 5) bons salários, 6) trabalho interessante, 7) crescimento promocional na organização, 8) lealdade pessoal para com os funcionários, 9) boas condições de trabalho, e 10) tato disciplinar. Coletivamente, os resultados dessas pesquisas indicaram que bons salários e apreciação plena dos trabalhos realizados foram classificados entre os principais fatores motivacionais.

Com base nos resultados de uma pesquisa com 1.005 gerentes e funcionários técnicos de uma companhia de seguros, Ferratt e Short (2012) desenvolveram uma lista motivacional,

que identifica as cinco necessidades centrais dos trabalhadores: 1) necessidade de orientação (ajuda e conselhos, mostrar o caminho a seguir), 2) necessidades sociais (companheirismo amigável com os outros), 3) necessidades de estima (ser respeitado), 4) necessidades de realização (possibilidade de realizar algo) e 5) necessidades de poder (poder controlar e influenciar). É interessante notar que os aspectos monetários, como bons salários não foram identificados como uma das necessidades centrais motivacionais por Ferratt e Short (2012).

Beecham et al (2008) criaram uma lista de 22 motivadores para os engenheiros de software com base em uma revisão de 92 trabalhos de pesquisa. Os motivadores mais freqüentemente nomeados foram: 1) a necessidade de se identificar com a tarefa, 2) ter metas claras, 3) um interesse pessoal no assunto, 4) o entendimento do propósito da tarefa, 5) o entendimento de como determinada tarefa se encaixa no todo, 6) ter satisfação no trabalho e, 7) trabalhar em partes do trabalho com os quais se identifica. Uma carreira profissional clara e uma variedade de tarefas, também foram reconhecidas como fatores altamente motivadores para os engenheiros da presente pesquisa.

Administrar o comportamento humano não significa controlar as pessoas, mas controlar as situações, os contextos nos quais ocorrem os comportamentos. O modo como as pessoas se comportam tem estreita relação com as situações organizacionais que lhes são apresentadas. Assim, muitas vezes, comportamentos considerados indesejáveis pelos dirigentes são induzidos pelo próprio contexto organizacional (KIENEN e WOLFF, 2002).

2.3 CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.3.1 Teorias de conteúdo e teorias de processo

As teorias de motivação podem ser convenientemente classificadas em duas categorias gerais: teorias de conteúdo (necessidades) e teorias de processo (DWIVEDULA, 2010; VIEIRA, 2011; LUNDBERG et al 2009; BERGAMINI, 2008). Segundo Dwivedula (2010), os primeiros estudos alusivos a motivação para o trabalho foram produzidos por Taylor, por meio da gestão científica. O foco era a gestão do projeto de trabalho para melhorar o desempenho. Estes estudos deram origem à "abordagem com base em conteúdo" para a motivação.

As teorias de conteúdo pesquisam “o que” as pessoas buscam por meio de seu comportamento motivacional. Já as teorias de processo buscam descobrir “como” se dá o comportamento de busca, na direção desses objetivos (BERGAMINI, 2008).

Para Seiler et al (2012), as teorias de motivação podem ser divididas em duas categorias principais: as teorias de conteúdo (por exemplo, a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow; a teoria das necessidades existenciais, de relacionamento e Crescimento, de Alderfer; a teoria das necessidades de afiliação realização e poder, de McClelland, a teoria dos dois fatores de Herzberg) e as teorias de processo (por exemplo, a teoria da equidade de Adams; a teoria da expectativa de Vroom, a teoria da definição de metas de Locke e a teoria do reforço de Skinner).

As teorias de conteúdo, como o próprio nome diz, referem-se ao conteúdo do que motiva as pessoas a agirem. Está relacionado com “o que” motiva, normalmente associado às necessidades do indivíduo. Enquanto que as teorias de processo estão relacionadas com o “como” motiva ou “por que” motiva, ou seja, diz respeito ao pensamento, ao processo mental de decisão para agir (SCHERMERHORN, 1999). As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, em consequência, a atividade laboral. As necessidades constituem o construto mais utilizado nas teorias de conteúdo (MASLOW, 2003; MCCLELLAND, 2003). As teorias das necessidades (conteúdo) são baseadas no pressuposto de que as necessidades das pessoas fornecem a força que dirige a ação para a satisfação dessas necessidades (LUNDBERG et al, 2009).

Para Dwivedula (2010), a motivação para o trabalho foi bem pesquisada com base nas teorias de conteúdo, através das obras de Maslow (1943), de Herzberg et al (1959), e de McClelland (1961). Esse entendimento conceitual de motivação para o trabalho mais tarde deu origem ao modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976). Para Taylor et al (2011), as teorias de conteúdo, como a de Maslow (1970), de Alderfer (1972) e de Herzberg (1966), examinam a satisfação das necessidades e a realização de fatores intrínsecos e extrínsecos. Para Lundberg et al, (2009), enquanto as teorias das necessidades (conteúdo) concentram-se nos aspectos emocionais da motivação, as teorias de processos enfatizam o papel dos processos cognitivos (entretanto os fatores emocionais não são ignorados).

O “processo” de motivação para o trabalho (teorias de processo) ganhou destaque na década de 1960. As teorias de processo vêem a motivação como sendo dinâmica ao longo do tempo (durante a permanência do funcionário no emprego), à procura de fatores causais relacionados ao tempo (de permanência no emprego) e eventos (o conteúdo e o contexto do trabalho). Contribuições mais notáveis vieram da teoria da expectativa de Vroom (1964) e Locke (1968).

Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que as teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do

comportamento. Os construtos mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições. Essas teorias de processo sugerem enfatizar a definição de metas e as respectivas recompensas, para vincular os sistemas de recompensas do desempenho e para verificar o sistema de igualdade entre os indivíduos e grupos diferentes (SEILER et al, 2012).

O Quadro 02 reúne as teorias de conteúdo e as de processo, na visão de Seiler et al (2012).

Quadro 02: Teorias motivacionais de conteúdo e de processo.

Principais categorias de teorias de motivação	Teorias de motivação
Teorias de Conteúdo	Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow
	Teoria das necessidades existenciais, de relacionamento e crescimento, de Alderfer
	Teoria das necessidades de afiliação realização e poder, de McClelland
	Teoria dos dois fatores de Herzberg
Teorias de Processo	Teoria da equidade de Adams
	Teoria da expectativa de Vroom
	Teoria da definição de metas de Locke
	Teoria do reforço de Skinner

Fonte: Seiler (2012), adaptado pelo autor.

O estudo das teorias motivacionais permite organizá-las conforme o Quadro 03, a seguir. O número entre parênteses à direita das teorias/estudos corresponde à ordem cronológica de publicação da respectiva teoria e também à ordem de apresentação da mesma nos pressupostos teóricos (item 2) desta pesquisa.

Quadro 03: Classificação das teorias motivacionais

Categorias principais das teorias de motivação	Teorias de motivação
Teorias de Conteúdo (baseadas nas necessidades)	Experiência de Hawthorne (1)
	Teoria da hierarquia das necessidades (4)
	Teoria das realizações (necessidades de afiliação, realização e poder) (7)
	Teoria dos dois fatores (10)
	Teoria das necessidades existenciais, de relacionamento e Crescimento (12)
Teorias de Processo (baseadas no processo mental de tomada de decisão para a ação)	Teoria do campo social (2)
	Teoria do reforço (3)
	Teoria da maturidade-imaturidade (5)
	Teoria X e Y (6)
	Teoria da equidade (8)
	Teoria da expectativa (9)
	Teoria da definição de metas (11)
	Teoria da autodeterminação (13)
	Teoria da avaliação cognitiva (14)
	Teoria das características da função (15)
	Teoria da aprendizagem social (16)
	Teoria da autoeficácia (17)
	Teoria “Z” (18)

2.3.2 TEORIAS ENDÓGENAS E TEORIAS EXÓGENAS

Esta é mais uma forma de classificar as teorias motivacionais existentes em duas grandes categorias. As teorias endógenas são aquelas que priorizam a pessoa no processo motivacional, e as teorias exógenas priorizam a organização (trabalho).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), quando se fala de motivação para o trabalho, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais. O primeiro compreende as teorias relacionadas com aspectos “motivadores do trabalho”, denominadas como teorias exógenas. Estas teorias focalizam aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Geralmente, dois conjuntos de aspectos ou fatores são utilizados: o conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral. Obviamente, estes fatores podem ser modificados pela organização por meio das suas estratégias de gestão. O segundo grupo compreende as teorias relacionadas com as “motivações pessoais”. São as chamadas teorias endógenas que exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado.

De modo geral, pode-se concluir que as teorias endógenas tentam explicar as motivações dos empregados num nível mais teórico, enquanto que as teorias exógenas apresentam propostas (práticas) para programas de motivação.

Quadro 04: Teorias endógenas e teorias exógenas de motivação para o trabalho.

Teorias endógenas	Pressuposto fundamental
1. Atividade/energia	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2. Expectativas-valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3. Equidade	As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo.
4. Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
5. Intenção/metast	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6. Atribuição e autoestima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a autoestima do indivíduo é elevada.
Teorias exógenas	Pressuposto fundamental
1. Motivos/necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
2. Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3. Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas.
4. Metas/objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5. Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fontes de motivação.
6. Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7. Sistema sócio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003).

Segundo Katzell e Thompson (2003) as teorias endógenas explicam a dinâmica da motivação, mas são as teorias exógenas que sugerem ações que podem ser feitas para mudar a motivação para o trabalho. Na prática, as teorias endógenas, que lidam com as motivações dos empregados, ficam no nível teórico e são as teorias exógenas que fornecem os elementos de base para definir os programas de motivação para o trabalho. Isto porque as últimas lidam com características do trabalho que podem ser modificadas por agentes externos, tais como oportunidades de promoção, condições de trabalho e enriquecimento da tarefa. Apesar da eficiência dos motivadores deduzidos a partir das diversas teorias exógenas, pode acontecer que, numa situação determinada, eles não respondam às expectativas e às metas dos empregados de uma organização.

Portanto, a motivação possui duas perspectivas, um lado diz respeito aos fatores motivacionais do trabalho (lado exógeno) e, outro lado, refere-se às motivações pessoais (lado endógeno). Segundo Kanfer (2003), a integração entre as abordagens endógenas e exógenas da motivação pode ser um objetivo das pesquisas em motivação do presente e do futuro. Em

relação à tentativa de integrar as teorias referentes aos fatores motivadores do trabalho com aquelas referentes às motivações pessoais, ele afirma que o progresso nessa área não será obtido por meio do aprofundamento das teorias tradicionais. Novas perspectivas e a sua integração com as abordagens tradicionais são necessárias. A direção mais promissora para uma síntese implica na reconsideração do construto de metas, já que este permeia o funcionamento diário e a longo prazo no contexto do trabalho.

2.3.3 Motivação intrínseca e motivação extrínseca

O entendimento do processo motivacional é fundamental para a identificação dos fatores de motivação das pessoas. Existem basicamente dois tipos de motivação, a intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca é aquela em que a recompensa é o próprio trabalho a ser executado. Já a motivação extrínseca, é aquela em que a recompensa está fora da atividade propriamente dita.

A motivação surge dentro da pessoa (automotivação), no entanto, para que essa motivação seja liberada, deve ser provocada, pelo prazer em executar a tarefa (motivação intrínseca) ou pela recompensa (externa à atividade) a ser recebida pela execução da tarefa (extrínseca) (LI et al, 2012; BROECK et al, 2011; PERRY 2011; DECI E RYAN, 1985) . Um bom exemplo é a situação de um pintor que tem prazer em pintar quadros, mas considera desagradável ministrar aulas de pintura. Neste caso, o pintor é motivado para executar a tarefa de pintar o quadro, pelo prazer (motivação intrínseca) ou é motivado para ministrar aulas de pintura, pelo pagamento em dinheiro (motivação extrínseca). Portanto a motivação é intrínseca quando a recompensa pela execução da atividade é a própria atividade (satisfação que ela provê) (KOHN, 1998). Assim, um trabalho intrinsecamente motivador atrai a pessoa para a sua execução e a pessoa se sente valorizada e recompensada (satisfeita) por ter executado aquele trabalho.

A ideia de enriquecer a tarefa, adotada por Herzberg (1997), consiste em tornar o trabalho em si mais interessante (valorizado), favorecendo a satisfação de necessidades de competência e autodeterminação, os quais são aspectos motivacionais intrínsecos, pois pessoas que valorizam o seu trabalho tendem a ser motivadas intrinsecamente (BERGAMINI, 2008).

Em estudos de motivação, realizados em relação à utilização de sistemas de tecnologia da informação, Lin e Lu (2011) verificaram que tanto os fatores extrínsecos (utilidade) como

os intrínsecos (prazer) afetam a motivação. Estas duas motivações afetam a intenção do indivíduo para usar a tecnologia da informação.

Segundo Bergamini (2008), nunca se conseguiu motivar ninguém. O que se consegue é estimular, isto é, apenas criar condições favoráveis para liberar o potencial motivacional de cada um. Isso implica em aceitar que esse potencial motivacional representa a força mais poderosa da verdadeira autonomia e satisfação pessoal. Assim, a motivação intrínseca, que é a verdadeira motivação, está relacionada à liberdade de escolha de que tipo de ação empreender, descartando todo tipo de controle externo que venha ser imposto pelo meio ambiente.

A motivação extrínseca desvia a motivação do trabalho em si, levando as pessoas a pouco valorizarem o seu trabalho. Ela ocorre quando a recompensa a ser recebida está fora da atividade propriamente dita, por exemplo: dinheiro, promoções, elogios dos superiores e, ameaça de punição (THOMAS, 2010; LIN E LU, 2011). A motivação extrínseca é o motivo que mantém os indivíduos em uma tarefa pela aplicação de recompensas externas à atividade (LIN E LU, 2011). Para Lee et al (2010), entre os elementos da motivação extrínseca incluem a preocupação por receber recompensas, sanções, elogios, comentários e notas.

Os indivíduos motivados extrinsecamente, que fazem a tarefa com o objetivo de recompensas e outras solicitações externas, são mais propensos a se envolverem superficialmente na tarefa e são menos propensos a persistir com a atividade, caso as recompensas extrínsecas sejam removidas. Na visão de Lin e Lu (2011), a motivação extrínseca refere-se a executar uma ação por causa da sua utilidade percebida em alcançar um valor, enquanto que a motivação intrínseca refere-se a executar uma ação por causa do interesse na ação em si, em vez de reforço externo. Na motivação extrínseca a pessoa fica tão interessada na recompensa externa que anula as demais fontes de satisfação.

Para Deci (1985), a motivação extrínseca possui características controladoras, e esses controles minam a motivação intrínseca e o envolvimento com a tarefa, prejudicando o desempenho em qualquer tipo de atividade que exija criatividade, compreensão conceitual ou flexibilidade na resolução de problemas.

Segundo Bergamini (2008), a experiência prática mostra que pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas extrínsecas, no geral, apresentam desempenho pior do que aquelas que estão intrinsecamente motivadas pela tarefa em si. Isso leva à hipótese de que provavelmente essas pessoas não estejam vendo sentido na tarefa pela qual são apenas remuneradas pelo dinheiro e não pela satisfação que possam experimentar fazendo algo que tenha um determinado significado para elas. As pessoas motivadas por recompensas

normalmente buscam o caminho mais curto possível, para alcançá-las. Não se conseguirá, por meio de fatores externos, um comprometimento mais profundo e duradouro, com relação ao trabalho bem como à organização. Quando as pessoas são motivadas intrínsecamente, elas são mais autênticas e desenvolvem maior capacidade de autonomia em administrar a si mesmas, bem como se relacionam com os demais de modo profundo e significativo.

Para Levy-Leboyer (1994) quando as pessoas trocam o trabalho por uma recompensa externa, o trabalho em si perde sua atração intrínseca e a sua posição central utilizada para definir e afirmar o indivíduo. No entanto, para Lemos e Veríssimo (2014), a motivação extrínseca nem sempre provoca uma diminuição na motivação intrínseca.

Para Herzberg (2011), a presença dos fatores intrínsecos provocam (relacionam com) a satisfação no trabalho, mas a ausência desses fatores não provocam (não estão associados com) a insatisfação. Por outro lado, a presença dos fatores extrínsecos não estão associados com a satisfação no trabalho, mas a ausência dos fatores extrínsecos estão associados com a insatisfação.

A motivação nasce dentro da pessoa (automotivação) e, portanto, ninguém pode motivar ninguém (Bergamini, 2008). Assim sendo, para despertar (liberar) a motivação que está dentro das pessoas, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, um clima organizacional motivador. Pode-se afirmar, portanto, que a motivação nasce dentro da pessoa (automotivação) e, é intrínseca quando direcionada para uma tarefa gratificante (prazerosa) e, é extrínseca quando é direcionada para algo externo à tarefa (exemplo: receber uma recompensa ou evitar uma punição).

Em estudos sobre motivação de pessoas em relação à área de Tecnologia da Informação (TI), Mitchell et al (2012) descobriram que as pessoas no alto de “brincadeiras” (ou seja, com motivação intrínseca, devido ao prazer da atividade) aprendem mais rapidamente. Em programa de treinamento baseado em “jogos” visando aumentar a motivação intrínseca, percebeu-se que os usuários de TI obtiveram melhor desempenho na aprendizagem do que os usuários submetidos ao treinamento com um método tradicional (MITCHELL et al, 2012).

Motivação intrínseca é o motivo que mantém os indivíduos em uma tarefa por meio das qualidades inerentes à própria tarefa. Elementos de motivação intrínseca incluem o envolvimento com uma tarefa que desperte o entusiasmo, o desejo de experimentar aventura e novidade, o esforço para alcançar a excelência em seu próprio trabalho, a tentativa de entender algo que deseja melhorar, e o direcionamento para o objetivo, porque vê um propósito no que está fazendo. Um indivíduo intrínsecamente motivado pensa que a tarefa é

útil, interessante e importante, são mais propensos a persistir na conquista dos objetivos e estão mais dispostos a tentar diferentes estratégias para atingir seus objetivos (LEE et al, 2010; DUBRIN, 2003). Quando uma pessoa está intrinsecamente motivada, ela age por interesse pessoal e porque considera a tarefa a ser feita, inerentemente agradável e capaz de produzir espontaneamente autossatisfação, como "isso é interessante" e "eu gosto disso" (LEE et al, 2012; MITCHELL et al, 2012; SPITTLE et AL, 2009).

Os estudos indicam que os desenvolvedores da motivação intrínseca estão positivamente relacionados com a liderança transformacional e que os desenvolvedores da motivação extrínseca estão positivamente relacionados com os líderes estilo de gestão ativa (liderança transacional) (LI et al, 2012; GRANT, 2012a).

A motivação intrínseca é um fator importante para a promoção da criatividade. Ela é atribuída a uma pessoa que se sente no controle e é mentalmente envolvida em uma atividade escolhida (ZAMAN et al, 2010). A motivação intrínseca tem o prazer (busca de satisfação na execução de uma atividade) ou a obrigação moral (busca moral, dos valores, da ética individual) como base. Já a motivação extrínseca, envolve a execução da ação para obter benefícios, incluindo carreira, prestígio e avaliações positivas dos outros ou para evitar punições. Eles são classificados em três formas principais: regulação identificada (quando um indivíduo está motivado para realizar uma atividade, porque esta lhe parece importante e valiosa), regulação introjetada (quando uma pessoa tem orgulho nos resultados ou sentimentos de culpa ou vergonha) e a regulação externa (quando um indivíduo realiza uma atividade a fim de receber recompensas externas ou evitar punições) (LI et al, 2012).

Quadro 05: Motivação intrínseca e motivação extrínseca.

Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
<div>Baseada no prazer</div> <div>Baseada na obrigação moral</div>	<div>Regulação identificada</div> <div>Regulação introjetada</div> <div>Regulação externa</div>

Fonte: Li et al (2012) adaptado pelo autor.

O aspecto central reside no fato de que nem todos os trabalhos ou tarefas são intrinsecamente motivadores para todas as pessoas e, para tentar resolver essa questão, os

teóricos da motivação resolveram encontrar uma forma de tornar o trabalho ou tarefa intrinsecamente motivador, por meio do enriquecimento do trabalho/tarefa. Tanto Herzberg (1997), como Hackman e Oldham (1975) valorizaram o enriquecimento da tarefa.

O enriquecimento da tarefa pode ser também do tipo sociotécnico, o qual consiste em acrescentar ao trabalho a participação em atividades de grupos, propiciando aos profissionais a oportunidade de satisfazer as necessidades sociais e obter reconhecimento, estimulando a cooperação, o relacionamento interpessoal e os processos de dar e receber *feedback* (FIORELLI, 2006).

Para Delfgaauw e Dur (2010), os empregos intrinsecamente gratificantes estão associados a um pagamento menor (incentivo), isto é, a uma menor atração pelo pagamento e, em média, a pessoas com menor qualificação profissional.

Para Moran et al (2012), a motivação intrínseca está presente quando as pessoas fazem alguma coisa por prazer ou diversão, enquanto que a motivação extrínseca ocorre quando as pessoas fazem algo por causa de forças externas. A motivação extrínseca pode ser dividida em quatro tipos, variando da menor para a maior autonomia: externa (por recompensa ou elogio), introjetada (para evitar a culpa ou ansiedade), identificada (quando a pessoa vê valor na atividade), e integrada (quando a pessoa internalizou as razões para adotar determinado comportamento), como pode ser visto no Quadro 06 a seguir.

Quadro 06: Por que você é motivado para realizar o seu trabalho?

Tipos de motivação		Respostas à pergunta: “por que você é motivado para realizar o seu trabalho?”
Motivação extrínseca	Motivação Externa	Porque o meu chefe quer que eu faça o trabalho. Porque a situação exige. Porque eu recebo pagamento para fazer o trabalho.
	Motivação introjetada	Porque eu me sentiria culpado se não fizesse um bom trabalho. Porque eu sentiria vergonha se fizesse um mal trabalho. Porque eu sentiria mal comigo mesma, se não fizesse um bom trabalho.
	Motivação identificada	Porque eu acredito que o meu trabalho é valioso. Porque o meu trabalho é importante. Porque eu valorizo o meu trabalho.
	Motivação integrada	Porque os meus objetivos de trabalho e pessoais são integrados. Porque o meu trabalho é uma grande parte de quem eu sou. Porque o meu trabalho ajuda a me definir.
Motivação intrínseca		Porque eu considero o meu trabalho interessante. Porque o meu trabalho é divertido. Porque eu acho o meu trabalho envolvente.

Fonte: Moran et al (2012) adaptado pelo autor.

Moran et al (2012) sugerem que a motivação intrínseca é menos provável de ocorrer no contexto do trabalho do que em outros do cotidiano (esporte, lazer, *hobby*) devido ao foco inerente sobre a remuneração e reconhecimento, que ocorre no ambiente de trabalho. Por

outro lado, recompensas extrínsecas, emitidas independente do engajamento nas tarefas, como salários, por exemplo, não minam a motivação intrínseca necessariamente.

Em relação à influência da motivação sobre a criatividade, a motivação intrínseca é mais provável de ser associada com níveis mais altos de criatividade quando os funcionários também são motivados prossocialmente a tomar as perspectivas dos outros (Grant e Berry, 2011). A motivação pró-social pode ser definida como um ato voluntário e sem expectativas de retorno (Walster e Piliavin, 2010), o que coloca a sua definição muito próximo do significado de altruísmo. Grant (2010) definiu a motivação pró-social simplesmente como "o desejo de empenhar esforços para beneficiar outras pessoas".

A vida organizacional dos dias atuais tem provocado uma inversão na motivação das pessoas, substituindo a verdadeira motivação pelo trabalho pela motivação por aquilo que a recompensa extrínseca representa (BERGAMINI, 2008). O ideal é que a recompensa extrínseca ao trabalho tenha apenas um sentido simbólico de demonstrar satisfação da organização pelo trabalho realizado, mas nunca de querer “pagar” qualquer tipo de tarefa realizada.

As organizações têm utilizado com frequência a motivação extrínseca (condicionamento), tais como prêmios por produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, remuneração variável, participação acionária, campanhas de qualidade, convenções anuais de resultado, entre outros, substituindo os fatores de motivação pelos fatores de satisfação. Condicionadas dessa forma, as pessoas tornam-se alienadas, desistem da sua autenticidade e diminuem a sua motivação intrínseca (BERGAMINI, 2008).

Segundo Dubrin (2003), as recompensas extrínsecas podem até ser desmotivadoras, levando as pessoas a darem um enfoque restrito às tarefas propriamente ditas, a fazerem o trabalho com rapidez para obter a recompensa e, a ver a tarefa como algo desagradável, que precisa ser suportado para receber a recompensa. Essas pessoas acabam por se sentir menos livres e menos autodeterminadas. A motivação extrínseca pode se tornar uma ferramenta de controle das pessoas; com o tempo, pode provocar nessas pessoas a percepção de desvalorização, insatisfação e desmotivação.

De acordo com Herzberg (2011), a presença dos fatores intrínsecos provocam (relacionam com) a satisfação no trabalho, mas a ausência desses fatores não provocam (não estão associados com) a insatisfação. Por outro lado, a presença dos fatores extrínsecos não estão associados com a satisfação no trabalho, mas a ausência dos fatores extrínsecos estão associados com a insatisfação. Por esse raciocínio de Herzberg pode-se concluir que as duas motivações (intrínseca e extrínseca) podem se complementar, pois todo gestor eficiente deseja

oferecer satisfação (presença da motivação intrínseca) aos seus funcionários, e evitar a insatisfação (ausência da motivação extrínseca). Cabe lembrar que a motivação é intrínseca quando a recompensa pela execução da tarefa é a própria tarefa. Portanto, a pessoa tem prazer e grande interesse em executar aquela tarefa.

Segundo Taylor et al (2011), a satisfação no trabalho é multidimensional com qualidades tanto intrínsecas quanto extrínsecas. Para Motta (1986), não há dúvida de que existem pessoas que são motivadas intrinsecamente para determinados tipos de tarefas e vão obter desempenho elevado, independentemente do tipo e quantidade de recompensa material. A maioria das pessoas, no entanto, vive na mesma expectativa dos jogadores de futebol, ou seja, que ao aplauso do público sigam os prêmios materiais pela vitória. Nas instituições públicas e privadas, esperam os funcionários que aos cumprimentos dos dirigentes sigam gratificações e promoções garantidas.

Segundo Perry et al (2006), o uso do dinheiro ou outros incentivos financeiros no clássico paradigma do desempenho baseia-se principalmente sobre as proposições teóricas da teoria do reforço.

Para Bergamini (2008), a motivação considera que os seres humanos buscam normalmente a autorrealização, demonstrando que o trabalho é introjetado no “eu” e consequentemente a autoestima saudável e estável (o sentimento de valor, orgulho, influência, importância) baseia-se na introjeção de trabalho bom e válido, tornando-se, portanto, parte do “eu”. Não parece normal a introjeção de trabalho do qual não se tem orgulho, que é robotizado e subdividido nas suas partes mínimas.

Na opinião de Ariely (2010), existem dois tipos de motivação, a do tipo “m” (minúsculo) e a do tipo “M” (maiúsculo). A motivação “m” diz respeito à busca pela satisfação de um compromisso específico, ao sentimento de desafio de concluir com êxito o que estamos fazendo. Já a motivação “M” surge quando a pessoa faz algo que ela considera grande, significativo, na expectativa de que outra pessoa importante para ela, reconheça o seu empenho. Esta motivação do tipo “M” busca a satisfação da necessidade da ilusão de que nosso trabalho, um dia, seja importante para muitas pessoas e tenha algum valor no mundo.

A motivação mais forte se dá quando a pessoa encontra um chamado, um propósito, uma missão, encarando o trabalho com um sentido maior, uma atividade que os eleva, que os faz realizar algo importante para si e para terceiros e os tornam um instrumento para o crescimento pessoal. Para Bowditch e Buono (1992), a satisfação motivacional, normalmente, é fruto tanto das recompensas intrínsecas como das extrínsecas, ou seja, elas podem se complementar.

O estado de carência ou de necessidade de uma pessoa a motiva à ação, a fim de encontrar um meio de satisfazer a sua necessidade e proporcionar a satisfação desejada. Esse estado de carência representa um desequilíbrio fisiológico ou psicológico que a pessoa está enfrentando. Segundo Bergamini (2008), no momento em que se dá o encontro da necessidade com o seu correspondente fator de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o “ato motivacional” e, por conseguinte, sobrevém o estado de satisfação que foi obtido pela saciação dessa necessidade.

Como já visto nas teorias de motivação, as necessidades podem ser materiais ou imateriais, isto é, psicológicas, sendo que as psicológicas são mais fortes que as materiais. A pessoa normalmente quer mais reconhecimento, mais importância, mais significância e, mais fama. Observando esse processo com atenção, pode-se concluir que uma pessoa carente ou com necessidades não está se sentindo valorizada, mas em um estado de sofrimento. Pode-se inferir que nesse momento, psicologicamente e emocionalmente, a pessoa está se sentindo desvalorizada. Esta é uma tentativa de visão que objetiva facilitar o entendimento do processo motivacional. Assim sendo, os fatores de satisfação representam a oportunidade de se satisfazer essa carência e voltar ao estado de equilíbrio. Portanto, pode-se inferir que quando a organização oferece os fatores de satisfação que atendem a um estado de carência, ela está retirando a pessoa de um estado de desvalorização, ou seja, está, psicologicamente, valorizando a pessoa. A pessoa, que estava se sentindo desvalorizada, passa a se sentir valorizada, pois foi atendida nas suas necessidades fisiológicas ou psicológicas.

Desde a experiência de Hawthorne, iniciado na década de 1920 por Elton Mayo, já era possível observar esse sentimento presente por trás do comportamento das pessoas. Naquela oportunidade, apesar de não ter sido explorado por Mayo, a valorização das pessoas estava presente. As pessoas se sentiam valorizadas por estar fazendo parte de uma experiência liderada por um professor da Universidade de Harvard, se sentiam valorizadas por estarem sendo observadas o tempo todo, se sentiam valorizadas por terem sido selecionadas para o teste em questão. Enfim, apesar de a pesquisa ter dado ênfase à descoberta da importância dos grupos sociais informais na organização, como fator motivador, provavelmente foi a sensação de valorização sentida pelas pessoas que mais as motivava.

O estudo das teorias motivacionais revela que o processo motivacional inicia-se com um impulso, que normalmente vem de uma necessidade fisiológica e/ou psicológica da pessoa, sendo que a necessidade psicológica é mais forte que a fisiológica. As teorias: da Hierarquia das Necessidades; das Realizações; das necessidades Existenciais, de Relacionamento e Crescimento; dos Dois Fatores; da Autodeterminação; e da Avaliação

Cognitiva deixam muito claro esse entendimento. Portanto, as necessidades das pessoas fazem com que elas ajam. Pode-se entender que uma pessoa em estado de necessidade fisiológica ou psicológica está se sentindo desvalorizada e necessita sair dessa situação. Para isso, a solução é que seja oferecida a ela a possibilidade de conseguir essa valorização e voltar ao estado de equilíbrio. Do estudo de como se dá o processo motivacional, muito explorado pelas teorias de processo, pode-se concluir que, se uma pessoa observa, em uma determinada tarefa, a possibilidade de receber alguma espécie de valorização, a possibilidade de que será motivada a executar essa tarefa se eleva.

Fundamental é entender que se for dada a todas as recompensas, a forma de vantagens materiais, como dispensas ou prêmios, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que for efetivado. Quando são parte das necessidades psicológicas de chefes e subordinados, tais como segurança emocional, estima, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento de sua perícia profissional, os incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer e impulsionar a melhoria de seu desempenho.

Pode-se afirmar que a motivação extrínseca está relacionada a situações em que a pessoa é impulsionada a realizar determinada atividade devido a algo externo à atividade, que ela poderá receber. Durante muito tempo, esse “algo externo que a pessoa poderia receber” eram as punições. Assim, as pessoas trabalhavam com afinco para evitar a dor. Ainda hoje, muitas organizações utilizam não somente as recompensas, mas também as punições e ameaças de demissão. A pessoa fica bastante vulnerável e é “obrigada” a realizar pelo menos o mínimo necessário para evitar a dor. Nesse clima organizacional a motivação está distante e as pessoas se sentem desvalorizadas. Esta realidade é desanimadora e desumana. As pessoas merecem mais consideração, respeito e valorização.

Pode ocorrer inclusive, que em algumas organizações mal administradas, os gestores possam vir a utilizar as ameaças de punições de maneira injusta, acreditando que dessa forma obterão colaboradores mais motivados. Isso equivale a acreditar que a pessoa ofendida estaria pronta para trabalhar com afinco e dedicação, mesmo se sentindo desvalorizada. Isso não aconteceria jamais. Uma pessoa infeliz em um determinado ambiente de trabalho não dará sua contribuição máxima tanto para a tarefa comum quanto para a vida do grupo.

A palavra “controle” é colocada em evidência por Deci e Ryan (1985), o que torna a sua teoria válida somente para a motivação extrínseca que não se preocupa em valorizar as pessoas, pois um dos componentes da valorização é a autonomia. Para a Teoria da Autodeterminação, a motivação de um indivíduo para o trabalho pode ser tanto intrínseca como extrínseca (LI et al, 2012). No entanto, segundo esta teoria, a motivação extrínseca que

controla e manipula influencia negativamente na motivação intrínseca. Portanto, destinar recompensas externas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a diminuir o nível geral de motivação caso elas sejam vistas como controle (ROBBINS et al, 2010).

A motivação extrínseca passa a ser prejudicial quando causa desvalorização na pessoa, isto é, quando a pessoa se sente manipulada, chantageada, controlada, forçada a fazer uma tarefa, sem liberdade e sem autonomia.

A motivação extrínseca negativa é aquela que “empurra” ou “puxa” as pessoas para uma determinada tarefa. A pessoa é “forçada” a executar a tarefa. Neste caso o funcionário não está motivado, mas sim o chefe que deseja a execução da tarefa e, por isso, promete entregar uma recompensa ou uma punição. Este tipo de motivação extrínseca não proporciona a sensação de valorização, mas sim de desvalorização (controle, manipulação). Esta está associada à sensação de compra de favores, de manipulação e, de chantagem. Neste último caso, normalmente a recompensa é oferecida antes da execução da tarefa, modo condicional: “se você fizer recebe, se não fizer, não recebe”.

Na motivação extrínseca, do tipo que controla, a pessoa não sente nenhuma atração pela tarefa propriamente dita, mas pela recompensa, e irá fazer o mínimo necessário para receber essa recompensa. Isto não pode ser considerado motivação, mas sim movimentação. Outro perigo da motivação extrínseca, do tipo que controla, é que o chefe ou gestor pode achar que bastam as recompensas para que as pessoas desenvolvam um excelente trabalho. Isso pode levar a relacionamentos ruins, à criação de um clima organizacional pesado e desmotivador, prejudicando a qualidade de vida das pessoas e a qualidade dos produtos da organização.

A motivação extrínseca, do tipo que controla, é baseada em recompensas e punições e funcionam como um mecanismo de controle das pessoas, eliminando um componente importante da motivação intrínseca: a autonomia.

Maslow (1970, p.67) explica a reação das pessoas quando são motivadas (condicionadas) por fatores de motivação externos a elas: “o chefe é percebido como simplesmente supridor de dinheiro, um supridor de alimento, um supridor de segurança, alguém de quem se pode depender ou como um criado ou outro servidor anônimo. Não agrada às pessoas serem percebidas como objetos úteis ou instrumentos. Desagrada-as ser usadas”.

As metas estabelecidas pela organização podem ser entendidas como um tipo de motivação extrínseca que controla, pois elas pressionam os funcionários no sentido de seu cumprimento. Diferente seria se as metas tivessem sido estabelecidas pelas próprias pessoas

ou com a participação delas. Neste caso, as metas passariam a ser uma motivação extrínseca do tipo que valoriza, pois as pessoas se sentiriam prestigiadas pelo fato de estarem no controle das suas vidas.

2.3.4 **Motivação e satisfação**

Existe uma grande diferença entre motivação e satisfação, quando uma surge a outra se extingue. É importante caracterizar a diferença entre motivação e satisfação e entender não somente o que (necessidades) motiva, mas também como (processo mental) se dá o comportamento de busca de objetivos.

Motivação é o estado de carência, de necessidade que quando satisfeito gera a satisfação, ou seja, satisfação é o estágio final da motivação. Por exemplo, a sede motiva e a água satisfaz. Portanto, necessidades satisfeitas não motivam (BERGAMINI, 2008). Ocorre que após uma necessidade satisfeita, imediatamente surge outra e assim sucessivamente, principalmente as necessidades de ordem superior, mais psicológicas, como as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Para Maslow (1970), Alderfer (1972) e Taylor et al (2011) a satisfação profissional está ligada à necessidade de realização. Portanto, a necessidade de realizar uma ação (trabalho), isto é, de produzir um bom resultado, motiva à ação e, após a consecução da ação, conquista-se com ela a percepção de realização, que leva à satisfação. O contrário, ou seja, um funcionário satisfeito e feliz, nem sempre estará motivado para produzir um bom trabalho. O estado de carência é que motiva e conquista a satisfação.

Já para Robbins et al (2010), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. Pode-se inferir que o que causa a motivação é o desejo de satisfazer uma insatisfação (necessidade) existente dentro da pessoa e, quando se conquista a satisfação, a motivação desaparece. Portanto, o que causa a motivação é o estado de carência (insatisfação) e não a satisfação (BERGAMINI, 2008).

Taylor et al (2011) afirmam que satisfação e motivação estão intimamente ligados, devido à influência que um exerce sobre o outro. Herzberg et al (2011) destacaram a necessidade de se reforçar os fatores de motivação, a fim de gerar satisfação profissional. A satisfação no ambiente de trabalho deve ser um objetivo das organizações, pois à medida que as pessoas vão conquistando satisfação nas diferentes tarefas do trabalho, contribuem para a

criação de um ambiente profissional agradável e produtivo. Se uma organização oferece vários fatores de satisfação que não satisfazem às necessidades latentes ou vontades das pessoas (fatores de motivação), esses não despertam a motivação pretendida.

Um motivo é uma necessidade ou vontade que atua em uma pessoa, levando-a a agir. Portanto, um fator de motivação é um motivo, uma necessidade ou uma vontade, enquanto que um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz esse motivo, a necessidade ou vontade, proporcionando a satisfação. A organização sabendo quais são os fatores de motivação das pessoas, poderá proporcionar situações em que as pessoas possam conquistar os fatores de satisfação adequados, despertando a motivação nos seus colaboradores. Daí a importância de se identificar quais são os fatores de motivação das pessoas. Por isso, esta pesquisa busca identificar qual é o principal fator de motivação das pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, como no Exército Brasileiro.

Quando uma necessidade motivacional é satisfeita o estado de motivação desaparece, pois desapareceu o motivo (a necessidade). Imediatamente, surgem novos estados de carência que são constituídos de outras necessidades de tipos diferentes. Por isso que um animal busca a sombra de uma árvore após ter a sua fome saciada (BERGAMINI, 2008).

Quando uma necessidade não é satisfeita, surge um estado psicológico denominado de frustração, que é carregado de sentimentos de insatisfação que, se não forem devidamente trabalhados e resolvidos, determinarão, por sua vez, uma atitude negativa, reconhecida como ansiedade agressiva (BERGAMINI, 2008).

As especificações profissionais contribuem para a definição dos fatores motivacionais das pessoas que exercem determinada profissão. Necessário se faz apresentar as principais características de uma profissão fortemente hierarquizada. Assim sendo, as organizações públicas fortemente hierarquizadas podem possuir fatores de motivação específicos.

3 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O estudo do tema motivação de pessoas originou-se para atender uma necessidade das organizações privadas, que visavam melhorar os seus resultados diante da concorrência. No entanto, não há nenhum impedimento para a aplicação das teorias de motivação nas organizações públicas. Afinal, os temas liderança, motivação e satisfação dos indivíduos são importantes tanto para a gestão de pessoas nas organizações privadas, quanto nas públicas, guardadas as suas diferenças.

O serviço público se distingue do privado não apenas por não visar o lucro da organização, mas também porque possui outras distinções organizacionais que o torna peculiar. Para Sylvia Horton, o serviço público possui algumas características específicas, como: está voltado a cuidar do bem público sob a guarda do Estado; é o serviço autorizado e financiado pelo governo e; é todo serviço que seja provido ao público (HORTON, 2009).

As organizações públicas e privadas são muito parecidas na busca pelo desempenho, mas apresentam características que as diferem. A principal diferença entre elas talvez seja o fato de que as organizações privadas visam o lucro, enquanto que as organizações públicas, não.

Nas organizações públicas não estão previstas recompensas específicas por bom desempenho, como bônus individuais, aumentos salariais por performance (exceto em algumas empresas públicas ou sociedades de capital misto). As carreiras são estáveis com progressões prioritariamente por tempo de serviço. Os salários são uniformes para uma mesma função dentro de um órgão. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, resultado e critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo baixo estímulo à rotação de funções (SCHIKMANN, 2010).

Segundo Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014), no final do século passado foi constatada a importância da gestão de pessoas para o desempenho organizacional. No entanto, a gestão de pessoas no setor público continua carente de atenção, principalmente quando se compara com o setor privado, o qual é rico em obras científicas.

O setor público está em constante desenvolvimento e tem surgido uma nova abordagem para a gestão de pessoas nesse setor, que se baseia nos princípios de maior eficiência, efetividade, responsabilidade, transparência e da necessidade de qualidade. Isso tudo tem exigido investimentos na gestão de pessoas.

Resumindo os vários fatores que afetam a motivação dos trabalhadores do setor público e são identificados por vários estudiosos, cinco grupos de fatores de motivação foram distinguidos (RAUDELUNIENE E KAVALLIAUSKIENE, 2014):

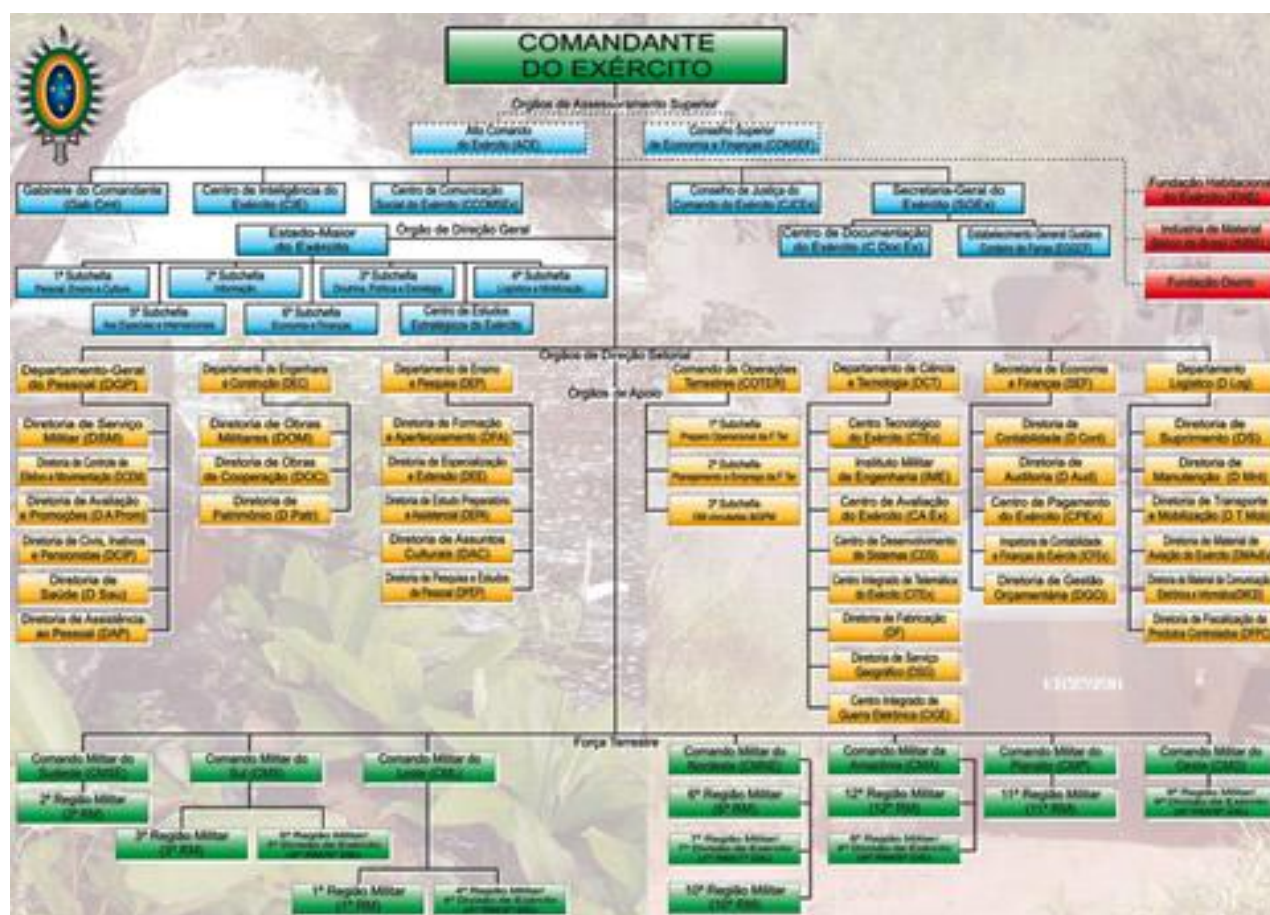
- a. Material: salários, bônus, atribuição de prêmio, pagamento de uma única vez, de acordo com o procedimento estabelecido pelo governo;
- b. Reconhecimento: Agradecer, presente nominal, condecorações estatais, mais responsabilidade e autoridade, de participação na tomada de decisões, oportunidades de carreira;
- c. Auto-expressão: possibilidade de realizar um trabalho interessante e responsável, e capacidade de melhorar constantemente (treinamentos, qualificação em cursos, mudanças de funções, estágios, missões);
- d. Sociais: bom clima psicológico, estilo de liderança apropriado, tempo livre ou eventos de entretenimentos gratuitos, atenção do gerente, conversas informais, e organização da equipe de trabalho;
- e. Segurança: condições adequadas de trabalho, local de trabalho equipado, segurança social, e seguros.

Paarlberg, Perry e Hondeghem (2008) apresentam uma proposta de estratégia para despertar a motivação dos empregados nas organizações públicas. Essas estratégias se baseiam nas seguintes variáveis propostas por Perry (1982): características individuais, características do trabalho, características do ambiente de trabalho e características do ambiente externo. Para Perry, para alterar a motivação das pessoas, seria necessário afetar alguma destas variáveis. As estratégias seriam: (1) integrar motivação para o serviço público nos processos pessoais de recursos humanos, (2) criar e transmitir significado e propósito ao trabalho, (3) criar um ambiente de trabalho que sirva de apoio, (4) integrar o ideal de servir ao público na missão e estratégia da organização, (5) criar uma legitimação societal para o serviço público e (6) prover oportunidades para experiências de desenvolvimento.

4 A MOTIVAÇÃO DOS MILITARES

As bases do Exército Brasileiro (EB) são: hierarquia e disciplina, o que caracteriza as Organizações Militares do EB como fortemente hierarquizadas. A figura a seguir mostra o tamanho do EB, uma instituição com mais de 220.000 pessoas, com uma estrutura organizacional complexa, distribuída, principalmente, por Departamentos, Diretorias e Comandos Militares de Área.

Figura 05 – Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro



Fonte: Exército Brasileiro, 2015b

"A carreira militar não é uma atividade inespecífica e descartável, um simples emprego, uma ocupação, mas um ofício absorvente e exclusivista, que nos condiciona e autolimita até o fim. Ela não nos exige as horas de trabalho da lei, mas todas as horas da vida, nos impondo também nossos destinos. A farda não é uma veste, que se despe com facilidade e até com indiferença, mas uma outra pele, que adere à própria alma, irreversivelmente para sempre" (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015a).

O Plano Estratégico do Exército 2016-2019 apresenta a visão de futuro do Exército nos seguintes termos: "até 2022, o Processo de Transformação do Exército chegará a uma NOVA DOUTRINA – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados,

profissionais altamente capacitados e motivados – para que o Exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

"Por mais que evoluam a arte da guerra, a tecnologia das armas e a sofisticação dos equipamentos, a eficácia de um exército dependerá, cada vez mais, de seus recursos humanos. Soldados adestrados, motivados e bem liderados continuarão sendo o fator decisivo para a vitória" (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015a).

Assim que uma pessoa ingressa na carreira militar, no EB, passa por um período de formação do espírito militar, onde ela aprende, entre outros valores militares, a importância da hierarquia e da disciplina (CASTRO, 2004). O jovem militar deve obedecer a rigorosos princípios hierárquicos, que ordenam progressivamente as autoridades dentro da Instituição, gerando relações de mando e obediência que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional e caracterizando a estrutura organizacional como fortemente hierarquizada.

As organizações públicas fortemente hierarquizadas possuem fatores de motivação específicos, que podem ser diferentes de outras organizações públicas ou privadas.

As pesquisas acadêmicas são muito limitadas quando tratam de analisar a motivação dos militares, em tempo de paz, nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro. A profissão militar possui características muito peculiares, como a hierarquia e a disciplina, que desafiam as teorias motivacionais existentes a identificarem qual é o principal fator de motivação dos militares e a preencher essa lacuna do conhecimento. Assim, esta pesquisa busca, por meio dos militares, compreender a motivação das pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, identificando seu principal fator de motivação.

Algumas características de determinada organização ou atividade, como missão, visão, cultura, entre outros, podem provocar o surgimento de fatores de motivação distintos de outras organizações. Fatores de motivação são fatores internos e/ou externos à pessoa que a impelem à ação. Diferentes profissões possuem diferentes fatores de motivação (CASADO, 2002). Toode et al (2011) provou isso ao estudar a motivação de enfermeiros.

Esta pesquisa buscou identificar quais são os principais fatores de motivação dos militares do Exército Brasileiro, pertencentes às OM operacionais do EB, em tempo de paz, no dia-a-dia dos quartéis brasileiros, tendo em vista que as OM passam a maior parte do tempo nessa situação, treinando e se preparando para um possível e eminente emprego em todas as situações.

O EB, juntamente com a Marinha do Brasil e a Aeronáutica, constituem as Forças Armadas do Brasil, as quais possuem suas missões previstas na Constituição Federal e em Leis Complementares. O Exército Brasileiro (EB) contribui para proporcionar a segurança necessária ao crescimento do País, no cenário internacional. Esse fato revela a importância da participação do EB para o progresso do País e evidencia a necessidade de se conhecer o principal fator de motivação dos militares, para obtenção de uma eficiente gestão estratégica de pessoas e a excelência no cumprimento das missões.

A gestão de pessoas no EB é um tema que merece atenção e estudo permanente, pois o Exército Brasileiro (EB) possui em seu efetivo grande quantidade de pessoas, aos quais é confiada, pelo Estado, a segurança nacional. O Estado Brasileiro autoriza aos militares o emprego de armamentos modernos e o uso da força para assegurar os objetivos nacionais. Essa confiança do Estado proporciona valorização aos militares, faz com que eles tenham a percepção de valor, de importância, o que os motiva.

O documento do EB que trata da motivação dos militares é o manual de campanha Liderança Militar - C 20-10, o qual afirma que a liderança militar é a ferramenta que permite ao comandante obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão. (BRASIL, 2011). Como visto, a motivação deve estar no centro das atenções do comandante militar.

O gestor de uma OM operacional do EB recebe a denominação de comandante, e sua principal atribuição é comandar a sua OM, exercendo, se possível, liderança sobre os seus subordinados, de modo a mantê-los unidos (com espírito de corpo) e motivados. Lidar com os processos motivacionais das pessoas nas organizações é uma tarefa complexa e desafiadora, mas acima de tudo, necessária. Apesar de as teorias motivacionais não competirem entre si, mas sim se complementarem, faz-se necessário um estudo minucioso das mesmas, no sentido de melhor compreender o processo motivacional das pessoas e entender as suas aplicações nas OM, identificando qual é o principal fator de motivação dos militares.

As OM do EB podem ser operacionais ou não operacionais. As OM operacionais são aquelas voltadas para a atividade fim do EB, isto é, a preparação para a guerra (combate ou apoio ao combate). As OM não operacionais são aquelas voltadas para as atividades meio (administrativas), isto é, de apoio ao combate. As situações em que as OM podem ser empregadas são de guerra (combate a um inimigo definido) ou não guerra (apoio à segurança pública e apoio à defesa civil).

Na visão institucional do Exército, dentre as competências que devem ser evidenciadas pelos líderes militares em situações de normalidade, no nível interpessoal, está o tato

disciplinar, visando a agir sobre os fatores de motivação dos militares subordinados (BRASIL, 2011). A motivação das pessoas nas organizações é fundamental, principalmente nas organizações militares, pelas características próprias da profissão, onde se destaca o espírito de sacrifício.

Além de se preparar para missões de guerra convencional, o EB cumpre inúmeras outras missões de não-guerra, como ajuda humanitária, garantia da lei e da ordem e, missões de paz. Todas essas missões, pelas suas naturezas, exigem, no dia-a-dia dos quartéis, treinamentos difíceis e sacrificantes, que provocam reflexos imediatos na motivação das pessoas.

O EB é uma instituição nacional, permanente e regular, com missão prevista na Constituição Federal e em Leis Complementares. Estudos sobre a motivação dos militares, em situação de paz, nas OM do EB, ainda são incipientes, limitando-se, principalmente, a trabalhos de conclusão de curso ou dissertações de mestrado, conduzidos pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

A maioria dos estudos sobre motivação, em outros exércitos ao redor do mundo também é em situação de combate. Considerando que, normalmente, a maior parte do tempo de um exército é em situação de preparo para o emprego, isto é, em situação de paz, faz-se necessário o estudo da motivação nessa situação.

O Exército Brasileiro é uma organização da nação brasileira, portanto é pública; está presente em todo o território nacional e seu principal produto são pessoas; pessoas treinadas e motivadas para, desde a época de paz, cumprir as missões legais previstas, inclusive a de defender a pátria, em situação de guerra. Tendo em vista que a guerra é um evento desafiador, treinar para ela exige espírito de sacrifício. Essa é uma das razões pelas quais a motivação dos militares deve ser uma preocupação constante nas organizações.

As organizações militares, semelhantemente às organizações públicas brasileiras, não utiliza recompensas financeiras para aumentar a motivação das pessoas, diferente do que normalmente ocorre na grande maioria das empresas privadas. Diante dessa realidade, a pergunta é pertinente: quais são os principais fatores de motivação das pessoas que trabalham nessas organizações? A resposta a esta pergunta pode responder esta outra pergunta: qual é o principal fator de motivação nas organizações públicas fortemente hierarquizadas?

A profissão militar não utiliza os mecanismos de motivação empregados pelas empresas privadas, como bônus, participação no lucro e, pagamento de horas extras. Ela possui características peculiares, que pela necessidade de se adestrar para a guerra, a torna

árdua, exigindo dos seus integrantes considerável dedicação ao serviço, vigor físico, estudo permanente, ausência da família, abnegação e espírito de sacrifício.

O Exército Brasileiro, como componente das Forças Armadas Brasileiras, é uma instituição interessada na preservação dos interesses vitais do País. Considerando a projeção econômica e política do Brasil no cenário internacional, a exigência de Forças Armadas à altura da nação e, a importância das missões constitucionais do EB, faz-se necessário considerar no planejamento estratégico de gestão de pessoas do EB e no planejamento de gestão de pessoas dos comandantes de OM do EB, o principal fator de motivação dos militares.

A profissão militar possui características muito peculiares, como a hierarquia e a disciplina; o uso dos uniformes; o emprego de armamento letal; a natureza pública federal da instituição Exército Brasileiro; a ausência de recompensas por produtividade; a dedicação exclusiva ao serviço nas 24 horas do dia; o espírito de sacrifício; o risco de vida e a mobilidade geográfica a qualquer momento, segundo o interesse do serviço.

O estudo dessas características e das teorias motivacionais existentes permite compreender melhor o processo motivacional dos militares e identificar quais são os fatores de motivação desses profissionais, preenchendo uma lacuna do conhecimento.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR

Segundo EXÉRCITO BRASILEIRO (2013), a profissão militar possui características peculiares, que a distingue de muitas outras profissões, como se pode constatar a seguir.

São características da profissão militar:

a. Risco de vida

Durante toda a sua carreira, o militar convive com risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida.

b. Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia

Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.

c. Dedicção exclusiva

O militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional, o que o torna dependente de seus vencimentos, historicamente reduzidos, e dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade.

d. Disponibilidade permanente

O militar se mantém disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial.

e. Mobilidade geográfica

O militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais considerados, pela maioria da população, como inóspitos, e destituídos de infraestrutura de apoio à família.

f. Vigor físico

As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

g. Formação específica e aperfeiçoamento constante

O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho.

h. Proibição de participar de atividades políticas

O militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades políticas, especialmente as de cunho político-partidário.

i. Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório

O impedimento de sindicalização advém da rígida hierarquia e disciplina, por ser inaceitável que o militar possa contrapor-se à instituição a que pertence, devendo-lhe fidelidade irrestrita. A proibição de greve decorre do papel do militar na defesa do país, interna e externa, tarefa prioritária e essencial do Estado.

j. Restrições a direitos trabalhistas

O militar não usufrui alguns direitos trabalhistas, de caráter universal, que são assegurados aos trabalhadores, dentre os quais incluem-se:

- remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno;
- jornada de trabalho diário limitada a oito horas;
- obrigatoriedade de repouso semanal remunerado; e
- remuneração de serviço extraordinário, devido a trabalho diário superior a oito horas diárias.

k. Vínculo com a profissão

Mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, devendo se manter prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independente de estarem exercendo outra atividade, não podendo por tal motivo se eximir dessa convocação.

l. Consequências para a família

As exigências da profissão não ficam restritas à pessoa do militar, mas afetam, também, a vida familiar, a tal ponto que a condição do militar e a condição da sua família se tornam estreitamente ligadas: (1) a formação do patrimônio familiar é dificultada; (2) a educação dos filhos pode ser prejudicada; (3) o exercício de atividades remuneradas por cônjuge do militar fica, praticamente, impedido; e (4) o núcleo familiar não estabelece relações duradouras e permanentes na cidade em que reside, porque ali, normalmente, passará cerca de dois anos apenas.

4.2 OS FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS MILITARES

As características da profissão militar, apresentadas no item 4.1, revelam peculiaridades da profissão que a torna diferente de muitas outras, justificando a identificação dos fatores de motivação desses profissionais, para que se obtenha uma eficiente gestão estratégica de pessoas.

A profissão militar possui alguns valores peculiares que influenciam, de forma consciente ou inconsciente, o comportamento e, em particular, a conduta pessoal de cada integrante do Exército Brasileiro.

A carreira militar não é uma atividade inespecífica e descartável, um simples emprego, uma ocupação, mas um ofício absorvente e exclusivista, que condiciona e autolimita os militares até o fim. Ela não exige deles as horas de trabalho da lei, mas todas as horas da vida, impondo-lhes também seus destinos. A farda não é uma veste, que se despe com facilidade e até com indiferença, mas uma outra pele, que adere à própria alma, irreversivelmente para sempre. Brasil (2002, p. 3)

As Instituições Militares possuem referenciais fixos, fundamentos imutáveis e universais: são os valores militares. As manifestações essenciais dos valores militares são: patriotismo, civismo, fé na missão do Exército, amor à profissão, espírito de corpo, aprimoramento técnico-profissional (Brasil, 2002).

Os militares executam atividades peculiares a uma profissão que visa a administrar o caos (a guerra), executam exercícios de tiro com diversas armas e montam acampamento em área rural. São nomeados para o exercício do comando, usam fardamento, utilizam instalações militares e equipamentos adequados à profissão, são designados para missões no exterior e experimentam a sensação de *status* e realização profissional à medida que vão sendo promovidos (por merecimento ou por antiguidade). As Forças Armadas recebem a confiança do Estado Brasileiro para exercerem a força quando necessário, a fim de garantir a segurança nacional.

Com base nas teorias de conteúdo (das necessidades) pode-se inferir algumas necessidades das pessoas em organizações públicas fortemente hierarquizadas. Normalmente, nas organizações públicas as pessoas recebem uma remuneração suficiente para satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança. Assim sendo, as necessidades que crescem de importância no meio militar passam a ser as sociais, de estima e de autorrealização, isto é, as

de ordem mais psicológicas do que fisiológicas. Essas necessidades psicológicas são de ordem superior e possuem maior potencial motivador.

Durante a vida militar, o profissional pode receber dispensas, elogios ou punições dos superiores hierárquicos (líderes), recebe remuneração adequada, relaciona-se com inúmeros companheiros e amigos, pode ser agraciado com medalhas e condecorações, realiza cursos e estágios profissionalizantes (os quais possibilitam a utilização de brevês nos uniformes) e ainda, pode conquistar a estabilidade no emprego.

A satisfação da família do militar também é alcançada, por meio de uma assistência de saúde adequada; do atendimento do interesse do militar por ocasião das movimentações, sempre que possível e, a distribuição de próprio nacional residencial, também sempre que é possível.

A motivação normalmente é estudada em relação ao indivíduo e não a grupos, no entanto, em se tratando dos militares, a motivação de grupos sociais faz-se necessária, pois os militares vivem em grupo e, a maioria das missões que cumprem é em grupo.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a motivação pode receber uma abordagem multinível, isto é, pode ser definida e analisada no nível do indivíduo, das equipes, dos grupos ou setores organizacionais e da organização como um todo, compreendendo assim os níveis micro, meso e macro. Cada vez mais nas organizações, executam-se muitas tarefas em equipe. A distribuição das tarefas em equipes muda a unidade de responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipe, introduzindo uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, mas que são altamente relevantes para o desempenho da equipe. Atualmente, mais do que nunca, a efetividade organizacional depende de pessoas que trabalham em equipe.

Teorias dominantes sobre motivação no trabalho, como a teoria da expectativa e a teoria da definição de metas, normalmente assumem que o nível de motivação da equipe afeta o nível de motivação individual indiretamente (CHEN E KANFER, 2006).

Desde os bancos escolares, nas escolas de formação, que os militares são educados para viverem e trabalharem em grupo e sob o comando de um chefe militar. Essa característica da profissão está associada ao espírito de corpo, que é cultuada com um dos valores militares.

O militar está sempre enquadrado em uma fração (uma equipe), seja uma Esquadra (4 pessoas), um Grupo de Combate (cerca de 9 pessoas), um Pelotão (cerca de 36 pessoas), uma Companhia (cerca de 150 pessoas), uma Unidade (cerca de 900 pessoas), uma Brigada (cerca

de 5000 pessoas), uma Divisão de Exército (cerca de 20000 pessoas) e um Exército de Campanha (cerca de 50000 pessoas).

O trabalho (missão) a ser realizado normalmente é atribuído a um grupo de militares e o líder exerce papel fundamental para o êxito da missão do grupo. A missão é de todos e não somente do líder. O líder rapidamente divide as funções de modo que todos possam contribuir para o êxito da missão. Após o cumprimento da missão, o reconhecimento é normalmente para o grupo e não para a pessoa do líder.

No trabalho em grupo, os membros são mutuamente dependentes e interagem para atingir as metas comuns num período determinado de tempo. O trabalho em grupo é bom para os membros e para a organização, pois melhora a criatividade, melhora a tomada de decisões, aumenta o comprometimento com as decisões, ajuda a diminuir o efeito de grandes organizações e, os membros se autocontrolam.

A estrutura de um grupo militar está apoiada nos pilares hierarquia e disciplina. Essa estrutura possui uma cadeia de comando claramente definida e altamente formalizada, que determina detalhadamente a maneira de agir de seus integrantes em qualquer situação possível, além de um escalonamento de responsabilidades na tomada de decisões.

O termo família militar é muito usado para englobar um grupo ainda maior, o dos profissionais militares e a suas famílias, pois essa possui características específicas como mobilidade geográfica a critério da instituição, o que provoca várias dificuldades para a esposa que trabalha e os filhos que estudam.

Os valores militares constituem um atributo da profissão que muito contribui para que os militares se sintam valorizados. Os valores militares distinguem os militares dos demais profissionais, torna-os diferentes, e isso é notável às pessoas que não são militares. Os valores militares estão associados à disciplina, à hierarquia, o respeito à instituição, à honra militar, à ética e pundonor militares, que os militares tanto prezam. Estes valores militares fazem parte das necessidades superiores da Hierarquia das Necessidades e são, portanto, de ordem psicológica e muito motivadoras.

Como visto anteriormente, a significância do trabalho para a pessoa é uma maneira de enriquecer o trabalho, tornando-o intrinsecamente interessante e motivador. A profissão militar, como já visto, possui características peculiares que a torna difícil e até sacrificante. Sem falar nos cursos das escolas de formação, em especial dos oficiais de carreira, que estudam na Academia Militar das Agulhas Negras e passam por uma seleção rigorosa para entrar no curso e, principalmente, durante os cinco anos de formação. Diante disso, pode-se inferir que, a princípio, o oficial do EB gosta da atividade militar, sente-se recompensado pela

própria atividade militar, sente-se orgulhoso de usar a farda, de prestar continência aos superiores hierárquicos e recebê-la dos subordinados. Portanto, a atividade militar passa a ser um fator de motivação intrínseca, ou seja, para muitos militares a própria profissão torna-se uma recompensa.

Um aspecto importante para a motivação intrínseca dos militares é a seleção das pessoas que ingressam na carreira militar. A inclusão de pessoas vocacionadas para a profissão facilita a motivação intrínseca delas, pois a atividade militar já significa para essas pessoas uma valiosa recompensa. Esse fato adverte que se deve valorizar ainda mais o processo de seleção dos futuros profissionais militares.

O fato de as missões do EB estarem previstas na Constituição Federal do Brasil e em Leis Complementares, ressaltam a sua importância e injeta valorização em quem as cumpre. Assim, os militares se sentem valorizados por serem capacitados para exercer tão significativa e gratificante trabalho, que não pode ser executado por qualquer um, mas apenas por pessoas autorizadas pelo Estado. Isso tudo proporciona distinção e valor ao militar, motivando-o intrinsecamente.

Maslow (2000), inicia suas observações sobre motivação, dizendo que indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios.

O *status* proporcionado pelo uso da farda do EB, uma instituição que, em pesquisa de opinião junto à sociedade vem conquistando, há vários anos, as primeiras colocações como instituição de maior confiança do povo brasileiro, causa valorização e motivação, associando o Exército e os seus integrantes a uma imagem de significância e crescimento, que proporcionam valorização ao militar.

Os elogios dos superiores hierárquicos são ferramentas muito usadas no meio militar e proporcionam a sensação de crescimento e valorização. A influência da liderança do chefe é fundamental, pois normalmente as missões militares são cumpridas em grupo. A remuneração adequada dá ao militar a sensação de justiça, quando compara a remuneração que recebe com a de outros profissionais semelhantes. O relacionamento com os companheiros é motivador, pois dá a sensação de pertencimento. A estabilidade no emprego tranquiliza o militar quanto à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, abrindo oportunidades para as motivações de ordem superiores, ligadas às necessidades sociais, de estima e autorrealização. As punições, apesar de possuírem um aspecto negativo, quando aplicados com justiça motivam os militares, principalmente os que não foram punidos, uma vez que não cometeram infrações disciplinares. As dispensas do serviço, as medalhas recebidas e os brevês de cursos

e estágios provocam grande sensação de crescimento e valorização. As movimentações atendidas, a existência de instalações militares adequadas, equipamentos e materiais necessários ao bom exercício da profissão, além de assistência de saúde adequada e próprio nacional residencial, proporcionam grande satisfação ao militar e à sua família, aumentando a sua motivação.

5 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia que foi adotada nesta pesquisa, caracteriza o tipo de pesquisa e o modo como foi realizada a coleta e a análise dos dados, a seleção dos sujeitos da pesquisa e as limitações do método.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa de coleta, análise, interpretação e redação do relatório dos dados. Entende-se que a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e compreender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Se um conceito de fenômeno precisa ser melhor entendido, porque pouca pesquisa foi realizada a respeito, se uma determinada população de pesquisa foi pouco estudada e, portanto, o pesquisador precisa ouvir os participantes e desenvolver um entendimento baseado nas ideias deles, então essa pesquisa merece uma abordagem qualitativa (CRESWELL, 2010).

Na pesquisa qualitativa, a intenção é descrever o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes. Trata-se de uma pesquisa interpretativa, com o pesquisador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Com essas preocupações o pesquisador deve identificar explícita e reflexivamente seus vieses, valores e origens pessoais, tais como gênero, história, cultura e status socio-econômico que podem moldar suas interpretações durante o estudo.

“A pesquisa qualitativa tem historicamente sido mais utilizada em alguns campos específicos de investigação nas ciências sociais, notadamente na antropologia, na história e na ciência política” (VIEIRA, 2004, p. 17). Porém, tem crescido a utilização das pesquisas qualitativas em disciplinas básicas aplicadas à administração em geral e aos estudos organizacionais em particular, como a sociologia, a psicologia, a linguística, entre outras.

A relação entre o pesquisador e o objeto de estudo é essencial ao processo de construção do conhecimento qualitativo, uma vez que além de coletar os dados, o pesquisador deve construir sentidos diferenciados ao material coletado. Portanto, rejeita-se a compreensão de que os dados falam por si só. Outro aspecto da pesquisa qualitativa é que a subjetividade e a afetividade não são consideradas fontes de erro. O pesquisador se envolve no processo de

construção do conhecimento, e o mito da neutralidade científica e do controle em relação aos fenômenos estudados é questionado e considerado irreal. (MADUREIRA; BRANCO, 2001).

Sievers (1990) argumenta que as teorias de motivação buscam os motivos que influenciam o comportamento das pessoas, procurando estabelecer uma relação causal entre motivos e comportamento.

A opção epistemo-metodológica de uma pesquisa está intrinsecamente relacionada à forma como o autor constrói sua trajetória e sua identidade como pesquisador social (SCHWANDT, 2000). Nesse sentido, Vieira e Caldas (2006) afirmam que os pesquisadores não são neutros, pois têm uma posição e percepção do mundo, da teoria e do campo, desenvolvidas a partir de suas condições pessoais e sociais. Assim sendo, pode-se afirmar que esta pesquisa possui caráter pós-positivista, pois é esta epistemologia que o pesquisador adota. Considera-se a epistemologia como uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa defendidas por um pesquisador (CRESWELL, 2010).

A denominação de epistemologia pós-positivista refere-se a um pensamento posterior à epistemologia positivista, desafiando a noção tradicional da verdade absoluta do conhecimento e reconhecendo que não se pode ser “positivo” sobre declarações de conhecimento quando se estuda o comportamento e as ações dos seres humanos. A epistemologia pós-positivista ganhou corpo no século XX, com as obras de Karl Popper, Thomas Kuhn, Bachelard, Piaget, entre outros.

O pós-positivismo defende uma filosofia determinística, na qual as causas provavelmente determinam os efeitos ou os resultados. Assim, os problemas estudados pelos pós-positivistas refletem a necessidade de identificar e de avaliar as causas que influenciam os resultados, como aquelas encontradas nos experimentos. É também reducionista, pois a intenção é reduzir as ideias a um conjunto pequeno e distinto a serem testadas, como as variáveis que compreendem as suposições da pesquisa. No método científico, a abordagem da pesquisa aceita pelos pós-positivistas, um indivíduo inicia com uma teoria, coleta os dados que a apoiam ou refutam, e depois faz as revisões necessárias (CRESWELL, 2010). Um dos pensadores considerados por muitos como pós-positivista foi Karl Popper. Sua investida na falsificação é uma crítica à ideia de verificabilidade do positivismo lógico.

A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa também pelo fato de que contemplou a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos (VERGARA, 2005). Para isso, a pesquisa de campo utilizou entrevistas, que permitiram ouvir a visão dos sujeitos da pesquisa e acrescentar categorias de análise. É qualitativa também pelo fato de que foi intencional a seleção da amostra, isto é, a intenção foi entrevistar os militares do Exército

Brasileiro com pelo menos quinze anos de serviço e que pertençam aos postos de coronel, tenente-coronel, major, capitão, subtenentes e sargentos. E ainda, pelo fato de que a pesquisa fundamenta-se principalmente em análises qualitativas, caracterizado, principalmente, por garantir, segundo Vieira (2004), maior riqueza de dados e permitir ver o fenômeno na sua totalidade. Durante a análise dos dados foi valorizado o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e tratadas por meio de análises de conteúdo.

Mais recentemente, uma série de estudos têm usado uma abordagem metodológica qualitativa, a fim de examinar os fatores associados à motivação intrínseca em ambiente de classe de educação física. (HASSANDRA, 2003).

A pesquisa qualitativa considera o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como elemento fundamental, uma vez que valoriza o significado que as pessoas dão às coisas e à vida (GODOY, 1995). Por suas características, os métodos qualitativos têm sido bastante adequados em estudos sobre o ambiente organizacional (NEVES, 1996).

Segundo Vergara (2004), seguindo os critérios de classificação de pesquisas científicas, a tipologia da presente pesquisa pode ser definida quanto aos fins e aos meios como:

a. quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa. Descritiva porque expõe características tanto do processo motivacional, como dos militares do Exército Brasileiro, uma vez que estes pertencem a uma organização pública fortemente hierarquizada. A pesquisa descritiva serve de base para a pesquisa explicativa. Explicativa porque visa esclarecer quais são os fatores que influenciam a motivação das pessoas que trabalham nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, contribuindo para a obtenção de uma gestão de pessoas mais eficaz, onde as pessoas possam ter qualidade de vida, satisfação e muita motivação.

b. quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque, por meio do estudo de publicações em geral, como livros, revistas e periódicos especializados, buscou-se fundamentação teórica para subsidiar a identificação dos principais fatores de motivação para o trabalho das pessoas que trabalham nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. Documental, porque buscou-se estudar documentos do Exército que tratam de motivação de pessoas e liderança militar. De campo, porque buscou-se validar empiricamente a tese, recorrendo-se a estudos qualitativos com coleta de dados junto a militares nas organizações públicas fortemente hierarquizadas do Exército Brasileiro.

Empregou-se, ainda, nesta pesquisa, a estratégia da triangulação de dados qualitativos, com a combinação de diferentes métodos de coleta de dados (entrevistas, observação, notas de campo, e documentos) e também a triangulação de teorias, com o emprego de 18 (dezoito) teorias de motivação, que se complementam e buscam mostrar todos os ângulos de observação do mesmo construto: motivação de pessoas.

A origem do conceito de “triangulação” não vem das ciências sociais e humanas, mas sim das ciências militares. Denzin e Lincoln (2000) afirmam que em ciências sociais a: [...] triangulação não é uma ferramenta ou uma estratégia de validação, é uma alternativa à validação. A combinação de diferentes perspectivas metodológicas, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores num só estudo devem ser vistas como uma estratégia para acrescentar rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade a qualquer investigação (DENZIN; LINCOLN, 2000).

No final da década de 70, Denzin (1978) identificou quatro tipos de triangulação: triangulação de dados, triangulação do investigador, triangulação da teoria, e triangulação metodológica. Segundo aquele autor, a triangulação de dados significa coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos, o que foi feito nesta pesquisa, ao utilizar-se de pesquisa bibliográfica e documental ampla e abrangente, em inúmeras fontes diferentes, mormente livros e artigos acadêmicos.

A triangulação teórica refere-se à possibilidade de o investigador recorrer a múltiplas teorias para interpretar um mesmo conjunto de dados. Ela foi posta em prática, nesta pesquisa, com o uso de 18 (dezoito) teorias de motivação.

5.1.1 Validade e confiabilidade da pesquisa

Segundo Cresweel (2010, p. 224), “a validade, na pesquisa qualitativa, não carrega as mesmas conotações da pesquisa quantitativa, nem é companheira da confiabilidade (exame da estabilidade ou consistência das respostas) nem da generalização (a validade externa da aplicação dos resultados a novos locais, pessoas ou amostras)”.

A validade qualitativa significa que o pesquisador verifica a precisão dos resultados empregando alguns procedimentos, enquanto que a confiabilidade qualitativa indica que a abordagem do pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e diferentes projetos (GIBBS, 2007).

Este trabalho utilizou 18 (dezoito) teorias de motivação, o que possibilitou observar o construto motivação por diversos ângulos, facilitando a confecção de um roteiro de pesquisa consistente e amparado pelas teorias, o que aumenta a confiabilidade da pesquisa.

Para garantir a confiabilidade desta pesquisa, foram adotadas as seguintes medidas:

- a. Todos os procedimentos e passos dos estudos foram documentados;
- b. As transcrições foram verificadas com cuidado para assegurar que elas não apresentassem erros graves; e
- c. Foram certificados de que não houve desvio na definição dos códigos, ou alguma mudança de significado durante o processo de codificação. Isso foi feito comparando-se constantemente os dados com os códigos e fazendo anotações sobre os códigos e suas definições.

A validade é um dos pontos fortes da pesquisa qualitativa, e se baseia na determinação de que os resultados devem ser precisos do ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores de um relato (CRESWELL, 2010).

5.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa são aqueles que fornecem os dados para realizar o estudo. A população dessa pesquisa foi composta por pessoas com no mínimo 15 (quinze) anos de serviço em organizações públicas fortemente hierarquizadas, pelo fato de já terem vivido várias experiências profissionais, com possíveis momentos de motivação e desmotivação. A população foi composta por militares que trabalham nas organizações públicas fortemente hierarquizadas do Exército Brasileiro (EB), uma vez que o EB é a instituição com grande quantidade de organizações públicas fortemente hierarquizadas.

Esta pesquisa entrevistou os militares do EB, em situação de normalidade (não combate), no dia-a-dia das OM. Foram priorizados os postos de Coronel, Tenente-Coronel, Major, capitão, subtenentes e sargentos, das seguintes organizações militares: Escola de Comando e Estado-Maior, 1º Batalhão de Polícia do Exército e 1º Batalhão de Infantaria Motorizado.

O EB possui uma política de pessoal que movimenta os militares em quase todo o território nacional. Assim sendo, um militar que está servindo em uma Organização Militar do EB no Rio de Janeiro, não representa um militar carioca, mais um militar do Brasil, porque, normalmente, o próprio órgão de movimentações do EB já fez com que esse profissional tenha servido em outras cidades, de outros estados do Brasil.

Foram entrevistados 33 militares do EB, conforme Quadro 07 a seguir:

Quadro 07 – Militares entrevistados, por postos e graduações.

MILITARES ENTREVISTADOS	
POSTO/GRADUAÇÃO	EFETIVO
CORONEL (QEMA – AI CPEAEx)	05
TENENTE-CORONEL (3 AI CCEM/ECEME e 1 QCO)	04
MAJOR (4 AI CCEM/ECEME e 2 QSG)	06
CAPITÃO	05
SUBTENENTE	04
SARGENTO (5 1º Sargentos e 4 2º Sargentos)	09
TOTAL	33

A Seguir, no Quadro 08, serão apresentados maiores informações sobre cada um dos militares entrevistados:

Quadro 08 – Militares entrevistados na pesquisa de campo

MILITARES ENTREVISTADOS						
Entrevistado	Posto Graduação	Gênero	Faixa Etária	Qualificação	OM	Tempo de Serviço
E1	Ten Cel	Masc	40-45	QEMA	ECEME	20-25
E2	Maj	Masc	35-40	QEMA	ECEME	15-20
E3	Ten Cel	Masc	40-45	QEMA	ECEME	20-25
E4	Maj	Masc	35-40	QEMA	ECEME	15-20
E5	Maj	Masc	35-40	QEMA	ECEME	15-20
E6	Maj	Masc	35-40	QEMA	ECEME	15-20
E7	Cel	Masc	45-50	CPEAEx	ECEME	30--35
E8	Cel	Masc	45-50	CPEAEx	ECEME	30-35
E9	1º Sgt	Masc	35-42	EASA	1º BG	17-24
E10	S Ten	Masc	40-46	EASA	1º BG	23-29
E11	2º Sgt	Masc	32-38	EASA	1º BG	15-19
E12	1º Sgt	Masc	35-42	EASA	1º BG	17-24
E13	1º Sgt	Masc	35-42	EASA	1º BG	17-24
E14	Cap	Masc	33-40	ESAO	1º BG	15-20

MILITARES ENTREVISTADOS						
E15	Cap	Masc	33-40	ESAO	1º BG	15-20
E16	Cap	Masc	33-40	ESAO	1º BG	15-20
E17	Maj	Masc	35-40	ESAO	1º BG	15-20
E18	Maj	Masc	35-40	ESAO	1º BG	15-20
E19	Ten Cel	Fem	40-45	QCO	ECEME	25-30
E20	Ten Cel	Masc	40-45	QEMA	ECEME	20-25
E21	Cap	Masc	33-40	ESAO	1º BIMtz	15-20
E22	1º Sgt	Masc	35-42	EASA	1º BIMtz	17-24
E23	1º Sgt	Masc	35-42	EASA	1º BPE	17-24
E24	S Ten	Masc	40-46	EASA	1º BPE	23-29
E25	Cap	Masc	33-40	ESAO	1º BPE	15-20
E26	2º Sgt	Masc	32-38	EASA	1º BPE	15-19
E27	S Ten	Masc	40-46	EASA	1º BPE	23-29
E28	2º Sgt	Masc	32-38	EASA	1º BPE	15-19
E29	S Ten	Masc	40-46	EASA	1º BPE	23-29
E30	1º Sgt	Masc	35-42	EASA	1º BPE	17-24
E31	Cel	Masc	45-50	CPEAEx	ECEME	30-35
E32	Cel	Masc	45-50	CPEAEx	ECEME	30-35
E33	Cel	Masc	45-50	CPEAEx	ECEME	30-35

5.3 COLETA DE DADOS

A fim de compreender melhor o processo motivacional e buscar respostas ao problema apresentado, os dados foram obtidos em duas fases distintas. A primeira constituiu-se de uma pesquisa bibliográfica e documental para a revisão da literatura e para a obtenção dos fundamentos, dimensões, características e indicadores iniciais do construto: motivação de pessoas. Nessa oportunidade, foram levantadas e estudadas as 18 (dezoito) teorias de motivação existentes, mais citadas no meio acadêmico. Foram pesquisados inúmeros artigos em bancos de dados com valiosos repositórios de conteúdo *on-line*, todos consagrados no meio acadêmico, além de livros, documentos e manuais do Exército Brasileiro, teses, dissertações, sites na internet e revistas científicas. Este conhecimento teórico obtido foi útil à

obtenção de uma base de dados sob a qual se conduziu uma análise de conteúdo das principais teorias existentes sobre motivação, visando identificar as categorias que foram utilizadas na fase seguinte.

A segunda fase da pesquisa constituiu-se de uma pesquisa de campo, a qual utilizou como método de obtenção de dados qualitativos, a entrevista semi-estruturada dos sujeitos já mencionados anteriormente. O propósito foi o de coletar a percepção dos selecionados, em relação ao construto “motivação”, dentro de um contexto de experiência profissional de mais de quinze anos. O roteiro da entrevista semi-estruturada se encontra no Apêndice “A” a esta tese. A entrevista foi realizada face a face, entre o pesquisador e o entrevistado. Primeiramente foi levantada a caracterização do perfil do entrevistado, seguido de uma pergunta aberta, com o objetivo de dar oportunidade para o entrevistado discorrer sobre o tema, na sequência foram feitas mais umas cinco perguntas e por fim, um agradecimento final para reconhecer o tempo que o entrevistado dedicou para a entrevista.

Para o registro das informações, foram utilizados gravador de áudio e anotações à mão. Foram redigidos também, comentários sobre momentos em que o entrevistado demonstrou mudança de comportamento, buscando-se maior confiabilidade nos dados coletados.

Dentre os métodos de coleta de dados, a entrevista foi escolhida por ser útil quando se quer obter informações “de dentro do indivíduo”, sua experiência vivida, como ressaltam Cannell e Kahn (1974) apontados por Vergara (2008). Esse método é bastante adequado uma vez que o objetivo é a experiência e a vivência do entrevistado.

Antes do início de cada entrevista, foram explicitados aos entrevistados o objetivo e a relevância do estudo, a confidencialidade da entrevista e a importância das suas informações, tanto para teoria, com a contribuição para o avanço do conhecimento acadêmico sobre motivação, como para a prática, com a contribuição para a evolução da gestão de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas.

As entrevistas foram compostas por perguntas (ver Apêndice A), elaboradas com base nas teorias motivacionais existentes, fruto da pesquisa bibliográfica feita, as quais possibilitaram extrair dos pesquisados, os fatores de motivação das pessoas em organizações públicas fortemente hierarquizadas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente entre os meses de novembro de 2013 e janeiro de 2014, no próprio local de trabalho dos entrevistados, de forma individual em sala reservada, e o tempo médio de duração foi de 1h e 10 Min (uma hora e dez minutos) cada.

Segundo Vergara (2009b), a entrevista é um método de coleta de dados útil quando se quer obter informações intrínsecas ao indivíduo, porém necessita de cuidados especiais, pois é uma situação social complexa, na qual estão envolvidos elementos objetivos e subjetivos do entrevistador e do entrevistado, bem como das realidades nas quais estão inseridos. Portanto, ela deve ser bem planejada, executada e interpretada pelo pesquisador.

Como esta pesquisa resolveu utilizar as principais teorias de motivação existentes, num total de 18 (dezoito), cresce de importância o papel a ser desempenhado pelo pesquisador, pois essa diversidade de abordagens do construto motivação requer atenção redobrada na hora da análise do conteúdo das entrevistas, em especial na fase da interpretação dos dados.

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O processo de análise dos dados envolve extrair sentido das falas dos entrevistados. Envolve preparar o material coletado para a análise, conduzir a análise do conteúdo, ir cada vez mais fundo no processo de compreensão das entrevistas, representar os dados e realizar a interpretação do significado mais amplo dessas informações.

Os dados foram tratados por meio do método denominado de “análise de conteúdo”, em uma abordagem qualitativa, pelo fato deste ser apoiado no estudo da linguagem. Sendo a língua uma “representação social, constituída e constituinte em seu contexto geral, expressa o conjunto de valores e crenças, o esquema interpretativo subjacente ao comportamento dos sujeitos em diferentes sistemas sociais” (DELLAGNELO e SILVA, 2007, p.115).

A análise de conteúdo consiste numa leitura que busca os significantes e significados manifestos na mensagem para atingir outros significados latentes, de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, os quais são conseguidos probabilisticamente. Não se constitui numa simples técnica, mas numa metodologia científica de análise de dados, que possibilita o atendimento de inúmeras necessidades de pesquisadores envolvidos na análise de dados de comunicação, especialmente aqueles voltados a uma abordagem qualitativa.

A análise de conteúdo decompõe a mensagem para análise e posterior reconstrução do significado, aprofundando a visão e interpretação que os entrevistados têm da realidade estudada e as representações estabelecidas para certos conceitos e fenômenos. É de extrema importância o conhecimento por parte do pesquisador da realidade pesquisada e uma sensibilidade para captar as nuances das quais estão carregados as mensagens, seja nas expressões, contradições, pausas ou repetições, além do próprio conceito que exteriorizam.

Segundo Vieira (2004), a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica e histórica, por meio de um processo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens específicas. A análise de conteúdo busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar implícito.

No movimento entre a heterogeneidade do objeto e o rigor metodológico é que se percebe em que modelo de ciência se funda a análise de conteúdo: um modelo duro, rígido, de corte positivista, herdeiro de um ideal preconizado pelo Iluminismo. Centra-se, sobretudo, na crença de que a “neutralidade” do método seria a garantia de obtenção de resultados mais precisos.

Segundo Bailey (1994), a análise de conteúdo é uma técnica de análise de documentos estruturada, na qual o pesquisador primeiro constrói um conjunto de categorias mutuamente exaustivas e exclusivas que podem ser usadas na análise de documentos; a partir disso, verifica a frequência na qual cada categoria é observada nos documentos estudados.

Segundo Richardson (1999), a análise de conteúdo trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes.

Por meio da análise de conteúdo, foram investigados, os entrevistados, o contexto das entrevistas, as intenções dos entrevistados e os efeitos das mensagens sobre o entrevistador. Buscou-se entender a mensagem, o significado transmitido, inclusive, algo que podia estar implícito. Portanto, a análise de conteúdo buscou explicar e sistematizar o conteúdo da mensagem e o significado desse conteúdo, por meio de deduções lógicas e justificadas, tendo como referência sua origem (quem emitiu) e o contexto da mensagem ou os efeitos dessa mensagem.

A história da Análise de Conteúdo teve, oficialmente, seu início em 1927 com o estudo de H. Lasswell *Propaganda e technique in the world war*. Nas décadas de 40 e 50, a aplicação do método começou a se diversificar, embora continue exclusivamente sob a epistemologia positivista. Mas no início dos anos de 1950 a etnologia, a história, a psiquiatria, a psicanálise e a linguística se juntam à sociologia, à psicologia, à ciência política e aos jornalistas e propõem uma contribuição (BARDIN, 2011). Com o decorrer dos estudos, as análises qualitativas foram conquistando espaço no método (GODOY, 1995). Na década de 70, Lawrence Bardin fez um estudo aprofundado sobre Análise de Conteúdo e foi a abordagem utilizada nesta pesquisa.

O objetivo da Análise de Conteúdo é compreender, de forma crítica, o sentido das comunicações, bem como seu conteúdo (manifesto ou latente) e suas significações (CHIZZOTTI, 2006). Busca-se identificar o que foi dito sobre o assunto (VERGARA, 2010).

Segundo Bardin (2011, p.44), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com a intenção de inferir conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

A análise de conteúdo é usada para descrever e interpretar o conteúdo de textos. Observa-se a fumaça e infere-se que provavelmente há fogo. Ela pode utilizar uma abordagem quantitativa ou qualitativa, e tem por objetivo atingir uma compreensão além de uma leitura comum. Oscila entre o rigor da suposta objetividade dos números e a fecundidade sempre questionada da subjetividade. E sua matéria prima é a comunicação verbal ou não verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc.

Os dados chegam em estado bruto, necessitando ser processados. Esses dados não falam por si, é necessário extrair deles o significado. Assim, a análise de conteúdo busca captar o aparente e também aquilo que nem sempre é manifesto, pois uma compreensão mais profunda dos dados não pode ignorar o conteúdo latente das mensagens, revelado antes pelo não dito que pelo exposto. Corresponde a uma análise que captura nas entrelinhas motivações inconscientes ou indizíveis, reveladas por descontinuidades e contradições.

De acordo com OLABUENAGA e ISPIZÚA (1989, p.185), o texto possui vários significados:

- (a) o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo;
- (b) o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor;
- (c) um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes;
- (d) um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente.

Toda leitura se constitui numa interpretação pessoal, não é possível uma leitura neutra, sendo o contexto em que a comunicação se verifica, fundamental para entender o significado

da mensagem. Tanto o emissor (processo) quanto o receptor (produto) devem ser considerados na análise.

Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo é constituída de:

- 1 - Preparação das informações;
- 2 - Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades;
- 3 - Categorização ou classificação das unidades em categorias;
- 4 - Descrição;
- 6 - Interpretação.

A seguir serão examinadas cada uma dessas etapas:

1 – Preparação

A preparação é a fase em que se organiza o material a ser analisado, com o objetivo de torná-lo operacional. É realizada a leitura flutuante, para conhecer o texto; a seleção dos documentos; a formulação das hipóteses e dos objetivos; e início da codificação dos recortes do texto (indicadores). Os dados necessitam ser preparados com base nos objetivos da pesquisa, para serem submetidos à análise de conteúdo.

A preparação consiste em localizar partes representativas do texto, pertinentes aos Objetivos da análise de conteúdo, e facilitar a codificação (Nr e letras), que possibilitará identificar rapidamente cada elemento do texto.

2 – Unitarização

A unitarização consiste em definir as unidades de análise/registro/significado, possibilitando a posterior categorização ou classificação. As unidades podem ser: palavras, frases, temas ou o documento integral, para as quais serão criados códigos. Essas unidades de análise serão decididas com base no problema de pesquisa, nos objetivos da análise de conteúdo e o tipo de material disponível.

Deve-se isolar cada uma das unidades de análise/registro, reescrevendo-as ou reelaborando-as, de modo que possam ser compreendidas fora do contexto original em que se encontravam. Consiste em desagregar da mensagem os seus elementos constitutivos.

Deve-se definir unidades de contexto para as unidades de análise/registro, com o objetivo de diminuir a perda de significados das unidades de análise/registro, retornando ao

contexto de onde estas vieram (segmentos da mensagem). A unidade de contexto, pela sua dimensão, facilita a compreensão de sua significação. Ex: palavra/frase.

3 – Categorização

As categorias são espécies de gavetas significativas que permitem a classificação dos elementos de significado constitutivos da mensagem. Sem essa classificação seria o caos. As categorias são como um índice para um livro ou para um sistema de arquivo (um rótulo para o que está contido), e deve ser feita com base no problema, objetivos e no material. Consiste em agrupar os dados, considerando as partes comuns existentes entre eles, reduzindo esses dados (síntese).

Podem ser feitas *a priori* com forte fundamentação teórica (abordagem objetiva, grade fechada), a partir dos dados (abordagem subjetiva, grade aberta) ou grade mista/híbrida (diminui o embate entre a teoria e os dados) . Categorizar é criar códigos até alcançar certo nível de confiabilidade. Pode-se também empregar subcategorias.

Os critérios para a categorização podem ser:

- (a) semânticos – diz respeito ao significado das palavras, frases, sinais e símbolos, o que denota (categorias temáticas). É a escolha dominante nos estudos organizacionais.
- (b) sintáticos (verbos, adjetivos, substantivos, etc)
- (c) léxicos (palavras, ordenamento interno das orações)
- (d) expressivos (classificam problemas de linguagem)

O tema é considerado um dos tipos de unidades (de registro/análise) mais utilizados e tem forte presença dos estudos organizacionais. Busca-se, com o tema, descobrir o sentido que o autor deseja dar a uma determinada mensagem.

Cada conjunto de categorias deve fundamentar-se em apenas um dos critérios apresentados. As categorias devem ser refinadas progressivamente, por meio do retorno periódico aos dados, procurando significados cada vez melhor explicados. O maior número de categorias normalmente significa maior precisão da classificação, no entanto, considerando que um dos objetivos da análise de conteúdo é promover a redução dos dados, em geral, exigir-se-á um número reduzido de categorias.

Todos os aspectos significativos do conteúdo investigado e dos objetivos e problemas de pesquisa devem estar representados nas categorias. Essas categorias devem atender aos seguintes critérios de classificação:

- (a) Válidas
- (b) Exaustivas
- (c) Homogêneas
- (d) Mutuamente exclusivas
- (e) Consistentes

Válidas significa pertinentes, adequadas, significativas e úteis – adaptadas com base no problema, objetivos, teorias e material.

Exaustivas significa que todas as unidades de análise devem ser incluídas nas categorias. Não deve ficar nenhum dado significativo que não possa ser classificado em uma determinada categoria, todo o conteúdo significativo deve ser enquadrado.

Homogêneas significa que as diferentes categorias compõem um conjunto estruturado em uma única dimensão de análise (uma mesma variável). “Não se mistura alhos com bugalhos”.

Mutuamente exclusiva significa que cada unidade de análise deve ser classificada em apenas uma categoria. Para isso, as regras de classificação devem ser bem precisas e claras.

Consistente significa objetividade e fidedignidade. As regras de classificação devem ser explicadas com suficiente clareza, não deixando nenhuma dúvida quanto às categorias em que cada unidade de análise deveria integrar. Nestas condições, diferentes pesquisadores deverão chegar a resultados semelhantes quando categorizando as mesmas unidades de conteúdo, a partir das mesmas regras de classificação.

4 – Descrição

É o primeiro momento da comunicação do resultado do trabalho, trata-se de descrever o conteúdo das mensagens, de organizar os dados para divulgá-los.

Na abordagem quantitativa, a descrição pode conter categorias, tabelas e quadros; já na abordagem qualitativa, para cada uma das categorias será produzido um texto síntese das diversas unidades de análise contidas nelas. Este texto síntese produzido como resultado da análise permitirá perceber a validade da pesquisa e de seus resultados. Deve expressar os significados captados e intuídos nas mensagens analisadas. Geralmente empregam-se citações diretas dos dados originais para justificar os significados percebidos.

5 – Interpretação (análise propriamente dita, inferência)

A interpretação é o momento de reflexão, com base nas teorias e nos dados. A análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição do conteúdo das mensagens, é preciso ir além, para atingir uma compreensão mais aprofundada. O analista exercita com maior profundidade este esforço de interpretação e o faz não só sobre conteúdos manifestos pelos autores, como também sobre os latentes, sejam eles ocultados consciente ou inconscientemente pelos autores.

Nas pesquisas com fundamentação teórica claramente definidas a priori, a interpretação consiste em explorar os significados expressos nos dados (categorias) em contraste com as teorias. É na interpretação que efetivamente se alcança os objetivos propostos pela análise, de compreender os fenômenos analisados. Objetiva-se explicar os achados, responder questões e anexar significância aos resultados obtidos. Nesta etapa, o método que vinha contribuindo até agora, deixa de ser de grande utilidade. Cresce de importância a participação do analista, com o seu conhecimento teórico, a sua percepção, intuição e experiência.

O que pode ajudar o analista é a sua capacidade de questionar aquilo que vê imediatamente, as evidências, as ideias prontas. Sua capacidade de buscar novas interpretações.

As inferências podem responder a dois tipos de problemas/questões:

(a) o que levou a determinado enunciado? (quais são as causas ou antecedentes da mensagem?).

(b) quais as consequências que determinado enunciado vai provavelmente provocar? (efeitos da mensagem).

Já na visão de Creswell (2010), os dados devem ser tratados em seis passos, da seguinte forma:

a. 1º Passo – Os dados serão organizados e preparados para a análise de conteúdo. Isso envolve transcrever as entrevistas, dar uma olhada no material, digitar anotações de campo feitas à mão, e separar os dados de diferentes tipos, se necessário.

b. 2º Passo – Ler todos os dados, para obter uma percepção geral das informações, em seguida refletir sobre seu significado global. Quais as ideias gerais que os entrevistados estão expressando? Qual o tom das ideias? Qual é a impressão da profundidade, da credibilidade e do uso geral das informações?

c. 3º Passo – A análise detalhada começará com um processo de codificação, o qual visa organizar os dados em blocos ou segmentos de texto antes de atribuir significado às informações.

d. 4º Passo – O processo de codificação será utilizado para gerar uma descrição do local ou das pessoas e também das categorias ou temas para análise. A descrição envolve uma apresentação detalhada de informações sobre pessoas, lugares ou eventos em um local.

e. 5º Passo – A descrição e os temas serão representados, na pesquisa qualitativa, por meio do recurso visual das tabelas.

f. 6º Passo – O passo final é a interpretação dos dados, isto é, extrair um significado dos dados. Perguntar: “Quais foram as lições aprendidas?” capta a essência dessa ideia. Essas lições aprendidas serão significados derivados de uma comparação dos resultados com informações coletadas da literatura ou das teorias de motivação, confirmando informações das teorias ou delas divergindo.

Com base nas conclusões obtidas por intermédio das pesquisas bibliográficas, documental e de campo, bem como nas interpretações dos dados por meio de análise de conteúdo, procurou-se identificar os fatores que liberam a motivação das pessoas que trabalham nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, o que corresponde a encontrar a resposta do problema que suscitou esta investigação.

5.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Todo estudo apresenta limitações, que podem ser decorrentes da escolha do pesquisador ao delimitar seu estudo ou do método escolhido.

A análise de conteúdo recebe críticas em relação às suas limitações. Os críticos afirmam que a análise de conteúdo é subjetiva e até mesmo impressionista, pois desde o início repousa sobre a atividade interpretativa e a “codificação intuitiva” do pesquisador. Portanto, ela não se enquadra totalmente na objetividade exigida pela ciência. Mas isso pode ser uma vantagem, pois em uma análise temática, a análise de conteúdo ultrapassa os limites de uma análise limitada ao conteúdo manifesto (quantificável) e se justifica pela vontade de se compreender o sentido pleno da mensagem, inclusive o de assinalar os seus significados latentes. No entanto, deve-se admitir que a metodologia escolhida para esta pesquisa apresenta algumas limitações, principalmente em relação ao tratamento dos dados.

A dificuldade com o acesso foi minimizado pelo fato de o pesquisador ser um membro da instituição, o que facilitou a participação dos respondentes e evitou a necessidade de dispêndio de grandes recursos para a execução da pesquisa.

Para minimizar as limitações do estudo (pesquisa) e obter maior precisão na análise da realidade, em busca dos fatores de motivação, foi utilizada a triangulação de dados (Vergara, 2005), caracterizado pelo fato de que foram utilizadas diferentes fontes de dados (pesquisa e análise documental, pesquisa e análise bibliográfica e pesquisa de campo, com análise de conteúdo, baseado em entrevistas semi-estruturadas).

Foi utilizada também triangulação teórica (Vergara, 2005), pois foram empregadas várias teorias que abordam o fenômeno motivação, para a confecção do roteiro de perguntas que foi empregado nas entrevistas.

Para minimizar as limitações das entrevistas, o pesquisador teve o cuidado de não ser tendencioso e não influenciar nas respostas. Buscou empregar, ainda, o autoconhecimento, a fim de obter a neutralização de seus preconceitos, estereótipos e crenças, que poderiam prejudicar as entrevistas.

5.5.1 Quanto à coleta de dados

Em relação à coleta de dados, a pesquisa apresenta a limitação quanto à seleção daqueles que foram entrevistados, haja vista a impossibilidade de entrevistar todos os integrantes das organizações militares do Exército Brasileiro, espalhadas pelo Brasil. Devido a isso, foram selecionados alguns militares, os quais foram entrevistados até que a pesquisa fosse saturada, ou seja, nenhuma informação nova surgisse dos entrevistados.

5.5.2 Quanto ao tratamento dos dados

O método de análise de conteúdo apresenta algumas limitações, como a presença da subjetividade do pesquisador ao tratar os dados, a dificuldade de acesso ao conhecimento disponível dos entrevistados, isto é, o pesquisador deve adquirir a capacidade de extrair dos entrevistados as informações relevantes, e ainda, a dificuldade em se verificar a fidelidade do conteúdo e analisar o que possa não ter sido dito.

Este capítulo destinou-se à apresentação da metodologia da pesquisa, da validade e confiabilidade da pesquisa, da seleção dos sujeitos, da coleta e tratamento dos dados, bem como das limitações do método escolhido.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Realizadas as entrevistas com 33 militares do Exército Brasileiro, passou-se à análise dos relatos, o que permitiu extrair significado dos dados, contribuindo assim para solucionar o problema de pesquisa.

6.1 UNIDADES DE ANÁLISE

Nesta etapa do trabalho foram definidas as unidades de análise, que possibilitaram a posterior categorização. Essas unidades de análise foram decididas com base no problema de pesquisa, nos objetivos da análise de conteúdo e o tipo de material disponível. As unidades de análise utilizadas foram temáticas, isto é, baseadas em temas, o que corresponde a uma ideia contida em uma palavra, frase ou oração dita pelo entrevistado, e carregada de sentido. Para esses temas foram criados códigos.

Isolou-se cada uma das unidades de análise, reescrevendo-as, de modo que pudessem ser compreendidas fora do contexto original em que se encontravam. Consistiu em desagregar da mensagem os seus elementos constitutivos.

Foram definidos também, unidades de contexto para as unidades de análise, com o objetivo de diminuir a perda de significados das unidades de análise, retornando ao contexto de onde estas vieram (segmentos da mensagem). A unidade de contexto, pela sua dimensão, facilita a compreensão de sua significação.

6.2 CATEGORIAS

Categorizar é, com base no problema de pesquisa, objetivos e no material disponível, criar códigos para alcançar certo nível de confiabilidade. Este trabalho utilizou a grade mista para definir as categorias, diminuindo dessa forma, o embate entre a teoria e os dados.

Esta pesquisa utilizou o critério semântico (temático) para definir as categorias, isto é, observou-se o significado das palavras, frases, sinais e símbolos emitidos pelos entrevistados. Portanto, a unidade de registro foi o tema, pois buscou-se descobrir o sentido da mensagem.

Foram elencados 17 (dezessete) categorias ao total, sendo que 15 (quinze) foram definidas *a priori*, com base em 18 (dezoito) teorias de motivação, e 2 (duas) *a posteriori*, a partir dos dados coletados.

Quadro 09 – As categorias e as teorias que as sustentam

CATEGORIAS	TEORIAS QUE AMPARAM
01. Relacionamento (amigos e colegas de trabalho)	A experiência de Hawthorne, de Elton Mayo (1933). A teoria do campo social, de Kurt Lewin (1935). A teoria ERC, de Alderfer (1972). A teoria da aprendizagem social, de Bandura (1977). A teoria das realizações, de McClelland (1961).
02. Exemplo	A teoria do campo social, de Kurt Lewin (1935). A teoria da aprendizagem social, de Bandura (1977).
03. Recompensas (elogios, reconhecimento, dinheiro)	A teoria do reforço, de Skinner (1948). A teoria da expectativa, de Vroom (1964).
04. Medo (punição, multa)	A teoria do reforço, de Skinner (1948).
05. Estima	A teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1954). A teoria das realizações, de McClelland (1961). A teoria dos dois fatores, de Herzberg (1966). A teoria ERC, de Alderfer (1972).
06. Autorrealização	A teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1954). A teoria dos dois fatores, de Herzberg (1966). A teoria ERC, de Alderfer (1972). As teorias X e Y, de McGregor (1960).
07. Responsabilidade	A teoria da maturidade-imaturidade, de Chris Argyris (1957).
08. Autonomia	As teorias X e Y, de McGregor (1960).
09. Confiança	As teorias X e Y, de McGregor (1960). A teoria da autodeterminação, de Edward Deci (1974). A teoria Z, de William Ouchi (1983).
10. Realização	A teoria das realizações, de McClelland (1961).
11. Poder	A teoria das realizações, de McClelland (1961).
12. Justiça	A teoria da equidade, de Adams (1963).
13. Metas	A teoria das metas, de Locke (1968).
14. Fazer o que gosta (prazer na atividade, motivação intrínseca)	A teoria da avaliação cognitiva, de Edward Deci (1974).
15. Trabalho significativo (importância do que se faz)	A teoria das características do trabalho, de Hackman & Oldham (1975).
16. Acreditar (pensar) que é capaz	A teoria da autoeficácia, de Bandura (1977).
17. Valorização	A experiência de Hawthorne, de Elton Mayo (1933). A teoria ERC, de Alderfer (1972). A teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1954). A teoria das realizações, de McClelland (1961). A teoria dos dois fatores, de Herzberg (1966). As teorias X e Y, de McGregor (1960). A teoria da maturidade-imaturidade, de Chris Argyris (1957).

Dentre as categorias apresentadas no Quadro 09, 15 (quinze) foram designadas *a priori*, com base apenas nas teorias, e 2 (duas) *a posteriori*, com base nas entrevistas. Estas duas são: valorização e exemplo, as quais, apesar de não serem mencionadas claramente pelas teorias, também podem ser amparadas por elas, como apresentado no Quadro 09.

Como pode ser observado no Quadro 09, todas as categorias encontram amparo nas teorias de motivação existentes, isto é, elas se sustentam nas teorias e, portanto, coincidem com os “fatores de motivação” extraídos das próprias teorias. Assim, a análise de conteúdo das entrevistas teve por principal objetivo, confirmar, na prática, o conhecimento teórico, extraíndo os verdadeiros fatores de motivação de pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas.

6.2.1 **Relacionamento** (amigos e colegas de trabalho)

Esta categoria revela que um fator de motivação das pessoas é a busca por bons relacionamentos. As pessoas necessitam de amigos. A experiência de Hawthorne, de Elton Mayo (1933) mostrou a importância das amizades e dos grupos informais para o incremento do trabalho; a teoria do campo social, de Kurt Lewin (1935) deixou evidente que o comportamento humano é fruto da interação do líder, liderado e a situação; a teoria ERC, de Alderfer (1972) também valoriza o relacionamento; a teoria da aprendizagem social, de Bandura (1977) mostra que as pessoas emitem modelos; e a teoria das realizações, de McClelland (1961) afirma que as pessoas necessitam de relacionamento e pertencimento.

6.2.2 **Exemplo**

Este fator de motivação diz respeito ao líder que se torna um referencial para os seus liderados. Estes emitem aquele e o admiram. A teoria do campo social, de Kurt Lewin (1935) deixou evidente que o comportamento humano é fruto da interação do líder, liderado e a situação; e a teoria da aprendizagem social, de Bandura (1977) mostra que as pessoas emitem modelos.

6.2.3 **Recompensas**

Este fator de motivação refere-se ao fato de que as pessoas possuem a necessidade de receber uma recompensa por seus esforços. Essa recompensa pode ser em forma de elogios, reconhecimento ou até mesmo, pagamento em dinheiro, entre outros. A teoria do reforço, de Skinner (1948) e a teoria da expectativa, de Vroom (1964) sustentam essa categoria.

6.2.4 Medo

Muitas pessoas agem por medo de serem prejudicadas, e essa aversão à perda as motiva. A teoria do reforço, de Skinner (1948) afirma que uma pessoa que sofre uma penalização por ter feito algo considerado errado, ficará com medo de repetir essa ação, pois evitará receber a penalização novamente. Essa pessoa buscará praticar um comportamento considerado correto, motivada pelo medo de sofrer a penalização.

6.2.5 Estima

As pessoas necessitam se sentir estimadas, queridas, prestigiadas. A teoria da hierarquia das necessidades humanas, de Maslow (1954), a teoria das realizações, de McClelland (1961), a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1966) e a teoria ERC, de Alderfer (1972) não deixam dúvida de que essa é uma necessidade muito forte nas pessoas, uma necessidade não fisiológica, mas psicológica e praticamente insaciável, porque se renova a todo tempo.

6.2.6 Autorrealização

Este fator de motivação diz respeito à necessidade que as pessoas possuem de realizar algo grandioso nesta vida, algo útil para a humanidade, algo em que elas se sentem realizadas como seres humanos, em que alcançam o autodesenvolvimento. A teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1954), a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1966) e a teoria ERC, de Alderfer (1972) confirmam a importância desse fator de motivação. A teoria Y, de McGregor (1960) trata de um ser humano que trabalha naturalmente em busca da autorrealização.

6.2.7 Responsabilidade

O ser humano necessita se sentir responsável por um trabalho, para que se motive a executá-lo com maestria. A teoria da maturidade-imaturidade, de Chris Argyris (1957) afirma que as pessoas querem crescer e amadurecer nas organizações, e para isso, faz-se necessário que lhes sejam atribuídas responsabilidades. A teoria Y, de McGregor (1960), trata de um ser humano que procura e aceita responsabilidades e está disposto a contribuir criativamente para com a organização.

6.2.8 Autonomia

As pessoas necessitam de liberdade para realizar suas atividades, isto é, elas não apreciam ser controladas o tempo todo, com alguém dizendo tudo que devem fazer. A teoria Y, de McGregor (1960) supõe que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço, mas elas necessitam de autonomia para isso, isto é, necessitam de espaço para se desenvolver pessoal e profissionalmente. Elas necessitam de uma administração que lhes dê mais liberdade, que lhes permita participar mais das decisões.

6.2.9 Confiança

As pessoas necessitam saber que são dignas de confiança. A teorias Y, de McGregor (1960), a teoria da autodeterminação, de Edward Deci (1974) e a teoria Z, de Willian Ouchi (1983) deixam evidente essa necessidade do ser humano.

6.2.10 Realização

Um fator de motivação muito forte, presente na maioria das pessoas, é a realização. As pessoas motivadas pela realização necessitam ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional, produzir, realizar um trabalho relevante e desafiador, conforme afirma McClelland (1961), em sua teoria das realizações.

6.2.11 Poder

Muitas pessoas são motivadas pela necessidade de ter prestígio, status social, controle e domínio sobre pessoas e informações. Segundo a teoria das realizações, de McClelland (1961), essas pessoas possuem o poder como forte fator de motivação.

6.2.12 Justiça

Esta categoria corresponde a um fator de motivação em que as pessoas tendem a julgar a justiça das recompensas distribuídas pela empresa, comparando quanto os demais recebem por suas próprias contribuições.

5.2.13 Metas

Este fator de motivação consiste na fixação de metas desafiadoras, que despertam nas pessoas, a vontade de atingi-las, conforme afirma a teoria das metas, de Locke (1968).

5.2.14 Fazer o que gosta/Prazer na atividade

Também conhecido por motivação intrínseca, ou seja, quando a recompensa é a própria atividade em si. É o caso do pintor de quadros, que ama pintar, e a obra final é a sua maior recompensa. A teoria da avaliação cognitiva, de Edward Deci (1974) esclarece a importância desse fator de motivação.

6.2.15 Trabalho significativo/Importância do que se faz

Quando o trabalho é percebido pelo trabalhador, como importante, essa atividade se torna um forte fator de motivação, como afirma a teoria das características do trabalho, de Hackman & Oldham (1975).

6.2.16 Acreditar que é capaz

Esta categoria afirma que quando uma pessoa acredita em seu próprio potencial, ela ganha energia interior, ganha motivação e coragem para enfrentar os desafios. Portanto, o pensamento sobre si mesmo, em relação ao seu próprio potencial é um fator de motivação que deve ser valorizado, conforme sustenta a teoria da autoeficácia, de Bandura (1977).

6.2.17 Valorização

Esta categoria está presente direta ou indiretamente na maioria das teorias de motivação. Trata-se da pessoa se sentir valorizada como ser humano e como profissional. Portanto, é uma percepção que as pessoas têm a seu próprio respeito, baseada no tratamento que recebem de seus chefes, companheiros e subordinados. A valorização está associada com: reconhecimento, consideração, recompensas, feedback, relacionamento, atividades sociais, estima, salário, avaliação do desempenho, entre outros).

6.3 DESCRIÇÃO

Descrever é expor à observação o resultado das entrevistas, é comunicar o resultado das entrevistas, é divulgar o trabalho de coleta de dados. Objetiva expressar os significados captados e intuídos das entrevistas. Assim sendo, foram extraídas das entrevistas e serão apresentados a seguir, as principais unidades de análise, ou seja, os temas mais relevantes que estiveram presentes nas falas dos entrevistados. E na sequência desses temas, serão

apresentados também a unidade de contexto, ou seja, o trecho da entrevista de onde aquele tema saiu, justificando os significados percebidos.

Para facilitar a leitura deste trabalho, os dados coletados estão descritos no Apêndice “B” desta Tese.

6.4 INTERPRETAÇÃO

A interpretação consiste em extrair os ensinamentos dos dados, e para isso, foram analisadas as entrevistas à luz das teorias de motivação. As teorias permitiram a designação de 15 (quinze) categorias *a priori* (relacionamento, recompensas, medo, estima, autorrealização, responsabilidade, autonomia, confiança, realização, poder, justiça, metas, fazer o que gosta, importância do que se faz e, acreditar que é capaz) e, com base nas entrevistas, mais 2 (duas) *a posteriori* (valorização e, exemplo do chefe).

Com o auxílio da análise de conteúdo e das teorias de motivação foram criadas as categorias, nas quais foram reunidas as unidades de análise e as unidades de contexto. Nesta fase da interpretação, buscou-se verificar principalmente: a frequência com a qual cada categoria foi observada nos documentos estudados, compreender melhor o discurso de cada entrevistado, aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes. Foram investigados, os entrevistados, o contexto das entrevistas, as intenções dos entrevistados e os efeitos das mensagens sobre o entrevistador. Buscou-se entender a mensagem, o significado transmitido, inclusive algo que pudesse estar implícito.

As teorias de motivação permitem a identificação de vários fatores de motivação que podem estar presentes nas organizações. Este trabalho constatou a existência de alguns desses fatores, nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, como se pode verificar a seguir:

a. Fazer o que gosta – este fator de motivação diz respeito à verdadeira motivação intrínseca, ou seja, motivação para fazer algo que a pessoa gosta de fazer, que lhe dá prazer. Ele está apoiado principalmente na teoria da avaliação cognitiva, de Edward Deci (1974).

As pessoas possuem dons e aptidões (competências) para determinadas atividades. Portanto, escolher a função a ser exercida, fazendo o que gosta, provoca enorme satisfação nas pessoas. Diz respeito também à necessidade de mudança de função com o passar do

tempo, para fugir da rotina e buscar o desafio. Portanto, deve-se pesquisar o interesse da pessoa, sempre que possível, antes de definir a sua função na organização.

Dentre as entrevistas que se encontram no Apêndice “B” - DESCRIÇÃO, deste trabalho, as declarações a seguir constituem-se numa pequena amostra da importância de se “fazer o que gosta”:

O amor à profissão é o que tem de mais importante. Porque quando a gente ama a profissão, a gente releva algumas injustiças que os homens podem cometer, até sem querer. O mais importante é servir ao Exército e ao País. (E4 - 1h 28’)

Quando eu era Tenente fui designado para ser ouvidor do Fusex, isso foi aviltante e me desmotivou muito, porque eu havia acabado de sair da Academia Militar das Agulhas Negras e queria praticar a atividade fim, queria fazer aquilo para o qual eu havia sido formado. (E15 - 28’)

Eu gosto da atividade fim, da atividade voltada para a operacionalidade. Foi para isso que eu entrei no Exército. (E16 - 25’)

O militar gosta de ser militar, isto é, gosta da atividade fim. Nem o soldado gosta de faxina e trabalhos de limpeza das instalações. O soldado gosta de pista de cordas, pista de combate, patrulha, ou seja, atividades que dão satisfação, que são interessantes. (E22 - 09’)

Na minha experiência como comandante de pelotão e companhia, descobri que os subordinados têm habilidades e dons diferentes. Têm algumas funções que o militar se identifica. Portanto, é muito importante para a satisfação do pessoal, a identificação desse pendor. Para isso, é necessário que o comandante conheça os seus homens. (E16 - 12’)

Eu era muito satisfeito profissionalmente e vibrava muito quando fui instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras, porque descobri que eu gosto de ser instrutor, isso me faz sentir bem. Acho que esse é o meu dom. (E11 - 02’)

b. Exemplo do comandante – o comportamento do comandante é o tempo todo observado pelo subordinado, que tende a imitá-lo inconscientemente, porque vê nele um referencial. Quando o comandante demonstra estar motivado, entusiasmado e, comprometido com a organização, o subordinado tende a ser influenciado por esse exemplo e fazer o mesmo, principalmente quando o comandante é admirado pelo subordinado, porque se preocupa com o bem estar do seu pessoal e porque faz o trabalho junto com eles (faz o que fala). Este fator

está apoiado principalmente nas teorias do campo social, de Kurt Lewin (1935) e da aprendizagem social, de Bandura (1977).

Dentre as entrevistas que se encontram no item Apêndice “B” - DESCRIÇÃO, deste trabalho, as declarações a seguir constituem-se numa pequena amostra da importância do “exemplo do comandante/chefe”:

Quando eu servia em Brasília, na Secretaria de Economia e Finanças, vivi a fase mais entusiasmada da minha vida profissional, pelo fato de eu conviver com oficiais mais velhos do que eu, a maioria deles Generais, que eram exemplos de comprometimento com o Exército Brasileiro. (E1 - 11’)

Eu tive o privilégio de trabalhar com comandantes muito especiais, que eram verdadeiros exemplos para mim. E isso eu posso atestar que é um diferencial na vida das pessoas. (E4 - 07’)

Aprendi em minha vida profissional que a tropa é o espelho do chefe, ou seja, a tropa emita o chefe. Quando o comandante dá o exemplo, o subordinado admira. O subordinado vê se o Cmt está comandando ou delegando, se tem boas ideias ou não. A tropa percebe se o Cmt é só casca ou se dá bons exemplos. O subordinado caminha na mesma velocidade que o Cmt dele. (E5 - 30’)

Gosto de ver o comandante abraçando a causa, isto é, ele não apenas dá ordens, mas ajuda a fazer também. É muito bom ver o comandante se engajando para resolver o problema junto com você. (E9 - 26’)

Quando eu vejo o meu comandante colocando a mão na massa, isso me faz arregaçar as mangas. Eu admiro um comandante que faz junto comigo. (E10 - 11’)

Na minha opinião, baseado nas minhas experiências, o que mais contagia o subordinado é o exemplo do comandante. Os comandantes precisam focar no exemplo. Devem buscar dar o exemplo. O sargento quer trabalhar com um oficial que dá o exemplo. O sargento tem que olhar par ao oficial e acreditar que ele vai resolver o problema. O exemplo conquista a autoridade e a autoridade possibilita o poder. O exemplo faz com que não haja hipocrisia, faz com que o discurso do comandante seja avaliado na prática. (E13 - 07’)

No Haiti, por ocasião da desmobilização, o comandante do batalhão parecia mais um soldado trabalhando, desmontando barracas, varrendo o chão, arrumando as coisas,

carregando as caixas, o exemplo dele era forte. Os militares falavam o comandante está ali fazendo igual, tirando fiação de luz, subindo na escada, etc. Eu tenho várias fotos dele com a vassoura na mão, sabão, se molhando todo, lavando as lonas junto com todo mundo, e o subcomandante também. Foi isso aí que fazia a união. A gente estava junto nas coisas boas e nas coisas ruins também. O tempo todo junto. Todo mundo junto. (E19 - 31')

c. Importância do que se faz / trabalho significativo – o trabalho que é realizado deve ser entendido como algo importante para a organização, para a sociedade e/ou para País. Este fator está apoiado, principalmente, na teoria das características do trabalho, de Hackman & Oldham (1975).

No caso dos militares do Exército Brasileiro, percebe-se durante as entrevistas, que os militares consideram a sua missão de defender a Pátria, como algo muito importante. Eles entendem que a preparação para a guerra possibilita a paz, possibilita que a sociedade brasileira viva em liberdade, que o País cresça na área da economia, da educação, da ciência e tecnologia, e nas outras áreas. Eles compreendem que a constituição federal lhes atribui a nobre missão de garantir os poderes executivo, legislativo e judiciário e, dessa forma, garantir a existência do Estado brasileiro.

Dentre as entrevistas que se encontram no item Apêndice “B” - DESCRIÇÃO, deste trabalho, as declarações a seguir constituem-se numa pequena amostra da “importância do que se faz”:

Em minha opinião, as pessoas precisam reconhecer a importância do seu trabalho. Compreender que o seu trabalho, por menor que seja, contribui para um todo maior. (E4 - 1h 22')

O trabalho tem que ser visto como útil. O subordinado tem que ver que o trabalho dele é necessário para a organização militar. (E5 - 39')

Gostei muito de servir na fronteira, porque eu exercia a atividade fim. Eu estava trabalhando na defesa externa do Brasil. As atividades eram operacionais. As atividades eram planejadas. Havia integridade tática, isto é, o meu pelotão era o mesmo, do início ao fim do ano. (E16 - 29')

Uma fase da minha vida profissional muito gratificante e que eu estava muito engajado e vibrando, foi quando fui designado instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), porque eu entendi a importância de formar os futuros oficiais do Exército

Brasileiro. Senti orgulho de ser instrutor da AMAN e uma grande responsabilidade. Eu tinha que ser excelente e dar bons exemplos. (E5 - 05')

A experiência que vivi de maior satisfação profissional e muito engajamento com a missão, foi quando eu fui designado para a Força de Paz da ONU no Haiti, porque eu tive a oportunidade de comandar um Grupo de Combate numa missão real, com todos os meios necessários. Vi o Exército funcionando bacana. Esse foi, sem dúvida, o momento mais feliz da minha vida profissional. (E13 - 02')

d. Realização – as pessoas querem realizar um trabalho pelo qual possam ser reconhecidas. Este fator é apoiado pela teoria das realizações, de McClelland (1961). Está associado com a realização de cursos e estágios de capacitação, que qualifica o profissional e o distingue entre os demais. Os militares possuem um espírito de “cumprimento de missão”, ou seja, quando recebem um trabalho para realizar, recebem uma missão, e não podem deixar de realizá-lo. A vontade de realizar a missão os motiva. Eles se sentem muito satisfeitos quando cumprem a missão.

Dentre as entrevistas que se encontram no item Apêndice “B” - DESCRIÇÃO, deste trabalho, as declarações a seguir constituem-se numa pequena amostra da importância da “realização”:

Em outra oportunidade eu era o responsável pelo refeitório do batalhão e conseguimos com que os soldados fizessem cursos, na cidade, nas suas áreas de interesse, por exemplo: cozinheiro, padeiro, curso de tortas. (E2 - 9')

Eu estive muito satisfeito quando conclui a Escola de Sargentos das Armas (EsSA), porque eu havia conquistado o sonho de ser sargento. Para mim era uma realização pessoal. (E28 - 26')

Acredito que todo profissional deseja realizar um bom trabalho. Um trabalho do qual possa se orgulhar. (E4 - 50')

Eu tive dois momentos na minha vida profissional que eu estive muito satisfeita. Foi quando eu trabalhei na Escola Superior de Guerra (ESG), devido ao desafio. As atividades eram diversificadas. Eu sai da minha função habitual para três funções diferentes. (E19 - 01')

Nós militares somos motivados pela realização da missão. Queremos contribuir com o Exército e com o País. Colocamos em segundo plano o salário, porque gostamos do que

fazemos. O que motiva o militar é o fato de ser militar, de usar a farda, de amar a pátria e de cultivar valores. (E4 - 59')

e. Confiança – as pessoas sentem-se motivadas para conquistar a confiança das outras. E por isso, dedicam-se a realizar um bom trabalho, de modo a construir uma imagem de que são dignas de confiança. Este fator está apoiado nas teorias X e Y, de McGregor (1960), autodeterminação, de Edward Deci (1974) e, “Z”, de Willian Ouchi (1983).

Para os militares, o recebimento de uma missão, normalmente é entendido como uma demonstração de confiança do superior para com o subordinado, e isso os deixam satisfeitos e leva à execução de um bom trabalho, com a intenção de não perder essa confiança. Para eles, o Estado brasileiro confia tanto neles que lhes concede o porte de armas de guerra.

Dentre as entrevistas que se encontram no item Apêndice “B” - DESCRIÇÃO, deste trabalho, as declarações a seguir constituem-se numa pequena amostra da importância da “confiança”:

A minha experiência diz que devemos atribuir a missão para o subordinado e confiar nele, deixar que ele trabalhe sem pressão, pois essa pressão atrapalha. (E1 - 33')

Quando eu cheguei na tropa para comandar um pelotão, como Tenente, eu sabia que a missão era desafiadora, mas eu também sabia que a Nação confiava em mim, a Nação investiu em mim, e eu precisa corresponder a essa confiança da Nação. Essa era a minha responsabilidade e eu iria honrá-la. (E5 - 3')

Os momentos que eu estive mais satisfeito com a minha profissão e muito engajado com o trabalho foram aqueles em que confiavam em mim. Quando o meu superior confiou em mim a ponto de não me cobrar. Sem eu ter que informar. (E10 - 3')

Eu me sinto valorizado quando recebo uma missão que não é para eu fazer, mas eu acabo recebendo porque os meus comandantes acreditam que vou conseguir fazer o trabalho. (E11 - 22')

Acredito que um ensinamento importante que pode mudar a nossa vida profissional para melhor, é o fato de entendermos que somos funcionários públicos, isto é, o Estado Brasileiro confia em nós para prestarmos um serviço em prol da sociedade brasileira. Recebemos um salário para prestar um serviço ao público e precisamos nos dedicar a isso. (E12 - 04')

Quando servi no 27º Batalhão de Infantaria Paraquedista, fui comandante de Pelotão de Fuzileiros, Comandante de Pelotão de Manutenção e Transportes, Comandante de

Companhia, e em todas essas ocasiões o meu comandante confiou em mim e no meu trabalho. Nunca fui pressionado por fiscalizações ostensivas. Gerenciei recursos no Pelotão de Manutenção e Transportes, ocasião em que me senti útil e senti a confiança do meu comandante. (E21 - 02')

O sentimento que mais me motiva é a confiança dos meus superiores por mim. É saber que o meu comandante confia no meu trabalho. (E18 -28')

f. Justiça – as pessoas buscam a justiça, isto é, querem ser tratadas igualmente, sem preferências. Querem ter as mesmas oportunidades igualmente. E isso depende muito do chefe, que irá tomar as decisões e aplicar a justiça. Este fator está apoiado na teoria da equidade, de Adams (1963).

Para os militares, a justiça deve ser um dos principais objetivos do chefe. Um chefe que se esforça para praticar a justiça provoca grande satisfação nas pessoas, e o contrário provoca insatisfação.

Dentre as entrevistas que se encontram no item Apêndice “B” - DESCRIÇÃO, deste trabalho, as declarações a seguir constituem-se numa pequena amostra da importância da “justiça”:

Certa feita eu trabalhava na terceira seção da Brigada Paraquedista e distribuía os aviões para as Organizações Militares saltarem. Havia um comandante que achava que deveria ter prioridade no recebimento do avião. Ele achava que deveria receber o avião muito mais vezes que os outros. Eu achava isso injusto. Esse fato me deixou muito chateado. Tanto que até pedi para ser movimentado para outro quartel. (E17 - 6')

Temos que ser justos. Coronel, a justiça é fundamental. Para ser justo tem que conversar, tem que conhecer o subordinado (...) A gente vê, muitas vezes, apenas os bons militares recebendo missão. Ninguém paga missão para os fracos. Isso não é justo como os bons, pois eles acabam trabalhando muito mais. Isso cansa os bons, porque depois eles não têm reconhecimento nenhum, e o fraco não recebe demissão, não faz nada, acaba se dando bem. (E17 - 16')

Em relação à justiça, às vezes a gente fala que quer ser justo e tudo, mas acho que uma das coisas que o comandante mais mostra justiça é quando ele consegue segurar uma decisão que pode prejudicar um subordinado, num momento de cabeça quente, deixando a poeira baixar, para no dia seguinte decidir com calma. Aguardar e chamar para conversar no dia seguinte, antes de tomar a decisão. Quando a gente vê que o nosso comandante tem um auto controle nos dá uma tranquilidade. (E21 - 28')

Algumas vezes a gente percebe certa injustiça. Porque os militares bons são sobrecarregados de trabalho, e os militares ruins não recebem missão. Isso deve ser evitado, pois causa muita insatisfação. (E22 - 28')

A justiça é uma virtude que o comandante não pode abrir mão. (E31 - 08')

g. Valorização – a principal necessidade psicológica e insaciável da pessoa é a de se sentir valorizada. Este fator está apoiado nas seguintes teorias: experiência de Hawthorne, de Elton Mayo (1933); “ERC”, de Alderfer (1972); hierarquia das necessidades, de Maslow (1954); realizações, de McClelland (1961); dois fatores, de Herzberg (1966); X e Y, de McGregor (1960); e maturidade-imaturidade, de Chris Argyris (1957).

Dentre as entrevistas que se encontram no Apêndice “B” - DESCRIÇÃO, deste trabalho, as declarações a seguir constituem-se numa pequena amostra da importância da valorização:

Quando eu servia na Secretaria de Economia e Finanças (SEF), senti-me muito valorizado, pois era a primeira vez que eu saía de uma tropa valor batalhão, comandada por um Coronel, para um Departamento comandado por um General de quatro estrelas. Saí do nível tático para o estratégico. (E1 - 08')

Senti-me muito desafiado quando fui nomeado instrutor na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), porque a Escola e os alunos são muito exigentes. Mas ao mesmo tempo eu me sentia honrado com a importância da missão recebida. A capacidade de influenciar os alunos, orientando-os também é muito gratificante. (E2 - 09')

Uma vez meu comandante de batalhão me ajudou a conseguir um PNR – Próprio Nacional Residencial, e com isso eu sai do aluguel. Esse gesto do meu comandante me fez sentir muito bem, e passei a me dedicar muito mais ao trabalho. (E2 – 32')

Fiquei muito satisfeito quando, na Academia Militar das Agulhas Negras, consegui ir para a Arma de Infantaria, que eu queria muito. Isso me influenciou positivamente o restante do curso e o prosseguimento na vida profissional. O mesmo não aconteceu com quatro companheiros meus que foram obrigados a ir para outras armas, que não queriam. Essa liberdade de escolha da arma influencia muito na satisfação do militar. (E3 - 01')

A questão salarial é um problema que afeta o desempenho, principalmente dos sargentos, por uma razão matemática, porque os sargentos não conseguem pagar uma escola boa para os seus filhos. (E4 - 16')

Uma fase da minha vida profissional muito gratificante e que eu estava muito engajado e vibrando, foi quando fui designado instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), porque eu entendi a importância de formar os futuros oficiais do Exército Brasileiro. Senti orgulho de ser instrutor da AMAN e uma grande responsabilidade. Eu tinha que ser excelente e dar bons exemplos. (E5 - 5')

Eu acho que a valorização das pessoas é o segredo para um ambiente de trabalho mais produtivo, onde as pessoas trabalham mais satisfeitas. Precisa-se conhecer as pessoas, porque não dá para gerir pessoas sem conhecê-las. Tem que ouvir as pessoas. (E6 - 46')

O comandante deve olhar para o próximo. Deve apoiar o seu subordinado. Deve primar pelos valores do Exército. (E8 - 29')

Eu acho fundamental as condições de trabalho, para a satisfação, como ar condicionado, água, cafezinho, ventilador, etc. (E10 - 57')

Faço o meu trabalho com dedicação porque os meus comandantes me valorizam. Talvez, se eu não me sentisse valorizado, o meu entusiasmo poderia sofrer uma queda. (E11 - 21')

Na minha opinião, algo que precisa mudar no Exército é a valorização do Sargento no acesso para o Quadro Complementar de Oficiais (QCO). Deveria ser aberto um concurso interno, para aproveitar os sargentos que já possuem curso superior. Poderia separar um percentual de vagas para o público interno. (E11 - 26')

Os soldados gostam de comandantes que se preocupam com eles, que conversam com eles e perguntam como estão. Gostam também daqueles que ensinam, transmitem conhecimento. (E12 - 14')

Gostei muito do curso de aperfeiçoamento que fiz na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA), pela seriedade com que é tratado o aperfeiçoamento dos sargentos. Nós sargentos, nos sentimos valorizados na EASA. A Escola é muito bem organizada e nos orienta muito bem. Abri minha cabeça lá. (E13 - 01')

Acredito que a parte financeira dos militares não está boa. E muitas vezes ainda é difícil receber diárias ou indenização de representação. O nosso salário é pouco, para educar os nossos filhos e conseguir uma boa moradia. (E14 - 25')

O salário do capitão é baixo, e dificulta manter um considerável padrão de vida. O salário do Tenente solteiro pode ser considerado bom, porque quase não tem despesas, mas depois que casa e tem filhos, o salário não é mais suficiente. (E15 - 06')

A sociedade valoriza muito os militares do Exército. Quando as pessoas sabem que você é um capitão, major do Exército, sabem que você não é qualquer um. Até pessoas mais velhas te chamam de senhor, devido ao respeito que nutrem por nós. (E15 - 26')

Creio que o comandante pode motivar muito o subordinado se possibilitar a ele a realização de cursos e estágios de interesse do subordinado. Outra coisa também importante é o acesso, ou seja, ouvir o subordinado. Resumindo, o comandante deve valorizar o subordinado. (E16 - 21')

Creio que hoje em dia, uma atividade que traz muita valorização para o militar é a possibilidade de fazer curso no exterior ou mesmo ir cumprir missão no exterior. Isso é uma oportunidade que traz muita satisfação. (E16 - 29')

O meu comandante no Haiti, todas as manhãs ele saía da sua sala e apertava a mão de cada um militar que ele encontrava dentro do centro de operações, onde estávamos trabalhando, sempre perguntando como estava cada um. Nós o admirávamos totalmente. Ele estava sempre de bom humor. Sempre tratando bem todo mundo. (E19 - 22')

O que importa mesmo é se sentir importante e valorizado, por exemplo, o soldado vem para o quartel só pelo salário, ele não se sente importante, ele não tem status dentro do quartel. O Sargento também não se sente importante, ele se acha um empregado do Exército. Já o oficial é diferente, ele se sente sócio do Exército, ele se sente importante. O General, por exemplo, é mais motivado porque se sente importante e valorizado. Ele tem status. (E21 - 11')

Eu vejo muita gente hoje em dia desmotivada para o trabalho por causa da parte financeira. Infelizmente, o militar hoje em dia está bastante desvalorizado. Infelizmente alguns políticos se elegeram prometendo que iriam acabar com algumas "regalias" dos militares, como a LE, o posto acima, o tempo de serviço, e isso nos prejudicou muito. Mas hoje em dia, as polícias têm esses direitos que nós perdemos. Hoje em dia a polícia paga melhor salário que o Exército. (E22 - 25')

Nós militares, muitas vezes não somos reconhecidos por nossa dedicação ao trabalho. Basta um aperto de mão, um cumprimento, um muito obrigado, para deixar o militar satisfeito. Esse feedback é muito importante para corrigirmos rumos e sabermos onde precisamos melhorar. Isso reflete no nosso conceito (avaliação) que é muito importante para a nossa carreira profissional. Na minha opinião, a principal forma de reconhecer é por meio da avaliação, porque isso reflete em toda a carreira do militar. (E24 - 16')

Houve alguma mudanças na Força que prejudicaram os militares, tanto financeiramente, como nas promoções. Perdemos direitos conquistados há muitos anos. O interstício do praça aumentou. A minha promoção foi na última leva, mesmo não estando entre os últimos da minha turma. Esse interstício é muito cansativo de esperar. Falta valorização profissional. (E28 - 28')

O comandante precisa se colocar no lugar do subordinado para entender a situação. Precisa ouvir o subordinado. Para que ele possa ter o conhecimento da situação do subordinado. (E29 - 13')

Diversas vezes constatei a importância da paciência para com o subordinado. Você precisa contar a dez para evitar perder o subordinado. Eles cometem atrasos, e pequenos erros, que devem ser relevados em prol de um bom ambiente de trabalho. (E1 - 25')

A atividade social no quartel é muito importante. Um futebolzinho com um churrasquinho na sexta feira pode ser muito útil para fazer amigos, para conhecer os subordinados. Quando servi na selva, em Tefé, havia um social chamado “em pezinho”, que aproximava as pessoas. (E26 - 27')

6.4.1 A valorização das pessoas

Do exposto no item anterior, percebe-se que a “valorização” destacou-se entre os demais fatores de motivação, como o mais forte e que provoca maior influência na motivação e satisfação das pessoas. Por isso mesmo, justifica-se uma reflexão maior sobre o seu significado e alcance.

O entendimento do termo “valorização” é importante para o prosseguimento do raciocínio desta pesquisa. Valorização, como se sabe, consiste no ato ou efeito de valorizar, ou seja, atribuir valor a algo ou a alguém.

Almeida e Sobral (2009), citando Birou, em seu Dicionário das Ciências Sociais, apresentam que *“a palavra “valor” é uma das que possuem significação mais rica, mais complexa e mais difícil de definir”*. Eles afirmam que Birou descreve valor como a “capacidade que um objeto (coisa, ideia ou outra pessoa) tem de satisfazer um desejo, uma necessidade ou uma aspiração humana”, distinguindo como principais categorias de valores os valores econômicos, jurídicos, éticos ou morais, culturais e religiosos.

A palavra “valor” tem origem etimológica no termo latino *valore*, proveniente do verbo *valere* que significa “ser forte”, ter “audácia, vigor, mérito, importância [ou] preço” (CAMPOS, 1976; CUNHA, 1999). MICHAELLIS (2012) confirma esta ideia definindo valor como a qualidade de quem tem força, estima, coragem, valentia, talento, merecimento, préstimo, valia.

Segundo Deci (1985), as pessoas necessitam se sentir competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas. Contrapõe as ideias de outras teorias segundo as quais todo comportamento seria função da satisfação de necessidades fisiológicas. Propõe o conceito de “necessidades psicológicas básicas”, apontadas como determinantes do comportamento intrinsecamente motivado. Desta explicação de Deci, pode-se perceber que a força motivadora está nas necessidades psicológicas das pessoas e não nas fisiológicas.

O termo “valorização” não está associado, “necessariamente”, à noção de valor de um prêmio ou de uma retribuição a ser recebida (motivação extrínseca comum), mas principalmente ao sentido de a pessoa se sentir importante, valorizada, possuidora de valores como ser humano e como profissional, apreciada, honrada, estimada, pertencente ao grupo, competente, que está progredindo, digna, merecedora, que pode participar (ser ouvida), orgulhosa, reconhecida (também com recompensas extrínsecas), que tem poder, que tem liberdade, que tem autonomia, que está crescendo como pessoa e como profissional, que tem responsabilidade, que tem utilidade, que é digna de confiança. Quando uma pessoa se sente valorizada, ela acredita que é capaz de vencer os desafios que se lhe apresentam.

A verdadeira valorização não se dá, necessariamente, quando a organização tenta valorizar a pessoa, mas quando esta se sente valorizada pela organização. Portanto é uma sensação intrínseca à pessoa. De nada adiantaria a organização valorizar seus colaboradores se estes não se sentissem valorizados. Um aspecto que contribui para fazer com que a pessoa (colaborador, liderado) se sinta valorizada é a contribuição da gerência ou da liderança ou daquelas pessoas de valor para esses colaboradores. Esses líderes devem fazer a sua parte para contribuir com o surgimento da valorização nos liderados, focando as suas atenções nos liderados e não em si próprios, devem estar dispostos a servir, a colaborar com os subordinados, devem demonstrar interesse pela causa dos liderados.

A valorização está associada principalmente com a realização de tarefas que a pessoa esteja intrinsecamente motivada a realizar (motivação intrínseca), mas diz respeito também à motivação extrínseca do tipo que valoriza as pessoas. Essa valorização das pessoas está associada à dignidade humana, ela procura evitar que as pessoas sejam tratadas simplesmente

como máquinas econômicas, diz respeito a evitar as consequências negativas de uma exploração desumana das pessoas (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Para Ariely (2010), o trabalho é parte integrante da identidade de uma pessoa, não apenas uma maneira de ganhar dinheiro para garantir a sobrevivência. Muita gente encara o trabalho como fonte de orgulho e significado. E por isso mesmo, é bem provável que o ser humano seja motivado quando trabalha com algo grande, na expectativa de que alguém que ele admira, valorize o que produziu. Essa valorização por parte de alguém importante, normalmente contribui para a autovalorização, isto é, para que a pessoa se sinta valorizada. Sem esse reconhecimento de um público específico, teria pouca motivação para trabalhar com tanto afinco. Portanto, a pessoa não trabalha necessariamente por dinheiro, mas pelo reconhecimento. O principal fator de satisfação no trabalho não é a remuneração em dinheiro que se recebe no final do mês, mas sim o fato de a pessoa se sentir valorizada e apreciada, pelo trabalho que realiza. Todas as pessoas querem ter a certeza de que o trabalho que realiza é importante e apreciado, tanto pelo chefe como pelos colegas. Querem sentir que são de confiança, querem se sentir valorizadas.

Segundo Perry et al (2006), a motivação e o desempenho dos funcionários melhoram quando eles percebem que estão realizando um trabalho significativo (*job design*), isto é, eles se sentem satisfeitos em executar um trabalho “enriquecido”, pois isso lhes proporciona crescimento pessoal.

O trabalho deve ser organizado de modo que as pessoas se identifiquem com ele, uma vez que o trabalho representa um importante valor em suas vidas. Por isto, deve-se oferecer aos funcionários a possibilidade de praticar e desenvolver suas competências, exercer julgamentos e livre-arbítrio, conhecer a evolução de seu desempenho, e se ajustar. (MORIN, 2001).

Segundo Deci (1985), as pessoas necessitam se sentir competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas. Contrapõe as ideias de outras teorias segundo as quais todo comportamento seria função da satisfação de necessidades fisiológicas. Propõe o conceito de “necessidades psicológicas básicas”, apontadas como determinantes do comportamento intrinsecamente motivado. Desta explicação de Deci, pode-se perceber que a força motivadora está nas necessidades psicológicas das pessoas e não nas fisiológicas. As pessoas necessitam e querem ser respeitadas como indivíduos (TAMAYO E PASCHOAL, 2003). Desejam ser tratadas com justiça, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação (ADAMS, 1963; SEILER et al, 2012).

Portanto, essa necessidade psicológica que envolve todas as demais necessidades de uma pessoa, deve receber atenção.

De modo geral, as demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial, leva também as suas limitações, particularmente em relação ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

O salário, sem dúvida, influencia na valorização de uma pessoa, no entanto, pode exercer uma influência menor do que normalmente é atribuído a ele. Isso porque a pessoa pode entender que o seu salário é digno do seu empenho, é nada mais do que o pagamento pelos seus serviços, ou seja, o salário pode ser entendido como uma dívida da organização para com ele. Assim, esse salário não acrescenta muito, não surpreende, e, portanto, pode valorizar pouco. Uma recompensa extra, não esperada, dada em reconhecimento por um trabalho bem feito, valoriza muito mais que o salário. No entanto, um salário abaixo da média do mercado pode causar desmotivação, pois a pessoa pode se sentir injustiçada, conforme a teoria da equidade.

Em que pese as organizações públicas brasileiras normalmente não usarem as recompensas financeiras como fator de motivação. O dinheiro (fator de satisfação), nos dias atuais, dentro do sistema capitalista de mercado, tem uma abrangência muito grande e permite satisfazer inúmeras necessidades pessoais, além de proporcionar a sensação de crescimento e significância. O valor em dinheiro recebido como recompensa dá a sensação de que se está progredindo no trabalho, que se está crescendo e sendo reconhecido, dá a sensação de realização e até de poder. O dinheiro recebido permite concluir que o trabalho realizado é significativo, importante, de valor, e isso atrela valor à pessoa que o executa. Portanto, a recompensa extrínseca, se acompanhada de valorização, é muito positiva para a motivação, pois a pessoa necessita se sentir valorizada. Assim, o dinheiro funciona tanto como fator de

higiene de Herzberg, como também como uma medida tangível de conquistas e um símbolo de reconhecimento e valorização.

Para Perry (2006), um eficiente programa de motivação nas organizações deve conter: incentivos financeiros (*financial incentives*), trabalho significativo (*job design*), estabelecimento de metas (*goal setting*) e participação dos funcionários (*participation*). O desempenho das tarefas dos funcionários melhora em cerca de 23%, quando eles recebem apenas incentivos financeiros, em cerca de 17% quando recebem apenas reconhecimento social e 10% quando recebem apenas *feedback*. No entanto, se os três tipos de reforços anteriores forem empregados ao mesmo tempo, o desempenho dos funcionários melhorar em cerca de 45%.

Segundo Chiang (2011), as recompensas sinalizam para os funcionários quais os comportamentos que são valorizados pela organização e que são fundamentais para o alinhamento de interesses empregado-organização. As recompensas têm sido usados para dirigir, manter e motivar os valores e comportamentos desejáveis, tais como a partilha de conhecimento, a criatividade, a qualidade e a satisfação do cliente.

A motivação extrínseca que valoriza também pode estar associada a situações negativas, no sentido de evitar essas situações. Neste caso essas situações negativas devem estar relacionadas à prescrição de normas claras, justas e às quais todas as pessoas da organização se submetem. Assim, qualquer um membro da organização que infringir essas normas, será penalizado igualmente, sem discriminação. Esta situação de temor de uma norma justa motiva, pois a pessoa se sente valorizada, por comportar-se corretamente e evitar a penalização. Quando alguém que tenha desobedecido as normas é penalizado, todas as demais pessoas da organização se sentem valorizadas, afinal elas foram reconhecidas pelo fato de estarem seguindo as normas. Elas se sentem importantes por conseguir permanecer com um comportamento exemplar.

As metas de Locke (1968), quando estabelecidas pelos próprios funcionários ou com a participação deles, podem ser entendidas como um motivador extrínseco do tipo que valoriza as pessoas, pois as pessoas se sentem prestigiadas por estarem no controle das suas vidas.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), um parâmetro bastante relevante a ser estudado é o perfil motivacional de uma pessoa. Esse perfil refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Ele afirma também que, a base ou a matriz para a elaboração do perfil motivacional de uma pessoa, é constituída por sua estrutura motivacional. A estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou

metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações. Essa estrutura motivacional não é estática; ela é dinâmica.

Segundo Erez (2003), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje. Valorizar um funcionário envolve vários aspectos, mas de modo geral significa proporcionar vantagens tangíveis, benefícios e recompensas (falar mais, pagar mais, mostrar mais consideração) que demonstram claramente que ele é apreciado e valorizado. Uma pessoa que se sente valorizada possui uma elevada autoestima e, por isso mesmo, acredita que é capaz de realizar grandes empreendimentos.

Campos e Porto (2010) defendem que os valores funcionam como um padrão de juízo, justificam a ação e são adquiridos através da socialização, ou seja, através da experiência do indivíduo. Os valores de uma pessoa contribuem para a definição de suas necessidades e motivos (LOCKE, 1991). Na sequencia motivacional, medeiam a relação das necessidades com as metas do indivíduo (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

Para proporcionar valorização a um funcionário, deve-se identificar quais são os seus valores, pois o êxito da valorização não está somente no ato de valorizar, mas principalmente na percepção de valorização por parte do funcionário. A “valorização das pessoas” pode ser o caminho para tornar possíveis as condições favoráveis para a maximização do desempenho e a obtenção da satisfação no trabalho. Segundo Schwartz (2006), os valores são um conceito central das ciências sociais desde a sua origem. Tanto para Durkheim como para Weber, valores são fundamentais para explicar a organização e as mudanças organizacionais.

Valores têm desempenhado um papel importante não só em sociologia, mas também na psicologia, antropologia e entre as disciplinas. Eles são usados para caracterizar indivíduos ou empresas, para acompanhar as mudanças ao longo do tempo e para explicar as atitudes básicas e motivações subjacentes ao comportamento.

Hofstede (1980) reitera que somente é possível avaliar uma cultura a partir do momento que se acessam alguns de seus componentes de maneira indireta, entre eles, os valores. Rohan (2000) atribui à utilização excessiva e abusiva da palavra “valor” na linguagem corrente a causa do impasse que se verifica na teoria e na pesquisa sobre valores, para ele, a palavra “valor” contém uma diversidade de significados que, embora justifique a sua frequente evocação na linguagem corrente, dificulta a compreensão e o consenso em torno do que representa o conceito.

Os valores são uma consequência mais do processo de socialização do que um resultado estrito das condições de escassez vividas pelo homem (INGLEHART, 1990). Isso significa que as pessoas não dão importância apenas ao que não têm, mas também ao que é reconhecido como sendo importante para suas vidas e o que elas desejam ou receiam perder. As pessoas que definem e simultaneamente assumem padrões desejáveis concebem os valores como sendo parte do seu repertório cognitivo. Através de uma argumentação moral e/ou racional, tais pessoas justificam o caráter desejável ou preferível dos valores que assumem diante dos outros (ZAVALLONI, 1980). Assim, os valores são pessoalmente adotados (e não construídos) pelos indivíduos.

Em Schwartz (1994), os valores atendem a interesses individuais. Considerando suas funções psicossociais, tais valores podem ser divididos em: (a) Valores de Experimentação: descobrir e apreciar estímulos novos, enfrentar situações arriscadas e buscar satisfação sexual são aspectos centrais destes valores (emoção, estimulação, prazer sexual); e (b) Valores de Realização: além da experimentação de estímulos novos, o ser humano deseja também sua autopromoção, correspondendo ao sentimento de ser importante e poderoso, ser uma pessoa com identidade e espaço físico próprios (autodireção, êxito, poder, prestígio e privacidade).

Schwartz (1992, 2001) elaborou e verificou um modelo de estrutura motivacional empiricamente, por meio de pesquisa transcultural realizada em mais de 60 países. Os resultados apontam para a universalidade dessa estrutura. Nessas pesquisas foram postuladas diversas motivações, submetidas à verificação empírica. As diversas motivações foram identificadas por meio das prioridades dadas pelas pessoas aos valores.

Segundo Locke (1991), os valores de uma pessoa são representações cognitivas de suas necessidades e motivos. Para Tamayo e Paschoal (2003), na sequencia motivacional, os valores medeiam a relação das necessidades com as metas do indivíduo. E para Locke (1991), a sequencia motivacional completa compreende as necessidades na origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores que, por sua vez, medeiam as metas e intenções. Estas últimas são antecedentes do comportamento, que é seguido de algum tipo de recompensa, o qual dá origem à satisfação. A função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções.

Segundo Erez (1997), as metas e intenções são conscientes e as necessidades só podem ser transformadas em metas, caso elas tenham uma representação cognitiva por meio dos valores. As metas e intenções regulam os três elementos básicos da motivação: intensidade, direção e persistência do esforço. Para Tamayo (2007), os valores implicam

necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores parece ser permitir a sua hierarquização. Porto e Tamayo (2007) afirmam que os valores laborais são definidos como princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho. Assim, os valores de uma pessoa são fundamentais para a compreensão da sua motivação.

Os resultados de pesquisas interculturais realizadas em numerosos países de todos os continentes identificaram dez motivações, praticamente presentes em todos os países participantes, sugerindo a quase universalidade dessa tipologia motivacional, conforme apresentado por Tamayo e Paschoal (2003).

O Quadro 10 apresenta os dez tipos motivacionais (valores motivacionais), bem como os seus objetivos específicos. Como pode ser observado no Quadro 10, as metas dos cinco primeiros tipos motivacionais visam alvos que se relacionam direta e fundamentalmente com a própria pessoa, tais como o prazer, o sucesso e o prestígio. As metas dos tipos motivacionais tradição, conformidade e benevolência visam a satisfazer interesses mais diretamente relacionados com a família, a organização e a sociedade. Finalmente, as metas de universalismo e segurança referem-se a interesses tanto da própria pessoa como dos outros.

Quadro 10: Tipos de motivações do empregado e metas motivacionais.

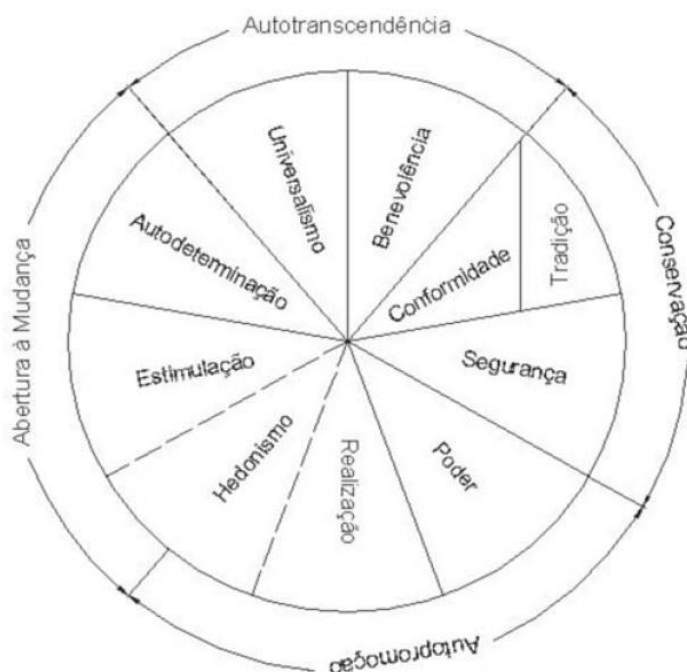
MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS	OBJETIVOS/ALVOS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.	Alvos que se relacionam direta e fundamentalmente com a própria pessoa, tais como o prazer, o sucesso e o prestígio.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.	
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.	
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.	
Poder	Ter prestígio, procurar status social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.	
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridam normas e expectativas da sociedade e da organização.	Visam a satisfazer interesses mais diretamente relacionados com a família, a organização e a sociedade.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.	
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.	
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.	Interesses tanto da pessoa como de outros.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.	

Fonte: o autor, adaptado de Tamayo e Paschoal (2003)

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), esses dez tipos motivacionais expressam a estrutura motivacional da pessoa. Esta é composta por conjuntos motivacionais, que parecem estar presentes em pessoas de todas as culturas. Cada conjunto motivacional tem metas específicas. A estrutura motivacional não é estática; ela é dinâmica e os seus componentes motivacionais relacionam-se entre si por meio de diversas polaridades. As tendências motivacionais da pessoa nem sempre são harmoniosas; algumas podem ser conflituosas, dando origem a conflitos internos. Segundo Almeida e Sobral (2009), essa estrutura de valores humanos e a teoria subjacente foram validadas e empiricamente confirmadas por Schwartz ao longo de mais de dez anos de pesquisa. Ainda segundo Almeida e Sobral (2009), para Schwartz, os dez Valores Motivacionais (VM) têm validade universal e constituem a totalidade das motivações que podem caracterizar os valores humanos, variando apenas de pessoa para pessoa a prioridade atribuída a cada VM.

A Figura 06 apresenta a estrutura motivacional (valores) do indivíduo, sua disposição no espaço multidimensional e sugere as relações dinâmicas entre eles.

Figura 06: Estrutura circular dos valores motivacionais do indivíduo, segundo Schwartz (1992).



Fonte: Tamayo & Paschoal (2003) e Porto & Tamayo (2007).

Segundo Almeida e Sobral (2009), a disposição desses valores motivacionais revela as relações de proximidade e de antagonismo entre eles. Essa estrutura de oposição e de proximidade permite ainda agrupar os valores motivacionais em duas dimensões bipolares de ordem superior. São identificados dois eixos que se opõem, o Eixo 1 (valores éticos), que vai da “abertura à mudança” (autodeterminação e estimulação) à “conservação” (segurança, conformidade e tradição) e o Eixo 2 (valores práticos), que vai da “autopromoção” (poder e realização) à “autotranscendência” (universalismo e benevolência). Essas quatro categorias constituem as motivações mais gerais que justificam a adesão e a realização de determinados valores motivacionais.

A primeira dimensão (abertura à mudança ou procura por mudança *versus* conservação ou estabilidade) expressa a motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos por meio de caminhos incertos e ambíguos, em oposição à tendência a procurar a estabilidade e a preservar o *status quo* e a segurança que ele gera no relacionamento com os outros e com as instituições. Teoricamente, situam-se, num dos polos deste eixo, os tipos motivacionais estimulação e autodeterminação e, no outro, os referentes aos tipos segurança, conformidade e tradição.

Assim, num extremo desta dimensão encontra-se a motivação para inovar, criar, descobrir, se autodeterminar, ter autonomia e ter desafios na vida e no trabalho. No extremo oposto, encontram-se as forças motivacionais que levam a pessoa à procura de segurança, de ordem social, de autocontrole, de moderação, de estabilidade e de respeito pela tradição. A segunda dimensão (autotranscendência *versus* autopromoção) apresenta, num dos extremos, os tipos motivacionais universalismo e benevolência e, no outro, poder, realização e hedonismo. Este eixo expressa a motivação da pessoa para transcender as suas preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza, em oposição a promover os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros. Um dos polos está marcado pela motivação do empregado com os resultados do grupo, da sua área, da organização como um todo. No outro polo, a ênfase é com os seus próprios resultados, sem preocupação com os resultados coletivos, numa luta para ser melhor que os outros, para ter prestígio, influência e poder. Esta dimensão também pode ser denominada altruísmo *versus* prestígio.

As dimensões são bipolares e os seus polos expressam um ponto extremo de uma determinada motivação. O eixo que sustenta os dois polos constitui, então, um contínuo motivacional para representar a intensidade concreta que estas duas motivações opostas apresentam nas pessoas. O eixo da primeira dimensão (procura de mudança *versus* estabilidade), expressa um contínuo, que permite representar a intensidade ou importância dada pelas pessoas a estes dois conjuntos de motivações. Certos indivíduos podem situar no extremo esquerdo deste contínuo, manifestando forte necessidade de desafios e de mudança. Para outros, esta necessidade pode ser menos forte, situando-se assim mais à direita do contínuo.

No extremo oposto, encontram-se aqueles que sentem grande necessidade de estabilidade, tanto no contexto físico como social. A dimensão altruísmo *versus* prestígio representa também um contínuo, o qual organiza os indivíduos em função das suas motivações para procurar o sucesso do grupo, da organização como um todo ou o seu sucesso pessoal, construído sem grande preocupação pelos interesses organizacionais, colocando os interesses da organização em segundo plano e aproveitando o nome e a estrutura dela para se projetar em primeiro plano (TAMAYO E PASCHOAL (2003).

Segundo Porto e Tamayo (2007), a teoria dos valores de Schwartz (1992) identifica quatro tipos motivacionais (autotranscendência, autopromoção, abertura à mudança e conservação) e, ao se considerar os valores laborais como expressões dos valores gerais no ambiente de trabalho, pode-se supor que esses quatro tipos motivacionais propostos na teoria

dos valores gerais podem ser encontrados entre os valores laborais. Assim sendo, esses valores podem estar presentes no ambiente organizacional onde se trabalha.

Ros et al (1999) afirmam que a maioria dos pesquisadores do trabalho identificam até três tipos de valores do trabalho: 1) valores intrínsecos ou autorrealização, que estariam associados à abertura à mudança; 2) valores extrínsecos ou materiais ou de segurança, associados à conservação; e 3) valores sociais ou afetivos ou relacionais, associados à autotranscendência. Porém, o tipo motivacional de “autopromoção” não consta como uma dimensão dos valores laborais, apesar de itens que o representam estarem presentes nos modelos anteriores, tais como prestígio, autoridade, influência e poder.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal. O Quadro 11 apresenta perspectivas específicas para cada uma das motivações do empregado. Compõe este quadro a maioria dos motivadores que têm sido utilizados nas organizações no decorrer do tempo.

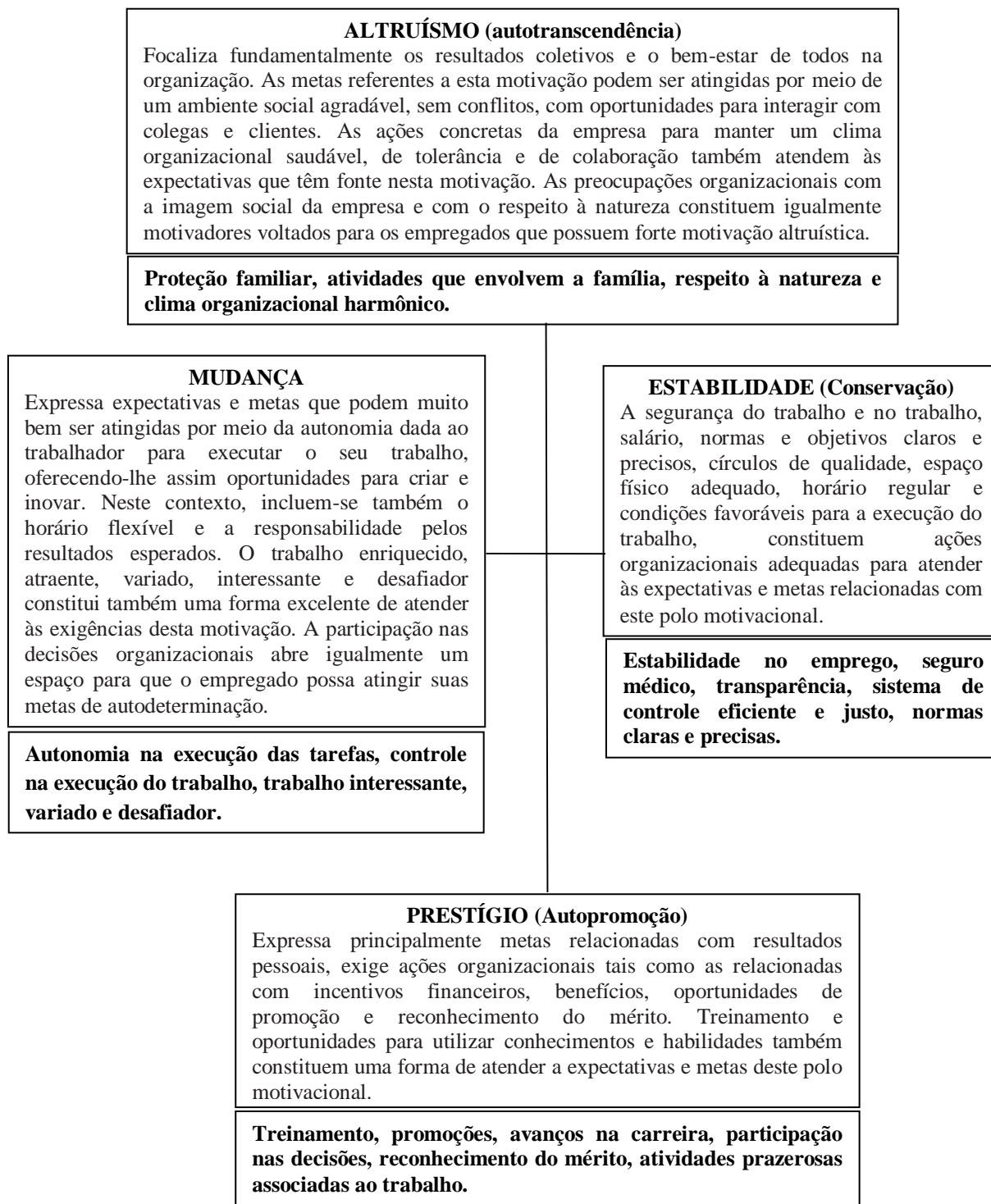
Quadro 11: Demandas motivacionais do empregado e perspectivas para a sua valorização por parte da empresa.

Demandas	Perspectiva de valorização
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo dos impulsos, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003).

O Quadro 12 ilustra a relação entre as quatro categorias que constituem as motivações mais gerais (motivações de ordem superior) que justificam a adesão e a realização de determinados valores motivacionais das pessoas.

Quadro 12: Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação laboral.



Fonte: Tamayo e Paschoal (2003), adaptado pelo autor.

A correlação entre a motivação do empregado e as estratégias de motivação adotadas pela organização permite que esta adequa as suas ações ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade. Para viabilizar a adequação entre o perfil motivacional do trabalhador e ações

concretas de motivação é necessário, porém, poder determinar com precisão o perfil motivacional dos empregados para, a partir daí, identificar as motivações predominantes e compartilhadas na empresa ou em setores dela. Atualmente existem dois instrumentos apropriados para este tipo de avaliação: o Inventário de Valores de Schwartz (IVS) e o Questionário de Perfis de Valores (QPV). Os dois foram psicometricamente validados em numerosos países, até mesmo no Brasil. (Tamayo e Paschoal, 2003)

Essa identificação do perfil motivacional dos empregados faz-se necessária porque, de modo geral, as pessoas possuem individualidades, e apresentam interesses e metas comuns. De posse do perfil motivacional dos empregados, pode-se elaborar um plano de motivação de pessoas na organização.

Almeida e Sobral (2009), para operacionalizar a pesquisa, optaram por utilizar uma versão adaptada da escala *portrait values questionnaire* (PVQ), a fim de estudar o sistema de valores dos administradores brasileiros.

A estrutura circular dos tipos motivacionais de valores foi confirmada no estudo comparado de diferentes culturas nacionais e em pesquisas estritamente nacionais, como na Espanha (ESPARZA e FERNÁNDEZ, 2002), na Irlanda (SOUSA e BRADLEY, 2002) ou no Brasil (TAMAYO, 2007).

O ser humano é motivado no sentido da busca de emoções positivas e da fuga de emoções negativas (COON, 2006).

Pessoas motivadas miram no futuro e possuem perspectivas de conquista de objetivos, pessoas desmotivadas vivem o dia-a-dia, sem grandes expectativas. A visão de futuro contribui para um comportamento motivado, como se pode constatar na afirmação a seguir:

“A possibilidade de trabalhar no presente, a favor da realização de objetivos finais, situados no futuro, frequentemente muito distante, constitui uma das características mais importantes do comportamento humano. Apenas aqueles indivíduos capazes de conceber e visar aos objetivos finais distantes no futuro chegarão a realizar coisas importantes.” (NUTTIN, 1980, p. 5)

A sensação de valorização experimentada por uma pessoa é de ordem psicológica, mas pode estar associada também à satisfação de uma necessidade fisiológica, na medida em que esta causa impacto no psicológico da pessoa.

O trabalho é importante para o homem se realizar. Para a pergunta: “se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação ao seu trabalho?”, mais de 80% das pessoas pesquisadas respondem que

trabalhariam mesmo assim (Morin, 1997; Morse e Weiss, 1955; Vecchio, 1990). As principais razões são as seguintes: para se relacionar com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida. Portanto, a pessoa busca por meio do trabalho, agregar valor a si mesma. Ela busca a sua própria valorização. E por isso, o trabalho exerce uma influência considerável sobre a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores (Herzberg, 1966, 1980, 1996; Hackman e Suttle, 1977).

Além da motivação intrínseca, existe a motivação extrínseca, a qual pode ser dividida em dois tipos: (1) a motivação extrínseca do tipo que manipula e controla (negativa) e (2) a motivação extrínseca que proporciona a sensação de valorização e que, portanto, pode reforçar a motivação intrínseca. Neste tipo de motivação extrínseca (que valoriza), a recompensa é oferecida depois da execução da tarefa, de modo surpreendente e reconhecedor do empenho, por exemplo: “em reconhecimento ao seu trabalho, gostaríamos que você recebesse...”.

Assim sendo, constata-se que a motivação é igual à soma da motivação intrínseca mais a motivação extrínseca, desde que esta proporcione à pessoa, a sensação de valorização. A motivação intrínseca é mais forte que a motivação extrínseca, tanto que Herzberg (1997) sugeriu a possibilidade de enriquecer a tarefa para torná-la mais intrinsecamente motivadora.

Segundo Bergamini (2008), aquele que, com maior frequência, tem o poder de influir na motivação para o trabalho de uma pessoa, no sentido positivo ou negativo, é, não há a menor sombra de dúvida, o chefe direto, que deveria desempenhar a contento seu papel como líder. A verdadeira motivação pode ser entendida como uma ferramenta que o líder utiliza para “libertar” os seus liderados. Libertá-los de seus temores, ansiedades e falsa crença de que não são capazes o suficiente para realizar grandes coisas. A motivação, antes de provocar um aumento no desempenho organizacional, acende no indivíduo a chama da vontade e da esperança de que pode realizar grandes feitos. Portanto a motivação dá às pessoas a oportunidade de mostrar os seus valores e a verdadeira capacidade que possuem. Muitas pessoas entram em uma organização atraídas pelo salário e passam a vida toda em um ambiente de trabalho pouco motivador, sem experimentar a verdadeira motivação.

6.4.2 Síntese das teorias motivacionais e a presença da valorização.

Segundo Locke (2004) apesar de haver muitas teorias motivacionais, todas elas têm limitações. Nenhuma está isenta de críticas e, apesar de algumas terem se perdido pelo

caminho, ainda permanecem úteis para fornecer ideias úteis ao entendimento da motivação dos funcionários. Portanto, está claro que o campo da motivação para o trabalho não apenas progrediu, mas desenvolveu-se em múltiplas direções nas últimas décadas. No entanto, o conhecimento sobre o tema motivação para o trabalho está longe de terminar. A questão é, para onde se deve ir a partir daqui?

O estudo das teorias revela que a motivação de pessoas é um assunto complexo e ainda não totalmente entendido. Havendo necessidade de novos estudos com o objetivo de obter descobertas que possam facilitar o trabalho dos administradores e líderes em todos os níveis.

Segundo Locke (1991), os valores de uma pessoa são representações cognitivas de suas necessidades e motivos.

A partir desse entendimento, é possível estabelecer uma relação de causa e efeito, entre a necessidade de valorização e a motivação, isto é, a necessidade de valorização passará a ser o principal fator de motivação das pessoas. Dito de outra maneira, quando uma pessoa vê a possibilidade de se sentir valorizada ao realizar uma atividade, ela imediatamente se motivará para executar a atividade com excelência.

Embora haja muitas teorias sobre motivação, o progresso da ciência depende da objetividade científica, que se encontra única e exclusivamente na tradição crítica, na tradição que permite questionar qualquer teoria existente (POPPER, 1989). Quando uma teoria é criticada, está sendo questionada a pretensão de a mesma ser verdadeira, de ser capaz de resolver os problemas a que se propõe. As teorias científicas, sejam elas sobre administração ou outras áreas, são construções que envolvem na sua origem aspectos racionais, mas também se utilizam da imaginação, criatividade e intuição. As teorias são ideias dos seus autores. Todo conhecimento é conjectural, inclusive as falsificações das teorias; as falsificações não se encontram livres de críticas e nenhuma teoria pode ser dada como “definitivamente ou terminantemente ou demonstravelmente falsificada”. Assim sendo, “qualquer falsificação pode, por sua vez, ser testada de novo” (Popper, 1987). O trabalho do cientista é “elaborar teorias e pô-las à prova” (Popper, 1993). Portanto, as teorias motivacionais existentes podem ser analisadas e criticadas, com o objetivo de avançar o conhecimento.

Este raciocínio crítico das teorias motivacionais permite identificar as lacunas existentes nelas, propor novas abordagens e avançar o conhecimento (Popper, 1989).

Segundo Robbins et al (2010), seria muito mais simples se fosse possível eleger apenas uma teoria como válida. Mas elas não travam uma competição entre si. O fato de uma ser considerada válida não invalida as demais automaticamente, sendo, muitas delas,

complementares. O desafio agora é juntá-las para tentar entender seu inter-relacionamento. Para Kanfer (2003), o progresso na tentativa de integrar as teorias motivacionais exógenas (referentes aos fatores motivadores do trabalho) com as endógenas (referentes às motivações pessoais), não será obtido por meio do aprofundamento das teorias tradicionais. Novas perspectivas e a sua integração com as abordagens tradicionais são necessárias.

O Quadro 13 apresenta uma rápida síntese das principais teorias motivacionais e a presença, em todas elas, da necessidade de valorização.

Quadro 13: Síntese das principais teorias motivacionais e a presença, em todas elas, da necessidade de valorização.

Nº	Autor/Ano de publicação	Síntese da teoria.
1	Elton Mayo (1933)	A experiência de Hawthorne , realizada entre 1924 e 1936 constatou a influência das organizações informais (grupos sociais) na motivação das pessoas. Constatou o desejo do homem de estar constantemente associado aos seus companheiros, no ambiente de trabalho.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	A experiência de Hawthorne limitou-se a constatar a influência dos grupos informais na motivação das pessoas. Poderia ter expandido sua interpretação para compreender outros fatores de motivação presentes, como a sensação de valorização vivida pelos funcionários, uma vez que eles se sentiram valorizados (importantes) por estarem sendo observados e por fazerem parte de uma experiência da Universidade de Harvard. Herzberg (1997) chamou de “Efeito Hawthorne” o fato de a produtividade e as atitudes das pessoas em relação ao trabalho modificarem artificialmente, simplesmente porque os funcionários sentem que a empresa está prestando mais atenção a eles ao fazer algo diferente ou novo.
2	Kurt Lewin (1935)	A teoria do campo social afirma que o comportamento humano é resultado da totalidade dos fatores coexistentes. Propugna a liderança como fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e interação. Esta teoria deixa bem claro que o entusiasmo contagia.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Esta teoria limita-se a explicar o comportamento humano. Não diz como liberar a motivação das pessoas. Kurt Lewin foi um dos primeiros estudiosos a defender a importância da participação dos membros de uma equipe, na tomada de decisões (VROOM, 2003). Essa teoria, ao explorar a participação do liderado (funcionário), permite inferir que a motivação pode ser despertada pela interação social, principalmente porque a pessoa se sente valorizada ao poder participar das decisões.

Nº	Autor/Ano de publicação	Síntese da teoria.
3	Skinner (1948)	A teoria do reforço afirma que o comportamento humano pode ser explicado e previsto através da eventualidade com que um indivíduo pode ter sido exposto ou não a situações similares no passado.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Esta teoria limita-se às ações da organização sobre as pessoas, ou seja, é uma teoria bastante exógena, isto é, deixa todo o controle do processo motivacional nas mãos da organização (aspectos motivadores do trabalho), desprezando as motivações pessoais. Neste caso, a principal motivação é a extrínseca. Ao receber um reforço positivo (que é esperado) a pessoa, normalmente, se sente apreciada, premiada, isto é, valorizada. Ao receber um reforço negativo, a pessoa se sente desvalorizada. Assim, com a intenção de evitar o reforço negativo, a pessoa executará o trabalho esperado. O problema desta teoria é que com o passar do tempo, mesmo com o reforços positivos, a pessoa pode se sentir manipulada, isto é, desvalorizada. Este condicionamento proporcionado pelo reforço é uma forma simples e fácil de levar as pessoas a fazerem o que se espera delas, portanto, de controlá-las, mas não necessariamente de motivá-las.
4	Maslow (1954)	A teoria da hierarquia das necessidades afirma que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as de nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Segundo Robbins et al (2010), a Teoria de Maslow não oferece explicações muito válidas sobre o que é motivação. Esta teoria é limitada principalmente pela “hierarquia” das necessidades, pois essa hierarquia pode não existir ou ser em outra ordem, em culturas diferentes da americana (onde esta teoria foi desenvolvida). Esta teoria não sofreu nenhuma comprovação por parte das pesquisas científicas empíricas (BERGAMINI, 2008). As necessidades de estima e autorrealização (de ordem superior) jamais serão completamente satisfeitas e estão diretamente relacionadas à valorização. A possibilidade de atendimento a uma necessidade da pessoa pode ser entendido como uma maneira de “valorizar” essa pessoa.
5	Chris Argyris (1957)	A teoria da maturidade-imaturidade afirma que as organizações devem atribuir responsabilidades às pessoas, para que elas cresçam e amadureçam.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Segundo Locke (2004), a teoria da maturidade-imaturidade focou na congruência entre as necessidades individuais e as demandas organizacionais. Ela alerta para o fato de que em muitos casos, as pessoas quando ingressam nas organizações, são impedidas de amadurecer, isto é, tem um controle mínimo sobre o seu ambiente e são estimulados a ser passivas e dependentes. Esse procedimento transforma as pessoas em peças intercambiáveis, o que prejudica diretamente a percepção de valor das mesmas.

Nº	Autor/Ano de publicação	Síntese da teoria.
6	McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y , acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	A “Teoria Y” atende aos pressupostos básicos da motivação humana, pois apresenta uma visão positiva das pessoas, e isso proporciona valorização a elas. Já a Teoria X prevê que a organização deve conduzir as pessoas à ação, isto é, manipulá-las, o que leva à desvalorização e à desmotivação. Esta teoria limita-se a observar a motivação, sob a ótica das ações da organização sobre os funcionários (motivação exógena), deixando de lado a motivação endógena, como expectativas dos funcionários, metas individuais, equidade.
7	McClelland (1961)	A teoria das realizações postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Segundo Robbins et al (2010), apesar desta teoria não oferecer explicações muito válidas sobre o que é motivação, é a mais forte das teorias das necessidades, em especial no que se refere à relação entre realização e produtividade. Semelhantemente à Teoria da Hierarquia das Necessidades, a satisfação das necessidades das pessoas, significa “valorizá-las”, dar importância a elas. A motivação pela realização exige situações competitivas a serem vencidas. Quando a pessoa recebe essas tarefas, sente-se valorizada.
8	Adams (1963)	A teoria da equidade enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	As pessoas fazem comparações entre o que recebem e o que outras pessoas recebem pelo mesmo esforço despendido (ADAMS, 1963). Esta teoria se limita a observar a motivação segundo a ótica dos funcionários (endógena), sendo que é necessário observar a motivação também sob a ótica da organização (motivação exógena) para melhor compreender o processo motivacional. Segundo Robbins <i>et al</i> (2010), esta teoria tem, provavelmente, seu ponto mais forte na pesquisa sobre justiça organizacional, e é a que tem maior suporte na literatura. A sensação de justiça por parte das pessoas proporciona a percepção de valorização dos seus esforços.
9	Vroom (1964)	A teoria da expectativa sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Quando uma pessoa vê a possibilidade de que as suas expectativas podem ser atendidas, empenha-se em executar a tarefa, em busca da satisfação, o que a faz se sentir valorizada. As pessoas buscam de trabalhar em projetos capazes de gerar nelas sentimentos de interesse e prazer. Isso as valoriza. Uma limitação desta teoria é que ela apenas “explica o comportamento”, mas não necessariamente como despertar a motivação nas pessoas.
10	Herzberg (1966)	A teoria dos dois fatores considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação. De acordo com Herzberg, o conteúdo do trabalho, ou seja, um trabalho significativo produz satisfação e crescimento pessoal, isto é, proporciona valorização, por isso ele incentiva o enriquecimento da tarefa (trabalho).
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Segundo Robbins et al (2010), a teoria dos dois fatores não oferece explicações muito válidas sobre o que é motivação. Assemelha-se à Teoria da Hierarquia das Necessidades, inclusive nas suas limitações. Mas, além de buscar satisfazer as necessidades das pessoas, Herzberg também introduziu a ideia do enriquecimento da tarefa, para tornar uma atividade mais intrinsecamente motivadora (prazerosa), o que torna essa teoria bastante interessante.

Nº	Autor/Ano de publicação	Síntese da teoria.
11	Locke (1968)	A teoria das metas defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir. Segundo Quigley (2007), as teorias da “aprendizagem social” e a de “estabelecimento de metas” levam à conclusão de que indivíduos com níveis mais altos de “autoeficácia” são mais propensos a obter um melhor desempenho.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Estabelecer objetivos é o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas ou objetivos que uma pessoa se responsabiliza por alcançar (LATHAM, 1981). O cumprimento das metas produz satisfação, sensação de importância, de realização, de valorização, principalmente após receber os cumprimentos. As metas normalmente são impostas pela organização, mas também podem ser atribuídas pelo próprio funcionário.
12	Alderfer (1972)	A teoria ERC defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a dobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir à frustração.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Semelhantemente às outras teorias de conteúdo, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, limita-se a focar as necessidades das pessoas, deixando de explorar o “processo” motivacional. Mas a necessidade de crescimento refere-se à necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, sentir-se importante, sentir-se valorizado.
13	Edward Deci (1974)	A teoria da autodeterminação lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	As pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia (ou autodeterminação) e, conseqüentemente, autodeterminação do próprio comportamento. Segundo Deci (1985), as pessoas necessitam se sentir competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas. Essa autonomia significa liberdade, confiança, sensação de competência e valorização. As pessoas se sentem valorizadas ao sentirem que o seu comportamento é verdadeiramente escolhido por elas e não imposta por alguma força externa.
14	Edward Deci (1974)	A teoria da avaliação cognitiva defende que a motivação intrínseca está relacionada com a motivação extrínseca, de tal forma que, esta influencia negativamente aquela.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	A motivação intrínseca provoca valorização nas pessoas, pois estas se sentem valorizadas ao poderem realizar uma atividade que lhes dá prazer. As recompensas externas (motivação extrínseca) diminuem a motivação por uma tarefa que já é motivada intrinsecamente, quando essas recompensas externas são percebidas como forma de controle do comportamento, pois geram desvalorização nas pessoas, certa diminuição de sua importância.
15	Hackman & Oldham (1975)	A teoria das características do trabalho baseia-se no desenho do cargo, isto é, a motivação depende da forma como os elementos de um trabalho estão organizados. Diz respeito ao trabalho fazer sentido para a pessoa.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Perceber o trabalho como significativo e importante; ser responsável pelos resultados do seu trabalho e; o conhecimento dos resultados do trabalho, produzem satisfação e valorização para as pessoas, pois estas percebem que o trabalho faz sentido.

Nº	Autor/Ano de publicação	Síntese da teoria.
16	Bandura (1977)	A teoria da aprendizagem social oferece outra abordagem para a compreensão da motivação: o desejo de imitar modelos. Esta teoria deixa bem claro que o entusiasmo contagia.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Segundo a teoria da aprendizagem social, os indivíduos podem aprender quando lhes são dadas instruções verbais ou ao observar os outros, bem como por meio de experiências diretas (BANDURA, 1977). Portanto, o comportamento pode ser tanto função das consequências, como também da observação e percepção. O processo de aprendizagem social se dá em quatro fases: (1) atenção a um determinado modelo; (2) capacidade de lembrar do modelo comportamental; (3) habilidade de colocar em prática o que se observa ; e (4) decisão quanto a repetir ou não o comportamento observado (FIORELLI, 2006). Segundo Quigley (2007), as teorias da “aprendizagem social” e a de “estabelecimento de metas” levam à conclusão de que indivíduos com níveis mais altos de “autoeficácia” são mais propensos a obter um melhor desempenho.
17	Bandura (1977)	A teoria da autoeficácia caracteriza-se pela crença de um indivíduo de que pode desempenhar determinada tarefa.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	A autoeficácia envolve julgamentos cognitivos da capacidade pessoal. É uma variável psicológica distinta e que vai além dos próprios conhecimentos específicos, das habilidades ou das experiências de realizações anteriores, trata-se de um pensamento de autocapacitação, que influencia o comportamento. Uma forte noção de autoeficácia cria sentimentos de tranquilidade, importância e de valorização. A organização pode contribuir para que a pessoa acredite que pode realizar a tarefa, valorizando-a, especializando-a, de modo que ela acredite em seu potencial, em sua força, em sua capacidade, em sua autoeficácia.
18	Willian Ouchi (1983)	A teoria “Z” se caracteriza pela importância que atribui aos recursos humanos sobre outros fatores que intervêm no processo da produção, como também pelo valor concedido ao ambiente organizacional estimulador.
	Limitações desta teoria e a presença da necessidade de valorização.	Semelhantemente à teoria Y, de McGregor, a Teoria Z valoriza as pessoas, atribuindo livre arbítrio e autonomia a elas, recomendando que não haja supervisão rigorosa, porque todos são merecedores de confiança. Confiar nas pessoas significa valorizá-las.

Nesta pesquisa, o significado da palavra valorização reúne vários atributos relativos à motivação das pessoas, não se refere apenas ao fato de a pessoa ser valorizada por outras pessoas da organização, mas necessariamente ao fato de a pessoa se sentir valorizada. Diz respeito à pessoa se sentir valorizada, normalmente com a contribuição de outrem. A valorização passa a ser entendida como uma necessidade psicológica do ser humano.

Em que pese a valorização, nesta pesquisa, ser associada a uma necessidade psicológica, ela pode estar atrelada também a uma necessidade fisiológica, pois esta causa impacto no psicológico da pessoa. Por exemplo, uma pessoa com sede (necessidade fisiológica) estará motivada a buscar água. O oferecimento da água para essa pessoa irá lhe proporcionar satisfação e poderá lhe proporcionar valorização, dependendo da forma como foi obtida a satisfação. Portanto, saciar uma necessidade fisiológica da pessoa, pode ser uma maneira de fazer com que ela se sinta valorizada, apreciada, importante.

A valorização está relacionada à satisfação das necessidades das pessoas, em especial as necessidades de ordem superior de Maslow, como a estima e a autorrealização. Cabe ressaltar que essas necessidades de ordem superior se tornam mais importantes conforme as pessoas são promovidas para níveis mais altos de responsabilidade organizacional.

A valorização deve ser entendida como algo positivo, algo que proporciona uma emoção positiva. A pessoa busca se sentir valorizada e evita se sentir desvalorizada. A fuga de uma emoção negativa, como a fuga para não se sentir desvalorizado também está relacionada ao conceito de valorização. Segundo Bergamini (2008), o ser humano é motivado no sentido da busca de emoções positivas, bem como da fuga de emoções negativas.

Todo ser humano anseia por se sentir valorizado e quase tudo que faz na vida, direta ou indiretamente pode estar relacionado à busca da satisfação dessa necessidade. As pessoas buscam realizar tarefas que possam possibilitar a sensação de valorização e evitam situações em que podem vir a se sentir desvalorizadas.

O trabalho de uma pessoa é parte integrante de sua identidade, não apenas uma maneira de ganhar dinheiro para garantir o abrigo e o pão de cada dia. É fonte de orgulho e significado. Confere valor à pessoa.

Os administradores podem valorizar as pessoas de várias formas, muitas vezes extremamente simples e barata, como um singelo “muito obrigado”, evitando o pensamento do tipo: “os funcionários já são pagos para fazer um bom trabalho, não preciso me preocupar com a motivação deles”. Portanto, a valorização é uma forma poderosa, fácil, rápida e barata de motivar as pessoas e, deve ser usada diariamente, como alimento para a motivação.

Uma pessoa desvalorizada fica cada vez mais dependente das recompensas para executar um bom trabalho, mas mesmo assim, dificilmente executará um trabalho excepcional, que demonstre grande criatividade e originalidade. Para que isto ocorra, faz-se necessário que seja desenvolvida na pessoa a motivação intrínseca.

A valorização deve ser vista como um filtro. Um filtro de intenções. As ações da liderança devem passar pelo filtro da valorização, ou seja, se as ações tiverem a intenção de fazer com que os liderados (colaboradores, funcionários) se sintam valorizados, então, é grande a probabilidade de que essas pessoas se sintam motivadas, pois a necessidade de se sentir valorizada é a mais presente em todas as pessoas.

6.4.3 Achados

Esta é a fase final da interpretação dos dados, é o registro das lições que foram aprendidas. Cabe ressaltar que os participantes desta pesquisa foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada, cujas perguntas foram elaboradas com base nas próprias teorias de motivação, como se pode ver no Apêndice “A” – Roteiro de entrevistas. Isso facilitou a análise dos dados, principalmente a interpretação, em busca dos achados da pesquisa, que pudessem atender aos objetivos propostos.

Durante a interpretação dos dados, manteve-se o foco nas teorias de motivação e foi-se analisando as falas dos entrevistados. Observou-se a frequência dos temas na fala de cada entrevistado individualmente e na de todos os entrevistados juntos; a intensidade dessas falas, as emoções dos entrevistados, e até as ausências de fala. Várias anotações foram feitas durante as entrevistas, com o objetivo de captar todas as nuances existentes. Por meio da análise de conteúdo, buscou-se capturar informações suplementares à mensagem propriamente dita. Distanciou-se da leitura “aderente”, para descobrir mais informações contidas na mensagem.

Dentre os achados, pode-se constatar que as teorias de motivação se adaptam bem às organizações públicas fortemente hierarquizadas, isto é, são aplicáveis a essas organizações, pois os fatores de motivação dessas teorias estão presentes nessas organizações, como ficou constatado pelas entrevistas. A interpretação permitiu ainda, a identificação dos fatores de motivação das pessoas que trabalham nessas organizações. Verificou-se, no entanto, a existência de fatores de motivação inéditos, que as teorias não mencionam claramente. Assim, constatou-se que os fatores de motivação das pessoas que trabalham nessas organizações são, em parte, diferentes dos fatores de motivação das pessoas que trabalham em outras organizações, como as privadas, por exemplo.

Dos 33 entrevistados, 31 revelaram a existência de um fator de motivação não explorado claramente pelas teorias, mas latente em quase todas elas. Esse fator de motivação se revelou como o principal, o mais forte, aquele que mais influencia a motivação e a satisfação das pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. Os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32 e, E33 mencionaram com muita clareza a existência desse fator de motivação poderoso: a “valorização”. Essa descoberta revela que as pessoas necessitam se sentir valorizadas como seres humanos e como profissionais. Expõe uma necessidade psicológica das pessoas, a necessidade de se sentir

valorizada, de sentir que tem importância. Por outro lado, revela também o oposto, ou seja, que as pessoas não querem ser ofendidas, humilhadas, criticadas, desvalorizadas. A valorização diz respeito à consideração, respeito, ser ouvido, relacionamento, estima, atividades sociais, salário, plano de saúde, condições de trabalho, condições de moradia, transporte, alimentação, entre outros aspectos. As pessoas querem que a organização confie no trabalho delas, desejam autonomia para decidir a melhor maneira de executar o trabalho, querem expressar suas opiniões, querem participar das decisões, principalmente aquelas que lhes dizem respeito, querem receber apoio, mesmo quando comentem um erro. E acima de tudo, elas desejam ser admiradas quando realizam um bom trabalho. Os entrevistados E1, E4, E5, E8, E9, E10, E13, E15, E18, E19 e, E22 revelaram a existência de um outro fator de motivação muito forte entre os militares – o “exemplo do chefe”. Esse fator, à semelhança do fator “valorização”, também não é explorado com clareza pelas teorias de motivação, estando latente em apenas duas teorias, a teoria do campo social e a teoria da aprendizagem social.

Este trabalho elencou um total de 17 categorias ou fatores de motivação, sendo que 15 foram designadas *a priori*, com base nas teorias, e 2 *a posteriori*, com base nas entrevistas: “valorização” e “exemplo”. Durante a análise das entrevistas e interpretação dos dados, percebeu-se não só na frequência da fala, mais também na emoção como é expressa, e até nos gestos utilizados pelos entrevistados, que os fatores possuem intensidades diferentes para a motivação e satisfação das pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. Nesse sentido, destacou-se, em primeiro lugar, como fator de maior intensidade, a “valorização” e, em terceiro lugar, o “exemplo do chefe”.

O fator identificado como segundo mais forte para a motivação e satisfação das pessoas é: “fazer o que gosta”, isto é, as pessoas querem exercer um trabalho com o qual se identificam, para o qual possuem um perfil, enfim, elas querem ser ouvidas antes de serem designadas para uma função e, se possível, atendidas, de modo a trabalhar com aquilo que gostam. Os entrevistados E1, E3, E4, E7, E9, E11, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E22, E23, E24, E25, E26, E30 e, E33 deixam muito claro isso na frequência da fala, na emoção com que falam e nos gestos utilizados.

Esses três fatores de motivação formam um grupo que se destaca como os mais fortes para a motivação e satisfação das pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas.

Prosseguindo na interpretação dos dados, verifica-se que dos três fatores mais fortes para a motivação e satisfação das pessoas, os dois primeiros em grau de importância são: valorização e fazer o que gosta. Isso revela um dado importante. Revela que o foco inicial da

pessoa está voltado para si próprio, ou seja, o foco está no liderado e não no líder, está no subordinado e não no chefe. Assim, a organização e, principalmente os gestores dela, não podem deixar passar despercebido que a atenção da organização deve estar voltada para as pessoas que executam o trabalho na ponta da linha, no “chão de fábrica”. Portanto, o foco dos gestores deve estar voltado para os subordinados, porque quando os liderados são fortes, o líder é forte e a organização obtém resultados surpreendentes.

O terceiro fator em grau de importância é o exemplo do chefe. Nesse momento, a atenção sai do liderado e se volta para o líder. Portanto, a principal ação do líder deve ser o exemplo, ou seja, dar o exemplo de motivação, de comprometimento, de alegria, de entusiasmo, de trabalho. Dar o exemplo, para os militares, corresponde a fazer primeiro, mostrar como se faz, agir de acordo com os padrões estabelecidos pelos regulamentos militares.

A interpretação das entrevistas permitiu constatar quais são as categorias com maior frequência e com maior intensidade para os entrevistados. Ao buscar interpretar os dados, constatou-se também, que existe uma mudança de frequência e intensidade em algumas categorias, o que levou a descoberta de três grupos de categorias. Esses três grupos são caracterizados pelo seu poder de influência na motivação e satisfação das pessoas que trabalham nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. Para facilitar o entendimento das diferenças entre os três grupos, pode-se classificar os mesmos pelo potencial de impacto no desempenho, motivação e satisfação das pessoas. Assim, o primeiro grupo é composto pelos fatores de motivação de alto impacto. O segundo grupo, pelos fatores de motivação de médio impacto, quando comparado com o primeiro grupo. O terceiro grupo de fatores de motivação, pelos fatores de baixo impacto.

O primeiro grupo de categorias é composto por 3 (três) fatores de motivação, e destacou-se dentre os outros dois grupos, revelando-se como sendo os fatores de motivação mais poderosos para a motivação das pessoas que trabalham nessas organizações. Já o segundo grupo de categorias é composto por 4 (quatro) fatores de motivação, e destacou-se como sendo o grupo de fatores com influência menor que os fatores do primeiro grupo, mas também muito influentes na motivação das pessoas. O terceiro grupo, por sua vez, são aqueles fatores de motivação que tem menor poder de influência na motivação das pessoas, quando comparados com os fatores dos dois grupos anteriores.

O segundo grupo é composto pelos seguintes fatores, em ordem de importância: em quarto lugar, a “importância do que se faz”, em quinto lugar: a “realização”, em sexto lugar: a “confiança” e, em sétimo lugar: a “justiça”. Isso pode ser constatado na fala dos entrevistados

E1, E2, E4, E5, E6, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E29 e, E31.

Este trabalho também identificou um terceiro grupo, composto por fatores de motivação que exercem menor influência na motivação e satisfação das pessoas, em comparação com os dois grupos anteriores. Neste grupo estão os seguintes fatores: em oitavo lugar: o medo, em nono lugar: o poder e, em décimo lugar: as metas.

6.4.4 Os principais fatores de motivação

Após a análise e interpretação dos dados, chega-se ao entendimento que os dois primeiros grupos constituem-se nos principais fatores de motivação de pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas. Portanto, são sete fatores que mais influenciam a motivação das pessoas, em ordem de importância: 1º valorização, 2º fazer o que gosta, 3º exemplo do chefe, 4º importância do que se faz/trabalho significativo, 5º realização, 6º confiança e, 7º justiça.

A interpretação permitiu constatar ainda, que durante a fase das entrevistas, alguns fatores de motivação designados *a priori*, com base nas teorias de motivação, associaram-se entre si, sendo incorporados pelo fator mais forte, devido à semelhança de propósitos. Assim sendo, o fator “valorização” incorporou os fatores: 1) relacionamento, 2) recompensas, 3) estima, 4) autorrealização e, 5) acreditar que é capaz. Já o fator “realização” incorporou os fatores: 1) responsabilidade e 2) autonomia.

Considerando essa associação de fatores, percebe-se que a “valorização” dispara na frente dos demais fatores, como o mais forte, o que é revelado claramente por todos os entrevistados. Há uma unanimidade em relação a isso, desde o E1 até o E33, todos revelam que há no ser humano a necessidade de se sentir valorizado. Isso chama a atenção e leva à reflexão sobre como melhor conduzir a gestão de pessoas nas organizações.

A quadro 14 a seguir apresenta os 3 (três) grupos com seus respectivos fatores de motivação:

Quadro 14 - Fatores de motivação organizados pelo potencial de impacto para a motivação e satisfação das pessoas.

Grupo	Grau de intensidade do impacto	Fatores de motivação
1º Grupo	Fatores de motivação de alto impacto para a motivação e satisfação das pessoas.	1º - Valorização
		2º - Fazer o que gosta
		3º - Exemplo do chefe
2º Grupo	Fatores de motivação de médio impacto para a motivação e satisfação das pessoas, quando comparados com os fatores do 1º grupo.	4º - Importância do que se faz/trabalho significativo
		5º - Realização
		6º - Confiança
		7º - Justiça
3º Grupo	Fatores de motivação de baixo impacto para a motivação e satisfação das pessoas, quando comparados com os fatores do 1º grupo.	8º - Medo
		9º - Poder
		10º - Metas

No quadro anterior verifica-se a ausência de 7 (sete) fatores de motivação inicialmente elencados com base nas teorias de motivação. Isso se deu porque durante a interpretação dos dados, constatou-se que alguns fatores eram muito semelhantes em seu significado e influência no comportamento das pessoas. E ainda, que determinados fatores são muito fortes e incorporam outros. Assim, o quadro a seguir mostra como alguns fatores envolveram os outros, incorporando-os:

Quadro 15 – Fatores de motivação que incorporam outros

Fatores de motivação incorporadores	Fatores de motivação incorporados
Valorização	11º - Relacionamento
	12º - Recompensas
	13º - Estima
	14º - Autorrealização
	15º - Acreditar que é capaz
Realização	16º - Responsabilidade
	17º - Autonomia

A interpretação dos dados permite ainda, identificar que os principais fatores de motivação das pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas são os do 1º e 2º grupos, nessa ordem. Portanto, são eles: valorização, fazer o que gosta, exemplo, importância do que se faz, realização, confiança e Justiça.

O quadro a seguir apresenta, em ordem de importância, os principais fatores de motivação das pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas:

Quadro 16 – Principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas

Principais fatores de motivação de pessoas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas (em ordem de importância)
1º - Valorização
2º - Fazer o que gosta
3º - Exemplo do chefe
4º - Importância do que se faz
5º - Realização
6º - Confiança
7º - Justiça

Como apresentado anteriormente, o fator de motivação “valorização” destacou-se entre os demais, como o mais forte e que provoca maior influência na motivação e satisfação das pessoas, tendo inclusive, incorporado outros fatores como: 1) relacionamento, 2) recompensas, 3) estima, 4) autorrealização e, 5) acreditar que é capaz.

A interpretação dos dados revelou que a valorização é um fator bem abrangente

“Já avançam os modelos favoráveis à qualidade, à consciência ecológica, à equidade e à revalorização crescente da pessoa no trabalho; recuperam-se valores sobre a melhoria da vida humana como um projeto tanto material quanto espiritual e ético”.
(MOTTA, 1998, p.20).

As teorias motivacionais individualmente não solucionam a questão dos administradores relativa a como despertar a motivação nas pessoas. Necessário se faz analisar as principais teorias motivacionais para obter uma visão multifacetada da realidade.

Esta fase de interpretação dos dados permitiu concluir que as teorias de motivação, quando aplicadas em organizações públicas fortemente hierarquizadas, como o Exército Brasileiro, revelam a existência, nessas organizações, de alguns fatores de motivação específicos, que as próprias teorias não abordam claramente, como é o caso da valorização e do exemplo do chefe. E isso comprova que as teorias de motivação são perfeitamente aplicáveis à essas organizações.

Por fim, após a análise do conteúdo das entrevistas, a interpretação dos dados permite inferir que uma transformação na gestão das pessoas é possível e esperada pelos militares, uma vez que muitos deles revelam baixa satisfação com a realidade, devido, principalmente, às dificuldades financeiras enfrentadas por suas famílias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi identificar os principais fatores de motivação das pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas, como é o caso dos militares do Exército Brasileiro. Esse objetivo revela a intenção de preencher uma lacuna no conhecimento existente, devido à deficiência de pesquisa acadêmica sobre o tema.

As organizações do Exército Brasileiro foram escolhidas porque são organizações públicas baseadas na hierarquia, ou seja, são fortemente hierarquizadas. E também pela relevância da sua missão, prevista na Constituição Federal, que é proteger o próprio País, permitindo o seu desenvolvimento livre de potenciais ameaças. As Forças Armadas são responsáveis por manter os poderes constituídos do Estado Brasileiro.

Em plena era do conhecimento, o capital intelectual das pessoas passa a ser o grande diferencial, em um cenário de organizações competitivas. São as pessoas que definem o presente e o futuro de qualquer organização. Daí a necessidade de se investir nas pessoas, qualificando-as e despertando nelas a motivação para trabalhar e contribuir com a organização.

Casado (2002) afirma que diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores de motivação. Archer (1997) diz que os fatores de motivação são os energizadores do comportamento, ou seja, são esses fatores de motivação que liberam a motivação que está dentro das pessoas; e a motivação é a chave para o comprometimento. Já Banov (2009) declara que as teorias de motivação, apesar de empregarem conceitos diferentes para definir os fatores que desencadeiam a motivação, jamais devem ser vistas como contraditórias, mas como complementares. Deve-se compreender o ser humano em sua totalidade e nos fatores que o influenciam.

Assim, este trabalho estudou 18 (dezoito) das teorias de motivação mais citadas no meio acadêmico, as quais possuem valor reconhecido ao longo do tempo, para extrair delas seus respectivos fatores de motivação. Esses fatores, designados *a priori*, permitiram estruturar um roteiro de entrevistas que foi aplicado em 33 (trinta e três) pessoas que trabalham em várias organizações do Exército Brasileiro. Essas entrevistas foram fundamentais para confirmar, na prática, o conhecimento teórico, extraindo os verdadeiros fatores de motivação de pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas. Nesse diapasão, os dados das entrevistas foram submetidas à metodologia de análise de dados denominada análise de conteúdo, o que permitiu a identificação dos principais fatores de motivação desses profissionais.

O momento atual nas organizações exige uma transformação na gestão de pessoas. E esse processo de transformação consiste basicamente em compreender a importância de se ter pessoas motivadas na organização. Mas como despertar a motivação nas pessoas? Como manter as pessoas inspiradas, animadas, e comprometidas? Para tanto, a participação dos gestores e líderes, como representantes da própria organização, é fundamental.

Na década de 1900, Frederick Taylor, o pai da administração científica, utilizava o reforço positivo e negativo, dependendo do desempenho do funcionário, para melhorar os resultados organizacionais. Na década de 1930, Elton Mayo deu origem à escola dos recursos humanos, ao incentivar os contatos sociais para melhorar o desempenho. Na década de 1960, Douglas McGregor, como o mesmo propósito dos anteriores, deu origem à escola dos recursos humanos, ao recomendar que as necessidades das pessoas fossem satisfeitas. Assim, foi evoluindo o estudo da motivação até os dias atuais.

Em que pese as teorias de motivação estarem evoluindo ao longo do tempo, desde Taylor, o objetivo sempre foi aumentar o lucro das organizações privadas. Portanto, as teorias de motivação não foram criadas para as organizações públicas, e muito menos para as públicas fortemente hierarquizadas, porque estas, normalmente, não visam lucro. Assim, esta tese buscou saber se essas teorias de motivação seriam aplicáveis também às organizações públicas fortemente hierarquizadas e se os fatores de motivação mudariam de uma organização privada para uma pública.

O estudo da motivação de pessoas nas organizações públicas é uma área específica, que ainda está se desenvolvendo. Está cada vez mais clara a ideia de que o investimento na gestão de pessoas é fundamental para o êxito de qualquer organização.

A tese inicial deste trabalho elencou 6 (seis) fatores como os principais, das pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas: (1) fazer o que gosta, (2) trabalho significativo, (3) autonomia, (4) recompensas, (5) relacionamento, e (6) confiança.

Após submeter os dados à análise de conteúdo, verificou-se que a tese inicial estava parcialmente correta, e que ela serviu de referência para balizar a pesquisa, permitindo a identificação mais precisa dos principais fatores de motivação das pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas.

Este trabalho de pesquisa conclui que os principais fatores de motivação das pessoas que trabalham em organizações fortemente hierarquizadas, em ordem de importância, são : 1) valorização (reconhecimento, consideração, recompensas, feedback, relacionamento, social, estima, salário, avaliação, capacitação, autoeficácia, autorrealização), 2) fazer o que gosta (prazer na atividade, entusiasmo, motivação intrínseca, autonomia), 3) exemplo do chefe

(fazer junto), 4) importância do que se faz (trabalho importante, excelente, com propósito grandioso), 5) realização (responsabilidade, autonomia), 6) confiança e 7) justiça. Os três primeiros fatores formam o primeiro grupo e os outros quatro fatores formam o segundo grupo. Essa divisão se fez necessário porque os fatores do primeiro grupo se revelaram muito mais fortes que os fatores do segundo grupo, havendo necessidade de destacá-los. Esse destaque é útil em caso de um possível planejamento de gestão estratégica de pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas.

Este trabalho teve ainda, por objetivo, verificar a aplicabilidade das teorias de motivação nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, o que confirmou-se verdadeiro, ressaltando que nessas organizações existem ainda, alguns fatores de motivação específicos à realidade organizacional, como é o caso da valorização e do exemplo do chefe.

A partir de teorias que tratam da gestão de pessoas nas organizações, particularmente da motivação de pessoas, pode-se afirmar que motivar é despertar a vontade que está dentro das pessoas. Para isso, a organização deve focar a atenção nas pessoas que estão na ponta da linha, buscando alinhar as necessidades pessoais desses colaboradores com as necessidades da própria organização.

Após a análise do conteúdo das entrevistas dos militares, à luz das teorias, pode-se concluir que há uma necessidade psicológica em todas as pessoas: a necessidade de se sentir valorizada. E que essa necessidade se caracteriza como o principal fator de motivação das pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas, como o Exército Brasileiro. As pessoas não querem ser ofendidas, humilhadas, criticadas, desvalorizadas. Isso causa a desmotivação.

A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade nas organizações, principalmente no cenário competitivo do século XXI, em que os melhores resultados são obtidos por colaboradores motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo. As organizações estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, porque são estas que contribuem com as ideias criativas para a solução dos problemas e, a motivação é a chave para o comprometimento. Um funcionário comprometido é motivado e um funcionário motivado é comprometido. É mais fácil conseguir um colaborador competente a conseguir um motivado. Por isso, encontrar maneiras de possuir colaboradores motivados deve ser o principal objetivo das organizações.

A motivação no contexto organizacional normalmente depende do relacionamento entre o líder e os seus liderados. A eficácia desse líder está ligada à forma positiva pela qual os liderados o consideram. As pessoas somente autorizarão alguém a liderá-las se esse alguém

evidenciar que conhece as suas necessidades e que está interessado em facilitar a satisfação delas. Chefes insensíveis mostram pouca capacidade em conseguir um ambiente de trabalho motivador, no qual as pessoas se sintam normalmente propensas a utilizar seu potencial de criatividade, passando a ser simplesmente eficientes, cumprindo o mínimo descrito para o cargo que ocupa. Dessa forma, as pessoas procurarão a satisfação fora da organização (BERGAMINI, 2008).

Apesar de serem empregadas inúmeras estratégias para motivar pessoas, muitas delas representam um tipo de controle e coerção e, portanto, não se tem mostrado válida para conseguir que as pessoas façam o trabalho com motivação. Assim como não se muda a sociedade por decreto, não se motivam os indivíduos com regulamentos e punições, com cenouras e bastões (LEVY-LEBOYER, 1994).

“Em situação de trabalho, as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação. Mas se isso não existe, elas continuam trabalhando, porque precisam do dinheiro que o trabalho lhes traz” (BERGAMINI, 2008, p. 188).

Para Ariely (2010), muita gente vê no trabalho uma fonte de orgulho e significado. E por isso mesmo, é bem provável que o ser humano seja motivado quando trabalha com algo grande, na expectativa de que alguém, importante para ele, valorize o que produziu. Portanto, cresce de importância o relacionamento entre o líder e os seus liderados, pois é por meio do relacionamento que a valorização se concretiza. A valorização da pessoa se dá, principalmente, quando a própria pessoa reconhece o seu trabalho como significativo e importante, e quando tem o seu trabalho é reconhecido pela organização e por pessoas que ela respeita e considera importantes.

Atualmente observa-se uma fragmentação do trabalho, que está dividido em muitas partes para acelerar o processo de produção e melhorar os resultados. Mas essa divisão provoca a perda de sentido do trabalho, que precisa ser enriquecido para voltar a motivar. Esse processo de enriquecimento tem por objetivo tornar o trabalho valorizado, pois isso torna a pessoa valorizada. Quando o trabalho é enriquecido, a pessoa sente alegria em realizá-lo.

Nos dias atuais, muitas organizações, principalmente as privadas, ainda são movidas pelo controle, por premissas obsoletas não embasadas cientificamente, continuando a adotar práticas ultrapassadas, como esquemas de desempenho bonificado, planos de incentivo de curto prazo, mesmo observando que isso não funciona, podendo, pelo contrário, causar

desmotivação. Há necessidade de mudar esse modelo da era industrial, diminuindo o controle ao mínimo necessário à segurança, evitando-se descontos por atraso, relógios de ponto entre outros. As pessoas não são máquinas. Há um mundo novo surgindo e que exige mudanças profundas.

A ação do líder é fundamental para despertar a motivação que já está dentro das pessoas. O líder deve dar o exemplo aos seus subordinados, e distribuir as funções às pessoas, de acordo com o perfil de cada um, permitindo, na medida do possível, que elas escolham as suas funções. Assim sendo, o líder deve valorizar os subordinados, reconhecendo o bom trabalho realizado, elogiando, e até punindo os transgressores, quando necessário, mas sempre com justiça, com a intenção de valorizar. O objetivo do líder deve ser levantar o moral dos seus liderados, animando-os, jamais deve exaltar a si mesmo, pelo contrário, o líder deve demonstrar humildade, não arrogância, não dono da verdade. O foco é o liderado. Porque quando os liderados são fortes, o líder é forte e a organização obtém resultados surpreendentes.

Segundo Vergara (2012) é muito importante que o gestor busque o autoconhecimento, pois isso levará ao autodesenvolvimento, que permitirá entender as suas motivações e as dos outros e, então, contribuir, por meio de estímulos, para que tal motivação leve às ações que a organização espera. Ela afirma ainda, que gestores dependem da capacidade de perceber mudanças no ambiente para decidirem e, também, precisam ter a mente aberta à reflexões. Essas mudanças no ambiente alimentam o processo motivacional, e dizem respeito a: tecnologias, fluxo de informações, movimentos de cooperação e de competição, e valores individuais e coletivos. Um gestor que reflete sobre essas mudanças, consegue oferecer condições para que as pessoas sintam-se motivadas e comprometidas com a organização.

Por fim, após a análise do conteúdo das entrevistas, infere-se que uma transformação na gestão de pessoas é possível, necessária e esperada pelos militares, uma vez que muitos deles, devido, principalmente, às dificuldades financeiras, revelam baixa satisfação com a realidade. E ainda, após estudar as características do processo motivacional, constata-se que a motivação das pessoas, nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, como o Exército Brasileiro, é despertada, quando o foco das atenções do líder não está em si mesmo, mas nas pessoas que realizam o trabalho, procurando aplicar os sete principais fatores de motivação de pessoas que trabalham em organizações públicas fortemente hierarquizadas: : 1) valorização), 2) fazer o que gosta, 3) exemplo do chefe, 4) importância do que se faz, 5) realização, 6) confiança e 7) justiça. E acima de tudo, quando o líder cria condições para a satisfação da principal necessidade das pessoas: a de se sentir valorizada.

Como sugestão de trabalhos futuros, faz-se necessário o registro de algumas sugestões a outros pesquisadores que possam vir a prosseguir no estudo dos temas aqui tratados, ampliando a pesquisa e contribuindo ainda mais com a gestão de pessoas nas organizações. Nesse diapasão, sugere-se que, se possível, seja desenvolvida uma tese sobre teorias de motivação de pessoas, aplicados nas organizações públicas fortemente hierarquizadas, sob a perspectiva da razão substantiva. Outra tese poderia abordar a importância da valorização para o êxito na gestão de pessoas nas organizações. Sugere-se ainda que, se possível, seja feita uma pesquisa que identifique a valorização como um fator de motivação latente em praticamente todas as teorias de motivação, ou seja, a valorização como um fator de motivação integrador das teorias. Por último, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas sobre a importância da participação do gestor ou do líder para a motivação e satisfação das pessoas nas organizações.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança e motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros**. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ADAMS, J.S. Toward an understanding of equity. **Journal of Abnormal and Social Psychology** 2, 436. 1963.

_____. **Inequity in social exchange**. Adv. Exp. Soc. Psychol., v. 62, p. 335-343, 1965.

ADLER, N. J. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 4ª Ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002.

ALDERFER, C. **Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings**. New York: Free Press, 1972.

ALMEIDA, Filipe J. R. de; SOBRAL, Filipe J. B. de A. **O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil**. RAM, v.10, nº 3, pp. 101-126, mai/jun-2009.

AMABILE, T. M.; KRAMER, S. J. Vida interior no trabalho: o subtexto do desempenho da empresa. **Harvard Business Review**, São Paulo: Segmento, v. 85, nº 5, maio 2007.

ARCHER, E. R. **The myth of motivation**. Personnel Administration, USA, Dec. 1978.

ARGYRES, Chris. **Personality and organization; the conflict between system and the individual**. Oxford, England: Harpers. 1957.

ARIELY, D. **Positivamente Irracional: Os desafios inesperados de desafiar a lógica em todos os aspectos de nossas vidas**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2010.

BAILEY, K. D. **Methods of social research**. 4. Ed. New York: The Free Press, 1994.

BANDURA, A. **Social Foundations of Thought and Action - A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1986.

_____. Human Agency in Social Cognitive Theory. **American Psychologist**, 44(9),1989.

_____. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, 84, 191–215. 1977.

_____. **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: W.H. Freeman and Company. 1997.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BEECHAM, S., BADDOO, N., HALL, T., ROBINSON, H., SHARP, H. **Motivation in software engineering: a systematic literature review**. Information and Software Technology 50 (9–10), 860–878. 2008.

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIROU, A. Dicionário das Ciências Sociais. In: Almeida, Filipe J. R. de; Sobral, Filipe J. B. de A. **O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil**. RAM, v.10, n° 3, pp. 101-126, mai/jun-2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1992.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior nº 1295/2001. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 mar. 2002.

_____. Exército. Estado-Maior. C 20-10. **Liderança Militar**. 2. Ed. Brasília, DF, 2011.

_____. Exército. Secretaria-Geral do Exército. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10)**. 1. Ed. Brasília, DF, 2002.

BROECK, A. V.; Schreurs B.; Witte H.; Vansteenkiste M.; Germeyns F.; Schaufeli W. Understanding Workaholics' Motivations: A Self-Determination Perspective. **Applied Psychology: an International Review**, 60 (4), 600–621, 2011.

CAMPOS, S.; MARSAL, J.; GARMENDIA, J. (Ed.) **Dicionario de Ciencias Sociales, Vol. II**. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1976.

CAMPOS, C. B; PORTO, J. B. **Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros**. Psico, Porto Alegre, PUCRS, v. 41, n. 2, pp. 208-213, abr./jun. 2010.

CASADO, T. **As pessoas na organização**. São Paulo. Editora Gente, 2002. Vários autores.

CASTRO, Celso. **O Espírito Militar: um antropólogo na caserna**. 2. ed revista. Jorge ZAHAR. Rio de Janeiro: 2004

CHEN, G.; Kanfer, R. **Toward a systems theory of motivated behavior in work teams**. Research in Organizational Behavior, Volume 27, 223–267. Elsevier Ltd. 2006.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. **Reward climate and its impact on service quality orientation and employee Attitudes**. International Journal of Hospitality Management 30, 3–9. 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COON, D. **Introdução à psicologia: uma jornada**. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Beyond boredom and anxiety**. San Francisco: Jossey-Bass. 1975.

CUNHA, A. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

DAVIS, K. NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECI, E. L. **Por que fazemos o que fazemos: entendendo a auto-motivação**. São Paulo: Negócio, 1998.

DECI E. L.; RYAN R. M.; KOESTNER, R. **A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation**. Psychological Bulletin, 125, n.6, 1999.

DECI E. L.; RYAN R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

_____; _____. **The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior**. Psychological Inquiry, Hove, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DELLAGNELLO, E. H. L.; SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na Administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). Pesquisa qualitativa: teoria e prática. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DELFGAAUW, J.; DUR, R. **Managerial talent, motivation, and self-selection into public management**. Journal of Public Economics 94, 654–660. 2010.

DENZIN, N. K. **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. New York: McGraw-Hill, 1978.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, 2000.

DINTHER, M. V.; DOCHY, F.; SEGERS, M. **Factors affecting students’ self-efficacy in higher education**. Educational Research Review 6, 95–108, 2011.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DWIVEDULA, R.; BREDILLET, C. N. **Profiling work motivation of project workers**. International Journal of Project Management, 28, 158–165. 2010.

ESPARZA, L.; FERNÁNDEZ, L. **Valores individuales y valores corporativos percebidos: una aproximación empírica**. Revista de Psicología Social Aplicada, v. 12, n. 1, p. 41-59, 2002.

EREZ, M. **A culture-based model of work motivation**. In: Early, C.; Erez, M. (Eds.). New perspectives on international industrial/ organizational psychology. San Francisco: The New Lexington Press, p. 193-242. 1997.

EREZ, M. **A culture-based model of work motivation**. In: Tamayo, Alvaro; Paschoal, Tatiane. *A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador*. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Características dos militares**. Em: <<http://www.exercito.gov.br/web/guest/caracteristicas-da-profissao-militar>>. Acesso em 12 jan. 2013.

_____. **Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011-2014**. Em: <http://www.exercito.gov.br/web/guest/o-exercito?p_p_auth=MikNx3o6&p_p_id=20&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fget_file&_20_folderId=23047&_20_name=DLFE-17202.pdf>. Acesso em 07 mar. 2013a.

_____. Secretaria Geral do Exército. **Plano Estratégico do Exército 2016-2019**. Em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sgex.eb.mil.br%2Fsistemas%2Fbe%2Fcopiar.php%3Fcodarquivo%3D1326%26act%3Dbre&ei=w9W2VJzDIJKk8AWu2oGICg&usg=AFQjCNG-ie0bDm4r3HkhDGqTjKY64HGzcQ&sig2=In4hs5588Limq337PjzxJA&bvm=bv.83640239,d.dGc&cad=rja>>. Acesso em 14 jan. 2015.

_____. Secretaria Geral do Exército. **Vade Mécum Valores, Deveres e Ética Militares**. Em: <http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/86-cerimonial/vade-mecum/120-valores-deveres-e-etica-militares>. Acesso em 15 jan. 2015a.

_____. Site do Exército Brasileiro. **Estrutura Organizacional do Exército**. Em: http://www.eb.mil.br/image/journal/article?img_id=27454&t=1282907982564 Acesso em 14 Fev 2015b.

FERNANDES, H. M.; VASCONCELOS, R. J. **“Continuum” de autodeterminação: validade para a sua aplicação no contexto desportivo**. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 10, n. 3, p. 385395, 2005.

FERRATT, T.W., SHORT, L.E. **Are information systems people different: an investigation of motivational differences**. In: Seiler, S.; Lente, B.; Pinkowska, M.; Pinazza, M. *An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey*. *International Journal of Project Management* 30, 60–72, 2012.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, 2006.

GIBBS, G. R. *Analyzing qualitative data*. In U. Flick (Ed.), **The Sage qualitative research kit**. London: Sage. 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, Mar-Abr./ 1995.

GÓMEZ-MIÑAMBRES, J. Motivation through goal setting. **Journal of Economic Psychology**, 33, 1223–1239. 2012.

GRANT, A. M. **Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity**. In: Perry, J. L.; Hondeghem, A.; Wise, L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*. September/October, 2010.

GRANT, A. M.; PATIL, S. V. Challenging the norm of self-interest: minority influence and transitions to helping norms in work units. **Academy of Management Review**. vol. 37, no. 4. 547-568.2012.

GRANT, A. M. Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. **Academy of Management Journal**, Vol. 55, No. 2, 458–476. 2012a.

GRANT, A. M.; BERRY, J. W. The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. **Academy of Management Journal**, Vol. 54, No. 1, 73–96. 2011.

HAMILTON, A.; MADISON, J.; JAY, J. **The Federalist Papers**. In: Perry, James L. Federalist No. 72: What Happened to the Public Service Ideal? Indiana University Bloomington and Yonsei University. *Public Administration Review*. Special Issue. December, 2011.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Motivation through the design of work: test of a theory**. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250–279. 1976.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Development of the job diagnostic survey**. *Journal of applied Psychology* 60 (2), 159–170. 1975.

HACKMAN, J. R., SUTTLE, J. L. **Improving life at work**. Glenview, Ill : Scott, Foresman, and Co., 1977.

HEBB, D. O. **Hebb on hocus-pocus: A conversation with Elizabeth Hall**. *Psychology Today*. v. 6, p. 20-21, 1969.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The Motivation to Work**. John Wiley and Sons, New York. 1959.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. The Motivation to Work. In: TAYLOR, M. L. M.; SOARES, V. M.; FERREIRA, J. B.; GOUVEIA, O. M. R. What factors of satisfaction and motivation are affecting the development of the academic career in

Portuguese higher education institutions? **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro 45(1):33-44, jan./fev. 2011.

HERZBERG, F. **Work and the Nature of Man**. New York: Thomas Y. Crowell Publishers, 1966.

_____. **Maximizing work and minimizing labor**. Industry Week, v. 206, n. 8, p. 61-64, 1980.

_____. **Les quatre questions existentielles: leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel**. In: PAUCHANT, T. C. et coll. (Coord.). La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature. Québec : Éditions de l'organisation. (Collection Manpower, p. 165-188). 1996.

_____. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: Gestão de pessoas, não de pessoal. **Harvard Business Review Book**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Work and the Nature of Man. In: Taylor, M. L. M.; Soares, V. M.; Ferreira, J. B.; Gouveia, O. M. R. What factors of satisfaction and motivation are affecting the development of the academic career in Portuguese higher education institutions? **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro 45(1):33-44, jan./fev. 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HORTON, Sylvia. **History and Persistence of an Idea and an Ideal**. Em Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford University Press, 2009.

HSIEH, C. W.; YANG, K.; FU, K. Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, Vol. 72, Iss. 2, pp. 241-251, 2011.

INGLEHART, R. **Culture shift in advanced industrial society**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1990.

KANFER, R. **Work motivation: new directions in theory and research**. In: Tamayo, Alvaro; Paschoal, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. RAC, v. 7, n. 4, 33-54. Out./Dez. 2003.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. **Work motivation: theory and practice**. In: TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. RAC, v. 7, n. 4, 33-54. Out./Dez. 2003.

KIENEN, N.; WOLFF, S. **Administrar comportamento humano em condições organizacionais**. Psicologia: Organizações e Trabalho. Florianópolis. UFSC. V. 2, nº 2, p.11-37, jul./dez. 2002.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

LATHAM, P. **Goal setting and task performance**. Psychological Bulletin, 90, julho-novembro, p. 125-152. 1981.

LEAVITT, Harold J. Why hierarchies thrive. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 3, p. 96-102, 2003.

LEE, J. Q.; MCINERNEY, D. M.; LIEM, G. A. D.; ORTIGA, Y. P. **The relationship between future goals and achievement goal orientations: An intrinsic-extrinsic motivation perspective**. Contemporary Educational Psychology 35, 264–279, 2010.

LEE, W.; REEVE, J.; XUE, Y.; XIONG, J. Neural differences between intrinsic reasons for doing versus extrinsic reasons for doing: An fMRI study. **Neuroscience Research** 73, 68–72. 2012.

LE MOS, Marina S., & VERÍSSIMO, Lurdes. **The relationships between intrinsic motivation, extrinsic motivation, and achievement, along elementary school**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 112 , 930 – 938. 2014.

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

LEWIN, kurt. **A dynamtc'theory of personality**. Mcgraw-hill book company, inc. New York and London. 1935.

LI, Y.; TAN, C. H.; TEO, H. H. **Leadership characteristics and developers' motivation in open source software Development**. Information & Management 49,257–267. 2012.

LIN, K. Y.; LU, H. P. **Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory**. Computers in Human Behavior 27, 1152–1161. 2011.

LOCKE, E., & LATHAM, G. What shoud we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, Vol. 29, No. 3, 388-403. 2004.

LOCKE, Edwin A. **Toward a theory of task motivation and incentives**. Organizational behavior and human performance, p. 157-189, maio, 1968.

LÜTZ, Carolina; CANES, Rafael Xavier; BEURON, Thiago Antonio; CARPES, Aletéia de Moura. **Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar**. Rio de Janeiro: XXXV EnANPAD, 2011.

MADUREIRA, A. F. A.; BRANCO, A, U. **A pesquisa qualitativa em psicologia do desenvolvimento: questões epistemológicas e implicações metodológicas**. Temas em psicologia, v.9, n.1, p.63-75, 2001.

MAYO, Elton. **The social problems of an industrial civilization**. Boston: Harvard University, 1945.

MASLOW, A.H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, 370–396. 1943.

_____. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.

_____. **Maslow no gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

_____. **A theory of human motivation**. In: Tamayo, Alvaro; Paschoal, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

_____. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row. 1954.

MCCLELLAND, C. **The achieving story**. In: Robbins, S. (Ed.), Organizational Behavior. Prentice-Hall, NJ. 1961.

MCCLELLAND, D. C. **Human motivation**. In: Tamayo, Alvaro; Paschoal, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 33-54. 2003.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **O que é ensaio teórico**. Curitiba: RAC. v. 15, n. 2, pp. 320-332, Mar./Abr. 2011.

MICHAELLIS. **Dicionário de Português Online Michaelis**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=valor>>. Acesso em 22 dez. 2012.

MICHEL, S. **Peut-on gerer les motivarions?** Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

MITCHELL, I. J.; GAGNÉ, M.; BEAUDRY, A.; DYER, L. **The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology**. Computers in Human Behavior 28, 729–738. 2012.

MONTEIRO, M. B.; LIMA, A. L.; CAETANO, A. **Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas**. Oeiras: Celta, 1995.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAN, C. M.; DIFENDORFF, J. M.; KIM, T. Y.; LIU, Z. Q. **A profile approach to self-determination theory motivations at work**. Journal of Vocational Behavior. Published by Elsevier Inc. 2012.

MORIN, E. M. **Le sens du travail pour des gestionnaires francophones**. Revue Psychologie du Travail et des Organisations, v. 3, n. 2/3, p. 26-45, 1997.

_____. **Os Sentidos do Trabalho**. Revista de Administração de Empresas. p. 8-19, jul./set. 2001.

MORSE, N. C., WEISS, R. C. The function and meaning of work and the job. **American Sociological Review**, v. 20, n. 2, p. 191-198, 1955.

MOTTA, P. R. M. **Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você; a motivação e o dirigente**. Rev Adm Públ. Rio de Janeiro, jan/mar, 1986.

_____. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 5. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 160 p.

_____. **Gestão contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Record, 1991.

_____. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, v.1, n.3, 2º sem./ 1996.

NUTTIN, J. **Motivation et perspectives d’avenir**. Bélgica. Presses Universitaires de Louvain, 1980.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OUCHI, Willian. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10 ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PEDRYCZ, W.; RUSSO, B.; SUCCI, G. A model of job satisfaction for collaborative development processes. **The Journal of Systems and Software**, 84, 739–752. 2011.

PAARLEBERG, L. E.; PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. From Theory to Praticce: Strategies for Applying Pubic Service Motivation. In: PERRY, J. L; HONDEGHEM, A. (Ed.) **Motivation in Public Management**. Nova York: Oxford University Press, p. 268-293. 2008.

PANAGIOTIS, M.; ALEXANDROS, S.; GEORGE, P. **Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou**. Procedia Economics and Finance 14, 415 – 424. 2014.

PENNA, Antonio Gomes. **Introdução a Motivação e a Emoção**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo. Pioneira, 1981.

PEREIRA, C.; LIMA, M.; CAMINO, L. **Sistemas de valores e atitudes democráticas de estudantes universitários de João Pessoa**. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 14, n. 1, p. 177-190, 2001.

PERRY, J. L.; PORTER, L. W. Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. **Academy of Management Review**. Vol. 7, No. I. 89-9. 1982.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. **Public Administration Review** 50(3): 367–73. 1990.

PERRY, J. L.; BUCKWALTER, N. D. The Public Service of the Future. **Public Administration Review**. Special Issue. December, 2010.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. **Public Administration Review**. September/October, 2010.

PERRY, J. L.; MESH, D.; PAARLBERG, L. Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. **Public Administration Review**. July/August, 2006.

PERRY, J. L. Federalist No. 72: What Happened to the Public Service Ideal? Indiana University Bloomington and Yonsei University. **Public Administration Review**. Special Issue. December, 2011.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2010.

PIRES, Denise; MATOS, Eliane. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na Enfermagem**. Texto contexto enferm, Florianópolis, 15(3):508-14. jul-set; 2006.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix. 1993.

_____. **O realismo e o objetivo da ciência**. Lisboa: D. Quixote, 1987.

_____. **Em busca de um mundo melhor**. Lisboa: Fragmentos, 1989.

PORTO, J. & TAMAYO, A. **Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho - EVT**. Psicologia Teoria e Pesquisa, 19, 145-152, 2003.

_____. **Estrutura dos Valores Pessoais: A Relação entre Valores Gerais e Laborais** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, Vol. 23 n. 1, pp. 063-070, Jan-Mar, 2007.

QUIGLEY, Tesluk, LOCKE, Bartol. **A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms**. Organization Science, 18(1), pp. 71–88, 2007.

RAUDELUNIENE, Jurgita. & KAVALIAUSKIENE, Ieda Meidute. **Analysis of factors motivating human resources in public sector**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 110, 719 – 726. 2014

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ROHAN, M. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. **Beliefs, Attitudes and Values: A theory of organization and change**. London: Jossey-Bass. 1972.

ROS, M., SCHWARTZ, S. H. & SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, 48, 49-71, 1999.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **ENAP**, p.9-28, 2010.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, 50, 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S.H. Les valeurs de base de la personne: Theorie, mesures et applications. **Revue française de sociologie**, 47, 4, 929-968, 2006.

SEILER, S.; LENTE, B.; PINKOWSKA, M.; PINAZZA, M. An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. **International Journal of Project Management** 30, 60–72, 2012.

_____. **Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. In: ZANNA, M. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, v. 25. p. 1-65. 1992.

_____. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, p. 268-290, 2001.

SHERMERHORN, Jr & John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SKINNER, B.F. **Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1969.

SKINNER, B.F. **Contingências do reforço: uma análise teórica**. São Paulo: Abril Cultural (Coleção "Os Pensadores"). 1980.

SOUSA, C.; BRADLEY, F. An assessment of value structure and content in Ireland. **Irish Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 109-123, 2002.

SPITTLE, M.; JACKSON, K.; CASEY, M. **Applying self-determination theory to understand the motivation for becoming a physical education teacher**. *Teaching and Teacher Education*, 25, 190–197, 2009.

STEERS, Richard M.; PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1975.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermenutics, and social construction. In: DENZIN N.; LINCOLN, Y. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**, 2 ed. p. 189- 213. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. Tradução: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. In **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, no.30(1), p.5-16, jan/mar 1990.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

_____. **Hierarquia de valores transculturais e brasileiros**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 23, n. especial, 2007.

TAYLOR, M. L. M.; SOARES, V. M.; FERREIRA, J. B.; GOUVEIA, O. M. R. What factors of satisfaction and motivation are affecting the development of the academic career in Portuguese higher education institutions? **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro 45(1):33-44, jan./fev. 2011.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMAS, K. W. **A verdadeira motivação: descubra os 4 elementos capazes de fortalecer o envolvimento de seus funcionários para sempre**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TOODE, K.; ROUTASALO, P.; SUOMINEN, T. Work motivation of nurses: A literature review. **International Journal of Nursing Studies**, 48, 246–257. 2011.

TRÉPANIER, F. A. Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. **Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement**. Vol. 44, No. 4, 272–277, 2012.

VECCHIO, R. The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 361-367, 1990.

_____. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Gestão de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, C. B.; BOAS, VILAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n.1, 2011.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan/mar, 2006.

VIERLING, K. K.; STANDAGE, M.; TREASURE, D. C. **Predicting Attitudes and Physical Activity in an “AtRisk” Minority Youth Sample: A Test of SelfDetermination Theory**. *Psychology of Sport and Exercise*, Amsterdam, v. 8, n. 5, p. 795-817, 2007.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Wiley, NY. 1964.

_____. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Educating managers for decision making and leadership**. *Management Decision*. Vol 41, Iss:10, p. 968-978, 2003.

WALSTER, E.; PILIAVIN, J. A. Equity and the Innocent Bystander. In: Perry, J. L.; Hondeghem, A.; Wise, L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. **Public Administration Review**. September/October, 2010.

WELCH, Jack. **How Jack Welch Is Making General Electric the World’s Most Competitive Corporation**. Nova York, 1993.

ZAVALLONI, M. Values. In: TRIANDIS, H. C. & BRISLIN, R. W. (Orgs.), **Handbook of cross-cultural psychology: social psychology**. (Vol. 5, pp. 73-120). Boston: Allyn and Bacon, 1980.

APÊNDICES

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

EXECUÇÃO DAS ENTREVISTAS			
Nr	Título do evento	Execução do evento pelo entrevistador	Observações
01	Apresentação do entrevistador e finalidade da entrevista	Saudação inicial Identificação pessoal do entrevistador Entrevista como elemento de análise em uma pesquisa do curso de doutorado da EBAPE/FGV Importância da contribuição para a pesquisa Garantia de sigilo das informações Agradecimentos pela contribuição	Selecionar um local apropriado para a entrevista, confortável e silencioso. Providenciar apoio de água, café, suco e biscoitos, se possível.
02	Orientações iniciais	Antes de começar esta entrevista é preciso informar que você possui alguns direitos como participante desta pesquisa. Eu vou dizer algumas frases e gostaria que você me dissesse se compreende cada uma delas. a) Sua participação é voluntária (você compreende?) b) Você pode se recusar a responder qualquer pergunta (você compreende?) c) Você é livre para pedir para não mais participar a qualquer momento (você compreende?) d) Esta entrevista tem caráter estritamente confidencial e só será utilizada para fins desta pesquisa. (você compreende?) e) Extratos desta entrevista, na forma como foram falados, poderão fazer parte do relatório final, mas sob nenhuma circunstância, seu nome ou características suas que possam te identificar serão incluídos no relatório (você compreende?) f) Esta entrevista será gravada em áudio (você permite?)	
03	Perfil do entrevistado	Nome – Posto/Graduação – Quadro/Arma/Sv	
04		Cargo/Função principal atual	
05		Tempo de serviço no Exército	
06		Principais cursos militares	
07		Principais cursos civis	
08		Principais cargos/ funções já desempenhados no Brasil e no exterior.	

EXECUÇÃO DAS ENTREVISTAS			
Nr	Título do evento	Execução do evento pelo entrevistador	Observações
09	GRAND TOUR (Pergunta aberta)	Perguntas abertas e não direcionadas. Permitem ao entrevistado contar a sua própria história com seus próprios termos. Interferência mínima do entrevistador.	
10	FLOATING PROMPT (Perguntas flutuantes)	Interrupções feitas ao longo da entrevista e fora do roteiro. Exploração cuidadosa de várias características do discurso cotidiano. Termos chaves que emergem dos testemunhos do entrevistado.	
11	PLANNED PROMPT (Perguntas pré-planejadas)	Interrupções programadas e dentro do roteiro. As perguntas dessas sessões só serão feitas aos entrevistados se os temas de interesse dos construtos não surgirem ao longo Grand Tour.	
CATEGORIZAÇÃO			
<p>Categorizar é criar códigos para alcançar certo nível de confiabilidade.</p> <p>Esta pesquisa utilizará o critério semântico (temático) para definir a categorização, isto é, observar-se-á o significado das palavras, frases, sinais e símbolos emitidos pelos entrevistados. Portanto, a unidade de registro será o tema, pois buscar-se-á descobrir o sentido da mensagem.</p> <p>As categorias serão definidas <i>a priori</i>, com base em 18 (dezoito) teorias de motivação, de modo a observar o construto motivação por diversos ângulos. No entanto, para o enriquecimento da pesquisa, poderão também ser incorporadas outras categorias <i>a posteriori</i>, a partir dos dados coletados nas entrevistas.</p>			
CATEGORIAS		TEORIAS QUE AMPARAM	
01. Relacionamento (amigos e colegas de trabalho)		A experiência de Hawthorne, de Elton Mayo (1933). A teoria do campo social, de Kurt Lewin (1935). A teoria ERC, de Alderfer (1972). A teoria da aprendizagem social, de Bandura (1977). A teoria das realizações, de McClelland (1961).	
02. Exemplo		A teoria do campo social, de Kurt Lewin (1935). A teoria da aprendizagem social, de Bandura (1977).	
03. Recompensas (elogios, reconhecimento, dinheiro)		A teoria do reforço, de Skinner (1948). A teoria da expectativa, de Vroom (1964).	
04. Medo (punição, multa)		A teoria do reforço, de Skinner (1948).	
05. Estima		A teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1954). A teoria das realizações, de McClelland (1961). A teoria dos dois fatores, de Herzberg (1966). A teoria ERC, de Alderfer (1972).	

CATEGORIAS	TEORIAS QUE AMPARAM
06. Autorrealização	A teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1954). A teoria dos dois fatores, de Herzberg (1966). A teoria ERC, de Alderfer (1972).
07. Responsabilidade	A teoria da maturidade-imaturidade, de Chris Argyris (1957).
08. Autonomia	As teorias X e Y, de McGregor (1960).
09. Confiança	As teorias X e Y, de McGregor (1960). A teoria da autodeterminação, de Edward Deci (1974). A teoria Z, de Willian Ouchi (1983).
10. Realização	A teoria das realizações, de McClelland (1961).
11. Poder	A teoria das realizações, de McClelland (1961).
12. Justiça	A teoria da equidade, de Adams (1963).
13. Metas	A teoria das metas, de Locke (1968).
14. Prazer na atividade (motivação intrínseca)	A teoria da avaliação cognitiva, de Edward Deci (1974).
15. Trabalho significativo (importante)	A teoria das características do trabalho, de Hackman & Oldham (1975).
16. Acreditar (pensar) que é capaz	A teoria da autoeficácia, de Bandura (1977).
PERGUNTA ABERTA (GRAND TOUR)	
Ambientação para a pergunta aberta	Na sua vida profissional, ao longo dos anos, desde que o Sr ingressou no Exército Brasileiro, até hoje, o Sr viveu várias experiências em relação à gestão de pessoas. O Sr exerceu várias funções, fez muitos amigos e teve vários comandantes. Gostaria que o Sr fizesse uma retrospectiva e tentasse identificar em quais momentos da sua vida profissional esteve mais satisfeito, mais comprometido e obteve melhores resultados. Nessas oportunidades o Sr provavelmente estava totalmente engajado, tinha tanto prazer em ir trabalhar, que nem via o tempo passar.
Pergunta aberta	O Sr poderia falar sobre esses momentos de grande satisfação profissional e o que pode ter contribuído para que o Sr se sentisse assim?
PERGUNTAS FLUTUANTES (FLOATING PROMPT)	
Serão elaboradas durante a entrevista, para esclarecer a mensagem transmitida pelo entrevistado, de modo a melhor identificar a unidade temática e a correspondência desta com as categorias elaboradas <i>a priori</i> .	
PERGUNTAS PRÉ-PLANEJADAS (PLANNED PROMPT) (estarão disponíveis para, se necessário, complementar as informações colhidas na pergunta aberta)	
1. O Sr poderia falar sobre como se sentiu nesses momentos de grande satisfação profissional?	

PERGUNTAS PRÉ-PLANEJADAS
2. Em sua opinião, para que o Sr se sinta muito comprometido, engajado e satisfeito profissionalmente, o que deve ocorrer?
3. Em sua opinião, quais as características que o trabalho ou o ambiente de trabalho deve ter para que as pessoas exerçam suas tarefas com entusiasmo, satisfação e excelentes resultados?
4. O Sr poderia falar sobre os momentos em que esteve insatisfeito profissionalmente, e o que pode ter contribuído para isso?
5. Em sua opinião, o que pode ser feito para evitar a insatisfação das pessoas nas organizações?
6. Em sua opinião, o que pode ser feito (pela organização, pela liderança, pelos companheiros e pela própria pessoa) para aumentar a satisfação das pessoas nas organizações (aumentar o comprometimento e o prazer)?

APÊNDICE B – DESCRIÇÃO

O item 6.3 DESCRIÇÃO está apresentado aqui neste apêndice, para facilitar a leitura e compreensão desta tese. A seguir, os dados coletados nas entrevistas estão expostos:

6.3.1 Relacionamento

a. Unidade de análise (tema): Trato do comandante

b. Unidades de contexto:

O meu comandante de batalhão era uma pessoa de relacionamento muito difícil, o que produziu a um ambiente de trabalho não salutar e que prejudicava a motivação das pessoas. (E1 - 02')

Uma vez um coronel, professor, me chamou e me orientou dizendo que existem diferentes maneiras de chamar a atenção. E o ideal é evitar ofender o subordinado. Aprendi muito com aquela orientação. O chefe deve ter sensibilidade para com o subordinado. (E1 - 05')

O líder tem que ter a percepção, a sensibilidade, para gerenciar as pessoas. (E2 - 14')

O ambiente de trabalho é muito importante para a qualidade de vida das pessoas e para o desempenho. Se o comandante do batalhão aperta muito ele gera um trauma coletivo, os subordinados se perdem. (E2 - 27')

Não há nada mais importante, dentro de um ambiente de trabalho, dentro do teu dia-a-dia do que o ambiente interpessoal. É o relacionamento com as pessoas que você convive desde a hora que você acorda até a hora que você vai para casa. Isso é uma coisa que alguns chefes falam, mas eu vejo que eles falam muito da boca pra fora. (E19 - 33')

Eu percebi que houve uma evolução no comportamento dos comandantes de batalhão. Acho que deve ter havido algum trabalho de conscientização lá na ECEME. Hoje em dia os comandantes vêm falar com o sargento, cumprimentam, apertam a nossa mão. No início da minha carreira não era assim; o comandante era muito distante. (E24 - 19')

Outra coisa importante para a satisfação do militar é a família. Se a família estiver bem, o militar está bem. Se a família estiver perfeita, vai tudo bem no quartel. E muitas vezes o quartel não dá a devida importância. Lá na selva, eu tive um comandante abençoando, que todo final de mês fazia uma confraternização social com os oficiais e sargentos, e a cada três meses ele fazia com todos os militares da unidade, inclusive cabos e soldados. E com isso, eu pude constatar que a integração entre os militares aumentou muito. (E27 - 07')

c. Unidade de análise (tema): Amizade

d. Unidades de contexto:

“A amizade, todo o sentido da vida”, esta frase é a minha preferida. Temos que trabalhar entre amigos. Isso é muito bom. (E10 - 13’)

O ambiente de trabalho influencia muito na satisfação e na qualidade do trabalho. É muito mais fácil produzir em um ambiente de trabalho onde há colaboração, amizade e confiança. Diferente seria se houvesse colegas de trabalho que querem puxar o tapete. (E15 - 23’)

Quando um militar está animado, empolgado, vibrando, ele influencia os outros. A motivação contagia. Resumindo, os companheiros influenciam muito. (E17 - 17’)

O relacionamento entre nós militares, lá no Haiti era muito bom. Havia muita união. O ambiente era descontraído. Vivíamos entre amigos. (E19 - 43’)

O contato, a conversa, do Tenente com os sargentos e com os Cabos e Soldados é fundamental, para conhecer os homens e criar o espírito de corpo. Nessas conversas, os soldados aprendem muito com a gente. Os soldados gostam de conversar com os sargentos e tenentes. Isso traz satisfação pra eles. (E23 - 5’)

O mais importante para a minha satisfação é um bom ambiente de trabalho. O relacionamento com os companheiros, a amizade são fundamentais. (E27 - 04’)

6.3.2 Exemplo

a. Unidade de análise (tema): Comprometimento dos comandantes

b. Unidades de contexto:

Quando eu servia em Brasília, na Secretaria de Economia e Finanças, vivi a fase mais entusiasmada da minha vida profissional, pelo fato de eu conviver com oficiais mais velhos do que eu, a maioria deles Generais, que eram exemplos de comprometimento com o Exército Brasileiro. Eles eram entusiasmados, buscavam o melhor para o EB, eram inteligentes, e o mais importante de tudo, eles ouviam os subordinados, eles respeitavam as minhas ideias, e eu me sentia muito valorizado. Eu era reconhecido. (E1 - 11’)

Eu tive o privilégio de trabalhar com comandantes muito especiais, que eram verdadeiros exemplos para mim. E isso eu posso atestar que é um diferencial na vida das pessoas. (E4 - 07’)

Eu comandeiei a Cia de Polícia do Exército, em Campo Grande, e aprendi muito nessa oportunidade. Descobri que o comandante pode definir a vida profissional dos

subordinados. O comandante influencia diretamente na vida profissional do subordinado, ajudando-o ou prejudicando-o. O desempenho dos subordinados depende do comandante, do exemplo dele. (E4 - 09')

Uma vez fui movimentado para um batalhão e no dia de eu me apresentar, minha mãe estava muito doente e foi para a UTI. Isso impossibilitou a minha apresentação no batalhão, pois fui apoiar a minha mãe. Telefonei para o coronel, que seria meu novo comandante, e expliquei a situação para ele. Ele entendeu imediatamente e me deu todo o apoio que eu precisava. Isso para mim foi demais, porque serviu de exemplo, para quando eu fosse comandante, entender que situações de doença na família acontecem e que o comandante tem que apoiar. Muito do que eu vim a fazer depois, como comandante de Companhia, foi fruto desses bons exemplos dos meus comandantes. A gente tem uma tendência para imitar os nossos comandantes, principalmente aqueles que nós admiramos. (E4 - 29')

O comandante é a peça mais importante na história de gestão de pessoas, porque ele pode transformar uma situação ruim em aprendizado, ele pode acalmar a situação de caos que as vezes surge e trazer a paz. (E4 - 1h 30')

Aprendi em minha vida profissional que a tropa é o espelho do chefe, ou seja, a tropa emita o chefe. Quando o comandante dá o exemplo, o subordinado admira. O subordinado vê se o Cmt está comandando ou delegando, se tem boas ideias ou não. A tropa percebe se o Cmt é só casca ou se dá bons exemplos. O subordinado caminha na mesma velocidade que o Cmt dele. (E5 - 30')

Os momentos em que mais me senti satisfeito, foram aqueles em que eu tive o reconhecimento do meu comandante. O meu comandante era presente nas atividades e era bom com os subordinados. Ele era comprometido com o Exército e não com a sua carreira. Eu admira ele e aprendia com ele. Ele era muito dedicado e empenhado. Ele era um excelente exemplo. Ele não era medroso, nem receoso. (E8 - 04')

Convivi com sargentos e oficiais que eu admirava, devido à capacidade e dedicação ao trabalho. Eu queria imitá-los, queria seguir os exemplos deles. (E9 - 23')

Gosto de ver o comandante abraçando a causa, isto é, ele não apenas dá ordens, mas ajuda a fazer também. É muito bom ver o comandante se engajando para resolver o problema junto com você. (E9 - 26')

Quando eu vejo o meu comandante colocando a mão na massa, isso me faz arregaçar as mangas. Eu admiro um comandante que faz junto comigo. (E10 - 11')

Eu me amarro quando vejo o comandante fazendo parte da missão. Ele poderia simplesmente mandar, mas não, ele resolve participar. Isso é demais para mim. Isso me motiva, me empurra. O comandante trabalha junto comigo. Eu posso contar com ele para me ajudar. Eu sei que não estou sozinho. Ele é parte da equipe. Esse é o segredo do sucesso. (E10 - 38')

Na minha opinião, baseado nas minhas experiências, o que mais contagia o subordinado é o exemplo do comandante. Os comandantes precisam focar no exemplo. Devem buscar dar o exemplo. O sargento quer trabalhar com um oficial que dá o exemplo. O sargento tem que olhar para o oficial e acreditar que ele vai resolver o problema. O exemplo conquista a autoridade e a autoridade possibilita o poder. O exemplo faz com que não haja hipocrisia, faz com que o discurso do comandante seja avaliado na prática. (E13 - 07')

Eu considero muito importante a presença do comandante nas atividades, contribuindo, participando, dando o exemplo. Estar presente no campo para jogar. Entrar no jogo mesmo. Trabalhei com um General que colocava o colete balístico e o capacete, e subia no morro junto com os soldados. (E13 - 16')

Servi com um coronel comandante de batalhão que gostava de exercícios militares, e ele ia junto com os Tenentes. Isso era muito bom, muito vibrante. Ele contribuía para a operacionalidade do batalhão. O exemplo do coronel influenciava os Capitães, que também passaram a se aproximar mais dos Tenentes e dos Sargentos. Essa proximidade entre os subordinados e os seus chefes era muito motivante. Isso influenciou tanto a minha vida profissional, que resolvi fazer cursos operacionais. Fui fazer o Curso de Guerra na Selva. (E15 - 04')

O exemplo é fundamental. Eu tenho que fazer o certo, para poder exigir o certo. Se eu chego atrasado, então não posso querer punir quem chega atrasado, porque o subordinado também observa. O Sargento é bastante crítico e observador, ele diz, poxa, o capitão está cobrando isso, mas ele não faz isso. (E18-27')

O meu comandante no Haiti, todas as manhãs ele saía da sua sala e apertava a mão de cada um militar que ele encontrava dentro do centro de operações, onde estávamos trabalhando, sempre perguntando como estava cada um. Nós o admirávamos totalmente. Ele era um dos primeiros a chegar e um dos últimos a sair. Ele era um exemplo de comprometimento. Muitos oficiais antigos já, foram no PC (posto de comando) dele no final da missão, para chorando agradecer e dizer que nunca tinha tido um comando tão bom em toda a sua carreira militar, inclusive oficiais QAO (Quadro Auxiliar de Oficiais) que já tinham mais idade, alguns com mais de trinta anos de serviço. Eles diziam: Major, eu nunca tinha tido um comando desse, nunca trabalhei num batalhão desse, tão coeso, tão amigo. Essa onda de

satisfação fazia com que todos as pessoas, em todos os setores, trabalhassem melhor. Toda a equipe trabalhava muito bem. Havia um espírito de corpo. (E19 - 26')

No Haiti, por ocasião da desmobilização, o comandante do batalhão parecia mais um soldado trabalhando, desmontando barracas, varrendo o chão, arrumando as coisas, carregando as caixas, o exemplo dele era forte. Os militares falavam o comandante está ali fazendo igual, tirando fiação de luz, subindo na escada, etc. Eu tenho várias fotos dele com a vassoura na mão, sabão, se molhando todo, lavando as lonas junto com todo mundo, e o subcomandante também. Foi isso aí que fazia a união. A gente estava junto nas coisas boas e nas coisas ruins também. O tempo todo junto. Todo mundo junto. (E19 - 31')

Pela minha experiência na vida militar, principalmente na missão de Paz no Haiti, tudo depende do líder, do comandante, ou seja, o comportamento do líder influencia os liderados totalmente. O líder precisa ter inteligência emocional, não adianta o líder ser primeiro colocado na turma, ter sido comandante disto ou daquilo, ter ido para tal lugar, não, ele tem que ter inteligência emocional, ele tem que ter trato com as pessoas, ele tem que passar isso para as pessoas, para as pessoas sentirem que ali elas tem alguém que se preocupa, que faz junto e que faz o que fala, não simplesmente fala, porque palavras o vento leva, tem que ser um cara que fala e faz aquilo que fala. O exemplo do líder influencia, contamina os outros líderes abaixo dele. Os comandantes de companhia eram super engajados por quê? Porque tinham um líder como exemplo. Aí isso aí vai desencadeando uma onda de bem estar. Então, inteligência emocional, para mim é a palavra de ordem. (E19 - 1h 02')

Eu considero o exemplo muito importante. As vezes eu vejo os soldados comentando, que o capitão e os tenentes mandam fazer algo, mas eles mesmos não fazem. Nesses momentos eles não estão dando o exemplo. Como que a gente vai cobrar do soldado determinado procedimento, se ele veem os superiores fazendo diferente? (E22 - 27')

Acho que você dando o exemplo, como líder, de que você gosta daquilo que você faz, que você não se estressa por besteira, que você é uma pessoa objetiva; a objetividade é uma coisa super importante. (E19 - 34')

c. Unidade de análise (tema): Companheiros

d. Unidades de contexto:

Os amigos de trabalho influenciam muito. E a maneira de eles ajudarem é com o seu exemplo. O exemplo é tudo. (E11 - 16')

6.3.3 Recompensas

a. Unidade de análise (tema): Reconhecimento/Ouvir

b. Unidades de contexto:

Quando eu servia em Brasília, na Secretaria de Economia e Finanças, vivi a fase mais entusiasmada da minha vida profissional, pelo fato de eu conviver com oficiais mais velhos do que eu, a maioria deles Generais, que eram exemplos de comprometimento com o Exército Brasileiro. Eles eram entusiasmados, buscavam o melhor para o EB, eram inteligentes, e o mais importante de tudo, eles ouviam os subordinados, eles respeitavam as minhas ideias, e eu me sentia muito valorizado. Eu era reconhecido. (E1 - 11')

Muitas vezes eu dava sugestões sobre atividades de relações públicas para o General, comandante da brigada, e ele me ouvia. E além de me dar atenção, muitas vezes seguia a minha sugestão. Isso era muito gratificante e me deixava muito satisfeito. (E4 - 21')

Quando fui comandante de companhia de PE entendi que nós comandamos para o nosso subordinado. O comandante tem que ajudar o subordinado. E o que tem de mais gratificante é receber o reconhecimento dos subordinados, contar com a amizade, respeito e agradecimento deles. Esse reconhecimento dos subordinados é o que tem de melhor na nossa profissão. (E4 – 1h 02')

Gosto muito de ser reconhecido pelo meu trabalho. Esse reconhecimento pode vir de meus superiores hierárquicos ou subordinados, mas é mais significativo quando vem do comandante do Batalhão. (E14 - 2')

A folga na escala de serviço, isto é, uma escala regular, sem muito aperto na escala, isso provoca muita satisfação nos soldados. A dispensa, como reconhecimento, é também fundamental para elevar a moral do combatente. (E16 - 12')

A tropa fica animada quando recebe indenização de representação, quando sai do quartel para cumprir uma missão no morro, etc. A parte financeira também é importante para a satisfação. (E16 – 32')

Acho que o que podemos fazer, como comandantes, para melhorar a satisfação dos subordinados é o reconhecimento. Porque a vida está difícil para os militares, não é? A gente é oficial, a gente gosta da atividade, a gente vai vibrando, mas eu fico muito preocupado com as praças coronel. Sargentos aí, seis foram embora agora. Terceiros sargentos de carreira foram embora. Aí, uma das chateações, conversando com eles, eles falam isso: poxa Major, a gente ganha mal, poxa, o pessoal não reconhece a gente. Como nós somos latinos, eu acho que para nos sentirmos reconhecidos, basta um aperto de mão,

um cumprimento, colocar na frente da companhia, parabenizar, elogiar, um conceito melhor, uma dispensa, enfim, reconhecimento. (E18 - 32')

O reconhecimento do comandante ajuda bastante na satisfação do militar. Toda sexta feira eu fazia um churrasquinho na minha companhia. Nessas oportunidades o comandante participava com todo o Estado-Maior. Eu me sentia reconhecido. (E21 - 07')

Quando eu cheguei da Escola de Sargentos das Armas (EsSA), eu queria ir para o campo, participar de atividades operacionais. E foi o que aconteceu. Eu realizei muita patrulha, fui muito para o campo, pratiquei muitas atividades operacionais. Eu gostava de patrulha e queria muito executar. Isso me deixava muito satisfeito e realizado, porque todos reconheciam que eu era bom nisso. Eu tinha muito conhecimento sobre patrulha. No meu pelotão, o comandante de pelotão era um oficial temporário, os sargentos também eram temporários, então eu era quem mais sabia de patrulha, eu ensinava os demais, isso me dava muita satisfação. Eu me sentia importante porque tinha conhecimento. O pessoal dizia: "tú é o cara". (E22 - 2')

Ser reconhecido é fundamental para elevar o moral do militar. (E31 - 5')

Os momentos em que mais me senti satisfeito, foram aqueles em que eu tive o reconhecimento do meu comandante. O meu comandante era presente nas atividades e era bom com os subordinados. Ele era comprometido com o Exército e não com a sua carreira. Eu admira ele e aprendia com ele. Ele era muito dedicado e empenhado. Ele era um excelente exemplo. (E8 - 2')

Acho que o que podemos fazer, como comandantes, para melhorar a satisfação dos subordinados é o reconhecimento. Porque a vida está difícil para os militares, não é? A gente é oficial, a gente gosta da atividade, a gente vai vibrando, mas eu fico muito preocupado com as praças, coronel. Sargentos aí, seis foram embora agora. Terceiros sargentos de carreira foram embora. Aí, uma das chateações, conversando com eles, eles falam isso: poxa Major, a gente ganha mal, poxa, o pessoal não reconhece a gente. (E18 - 30')

c. Unidade de análise (tema): Reconhecimento dos subordinados

d. Unidades de contexto:

Uma situação muito gratificante é o fato de encontrarmos com ex-soldados na rua e eles agradecerem pela contribuição que demos na vida deles. Isso é muito bom. (E12 - 15')

6.3.4 Medo

a. Unidade de análise (tema): Medo de não cumprir bem a missão

b. Unidades de contexto:

Algumas vezes já recebi algumas missões desafiadoras, que eu nunca havia feito semelhantes antes, pensei: “meu Deus nunca fiz isso antes, será que vou conseguir?”. Esse medo me dava um certo “desespero”, porque as pessoas ficam observando, isso incomoda, dá um frio na barriga, e a gente se concentra para cumprir a missão. (E1 - 55’)

Com o tempo a gente vai acreditando na técnica, vai acreditando no material, no equipamento, na doutrina, nos ensinamentos adquiridos nos cursos. Eu aprendi a acreditar na minha capacidade para cumprir a missão. Passei a acreditar que estava preparado. Senti um pouco de medo, mas um medo bom, que alerta e me faz evitar os problemas. (E14 - 19’)

Quando eu mudei de função, houve uma quebra na rotina. E isso me deixou muito motivada. Gostei muito da mudança. Fui ser chefe do setor de pessoal, ocasião em que achei que não seria capaz de dar conta do trabalho. Eu fui chefe de um grande, de pelo menos umas quinze pessoas. Fiquei com medo de não conseguir. (E19 - 6’)

Eu tenho um receio de não atingir uma expectativa, um certo medo de não cumprir tão bem a missão. Isso me faz tomar cercar de cuidados, esforçar para evitar o erro. EU tenho essa cobrança comigo mesmo, para atingir as expectativas. (E25 - 14’)

Pobre do homem que perde o medo. Porque quando o homem perde o medo, ele se torna um camarada vulnerável. Ele acha que pode tudo. Já participei de várias operações. Muitas mesmo. Tanto no Rio de Janeiro como na Selva. E nessas inúmeras missões, o medo sempre fez parte. Acho que quando o camarada perde o medo, ele está propício a se dar mal. O medo está associado ao respeito. Podemos até substituir a palavra medo por cautela. Se você for para uma missão real no Complexo do Alemão e não tiver medo, você vai fazer besteira. Você vai entrar desatendo numa viela. Acho que o medo pode andar paralelo ao respeito. Normalmente o problema acontece quando o camarada está relaxado. (E26 - 35’)

Na missão de Paz no Haiti, nós tínhamos um medo ligado à preservação da vida. O treinamento foi puxado e ajudou muito na preparação dos militares para a missão. Esse medo está associado ao fato de você ser responsável por vários militares. Várias vidas estão nas suas mãos, então você tem que tomar cuidado. E o medo ajuda nessas horas. É aquele medo que fortalece você para não cometer o erro, porque você não pode errar. O seu erro pode trazer consequências muito graves para você e para as pessoas que estão subordinadas a você. (E30 - 16’)

c. Unidade de análise (tema): Medo do comandante

d. Unidades de contexto:

Eu tive um comandante que comandava pelo temor, ou seja, os subordinados tinham medo dele. Ele era muito trabalhador, mas também criava um clima de medo. Medo de punição, expediente avançado, etc. Mas o comandante dava bons exemplos de dedicação ao trabalho. (E5 - 35')

Na verdade, o militar precisa se dedicar em cumprir qualquer missão, por que senão, ele mesmo será prejudicado. Não importa se ele é voluntário ou não para aquela função, ele tem que se dedicar. Ele tem que vestir a camisa, abraçar a casa. Ele tem que ter espírito de cumprimento da missão. Temos que cumprir o dever. (E29 - 16')

6.3.5 Estima

a. Unidade de análise (tema): Conversa

b. Unidades de contexto:

Eu comandeí um pelotão que era conhecido por ser composto por soldados alterados, que davam muito trabalho. Eu resolvi conversar com eles individualmente e coletivamente, e isso surtiu um efeito muito bom, pois os militares melhoraram seu desempenho, transformaram-se para melhor. Fiz uma espécie de entrevista, para ouvir a experiência e a opinião de cada um deles. Eu queria conhecer o subordinado. (E2 - 6')

Servi em um batalhão onde o comandante era uma pessoa sensacional. Ele adotou uma postura muito interessante que unia as pessoas e as deixava satisfeitas. Ele fazia reuniões sociais todas as sextas feiras. Nessas oportunidades, ele conversava conosco e nos ouvia. Assim, ele obtinha informações valiosas sobre o clima existente na organização e podia intervir para fazer algumas mudanças necessárias. Ele reunia algumas praças também, aleatoriamente. (E6 - 25')

Conhecer o subordinado, conhecer o companheiro, ser amigo. O comandante precisa me conhecer para saber minhas possibilidades e limitações. Conhecendo os meus problemas, minhas limitações, pode me encaixar num trabalho melhor. Eu achava demais, quando o meu comandante me pergunta: como você está? Está tudo bem? (E10 - 31')

Um momento de grande satisfação para mim foi quando servi com um capitão comandante de companhia que gostava de orientar os subordinados. Ele reunia a companhia e nos orientava. Isso era muito gratificante, porque revelava o cuidado do comandante para conosco. (E13 - 5')

Na minha missão de Paz no Haiti, o fator principal da minha satisfação vem do batalhão. E aí entra a liderança. Partindo do Comandante para baixo, foi uma onda de bem estar. O comandante era bem humorado, preocupado com o subordinado sempre. O ambiente de trabalho lá tinha que ser bom e agradável, porque caso contrário as pessoas iriam se contaminar e entrar em crise, devido à distância da família. (E19 - 14')

Pela minha experiência profissional eu descobri que a palavra chave para a gestão de pessoas é conhecer. O comandante precisa conhecer os seus homens. Eu mesmo, muitas vezes via o soldado, o cabo, mas esquecia de ver o João, o José, é necessário conhecer a pessoa. O subordinado tem que ver no líder alguém que ele possa confiar. O soldado fala: eu confio no Sargento tal, sei que ele não vai passar a mão na nossa cabeça, mas ele está do nosso lado. O exemplo arrasta o subordinado. Mas o tratar o subordinado com justiça é fundamental. Não é ser bonzinho. (E26 - 16')

Eu tive um comandante que era um líder. Ele sempre participava das atividades. Ele perguntava se nós estávamos precisando de alguma coisa. Ele estava sempre junto. (E27 - 16')

6.3.6 Autorrealização

a. Unidade de análise (tema): Contribuir com o Brasil

b. Unidades de contexto:

Nós militares somos motivados pela realização da missão. Queremos contribuir com o Exército e com o País. Colocamos em segundo plano o salário, porque gostamos do que fazemos. O que motiva o militar é o fato de ser militar, de usar a farda, de amar a pátria e de cultuar valores. (E4 - 59')

6.3.7 Responsabilidade

a. Unidade de análise (tema): Comandar pessoas

b. Unidades de contexto:

Quando eu cheguei na tropa para comandar um pelotão, com Tenente, eu sabia que a missão era desafiadora, mas eu também sabia que a Nação confiava em mim, a Nação investiu em mim, e eu precisa corresponder a essa confiança da Nação. Essa era a minha responsabilidade e eu iria honrá-la. (E5 - 03')

Uma fase da minha vida profissional muito gratificante e que eu estava muito engajado e vibrando, foi quando fui designado instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), porque eu entendi a importância de formar os futuros oficiais do Exército

Brasileiro. Senti orgulho de ser instrutor da AMAN e uma grande responsabilidade. Eu tinha que ser excelente e dar bons exemplos. (E5 - 5')

O espírito de cumprimento de missão me anima. Eu quero cumprir a missão recebida. Não quero decepcionar quem me pagou a missão. (E18 - 29')

Ao longo de minha vida profissional eu percebi que os momentos de maior satisfação ocorre quando o militar se sente útil para alguma coisa, responsável por alguma coisa. Servi sete anos no 27º Batalhão de Infantaria Paraquedista, onde comandeí Pelotão e Companhia. Senti-me responsável por conduzir vários militares em prol da missão. (E21 - 01')

Quando fiz o curso de aperfeiçoamento de oficiais na EsAO, fiquei muito desmotivado e insatisfeito. Na minha opinião, foi o pior ano da minha vida profissional, porque eu não era apenas aluno, não era responsável por nada, não comandava nada, não me sentia útil. (E21 - 6')

Uma vez o comandante da companhia de precursores paraquedistas pagou uma missão de patrulha para um sargento e depois foi assistir a emissão da ordem do sargento. Esse comandante já tinha em sua cabeça um planejamento da execução da missão, mas quando ouviu o sargento falar, percebeu que o planejamento do sargento era totalmente diferente da que ele, comandante, havia imaginado. Mas ele reconheceu que da maneira do sargento também seria possível cumprir a missão, então ele valorizou o sargento e não mudou o planejamento do sargento. O comandante não impôs a sua ideia, mas valorizou a ideia do sargento. Isso foi importante porque o sargento trabalha muito melhor quando ele se sente responsável pelo planejamento, quando ele sabe que a ideia foi dele. (E21 - 32')

6.3.8 Autonomia

a. Unidade de análise (tema): Liberdade para cumprir a missão, sem pressão.

b. Unidades de contexto:

A minha experiência diz que devemos atribuir a missão para o subordinado e confiar nele, deixar que ele trabalhe sem pressão, pois essa pressão atrapalha. (E1 - 33')

No Haiti, eu comandeí o meu Grupo de Combate com liberdade. Ninguém ficava em cima de mim me dizendo o que era para fazer. (E3 - 3')

6.3.9 Confiança

a. Unidade de análise (tema): Dos superiores, companheiros e subordinados.

b. Unidades de contexto:

A minha experiência diz que devemos atribuir a missão para o subordinado e confiar nele, deixar que ele trabalhe sem pressão, pois essa pressão atrapalha. (E1 - 33')

Quando o militar não é subestimado em sua capacidade, mas pelo contrário, recebe missões desafiadoras, isso impulsiona o militar. (E4 - 18')

Quando eu cheguei na tropa para comandar um pelotão, com Tenente, eu sabia que a missão era desafiadora, mas eu também sabia que a Nação confiava em mim, a Nação investiu em mim, e eu precisa corresponder a essa confiança da Nação. Essa era a minha responsabilidade e eu iria honrá-la. (E5 - 3')

Os momentos que eu estive mais satisfeito com a minha profissão e muito engajado com o trabalho foram aqueles que confiavam em mim. Quando o meu superior confiou em mim a ponto de não me cobrar. Sem eu ter que informar. (E10 - 3')

Eu me sinto valorizado quando recebo uma missão que não é para eu fazer, mas eu acabo recebendo porque os meus comandantes acreditam que vou conseguir fazer o trabalho. (E11 - 22')

Acredito que um ensinamento importante que pode mudar a nossa vida profissional para melhor, é o fato de entendermos que somos funcionários públicos, isto é, o Estado Brasileiro confia em nós para prestarmos um serviço em prol da sociedade brasileira. Recebemos um salário para prestar um serviço ao público e precisamos nos dedicar a isso. (E12 - 04')

Tive a oportunidade de ser subcomandante de uma companhia de engenharia na missão de Paz do Haiti. Nessa oportunidade, o comandante da companhia foi leal e reconheceu que eu era mais apto do que ele para resolver conflitos. O comandante confiou em mim uma missão que era dele, mas ele estava tendo dificuldade para resolver os conflitos que eram trazidos para ele. Fiquei um pouco sobrecarregado, mas satisfeito, porque ele estava confiando em mim. (E20 - 33')

Quando servi no 27º Batalhão de Infantaria Paraquedista, fui comandante de Pelotão de Fuzileiros, Comandante de Pelotão de Manutenção e Transportes, Comandante de Companhia, e em todas essas ocasiões o meu comandante confiou em mim e no meu trabalho. Nunca fui pressionado por fiscalizações ostensivas. Gerenciei recursos no Pelotão

de Manutenção e Transportes, ocasião em que me senti útil e senti a confiança do meu comandante. (E21 - 02')

O sentimento que mais me motiva é a confiança dos meus superiores por mim. É saber que o meu comandante confia no meu trabalho. (E18 -28')

6.3.10 Realização

a. Unidade de análise (tema): Cursos

b. Unidades de contexto:

Em outra oportunidade eu era o responsável pelo refeitório do batalhão e conseguimos com que os soldados fizessem cursos, na cidade, nas suas áreas de interesse, por exemplo: cozinheiro, padeiro, curso de tortas. (E2 - 9')

Eu estive muito satisfeito quando conclui a Escola de Sargentos das Armas (EsSA), porque eu havia conquistado o sonho de ser sargento. Para mim era uma realização pessoal. (E28 - 26')

Acredito que todo profissional deseja realizar um bom trabalho. Um trabalho do qual possa se orgulhar. (E4 - 50')

Eu tive dois momentos na minha vida profissional que eu estive muito satisfeita. Foi quando eu trabalhei na Escola Superior de Guerra (ESG), devido ao desafio. As atividades eram diversificadas. Eu sai da minha função habitual para três funções diferentes. (E19 - 01')

c. Unidade de análise (tema): Trabalho desafiador

d. Unidades de contexto:

Quando fui nomeado para uma missão na África, no Sudão, percebi que havia um desafio a ser vencido. A equipe de militares que lá trabalhavam estava precisando de um armazém reembolsável, onde pudesse ser adquirido materiais militares e alimentos diferenciados. Batalhei até conseguir vencer esse desafio. Montei o armazém. Todos ficaram muito satisfeitos e eu mais ainda. Portanto, vencer desafios é muito gratificante. (E4 – 41')

A atividade nova e desafiadora é muito motivante. (E15 - 25')

Quando fui servir na selva, eu infelizmente percebi a falta de comprometimento de alguns oficiais. Eu não havia visto isso na Brigada Paraquedista. E aqui neste quartel atual também, tem muita falta de comprometimento dos militares. O pessoal não quer ter dor de cabeça, não quer resolver o problema. Quer fazer as coisas da maneira mais fácil. Eles

acham que é mais fácil deixar as coisas acontecerem. Aí o trabalho não sai bom. Tem que fazer de novo. (E17 - 8')

Quando eu recebo uma missão, quero fazer logo e bem feita. Fico ansioso para realizar logo o trabalho. Eu espero o reconhecimento dos militares que estão comigo na missão, que estão do meu lado, colocando a mão na missão comigo. Eu espero o reconhecimento do soldado, do cabo, do sargento que está ao meu lado, trabalhando comigo. Quero ter a sensação de missão cumprida, ou seja, cumpra a missão e bem cumprida. (E22 - 35')

Quando a gente percebe que a missão foi bem cumprida, dá vontade de trabalhar mais, de fazer melhor ainda, só para ter o prazer da realização profissional e pessoal. Fui monitor no Colégio Militar. Os alunos me procuravam para ouvir conselhos. E depois eu via aqueles alunos sendo formados. Isso era muito gratificante. Dava uma sensação de realização. (E24 - 24')

O militar tem que ter prazer na missão cumprida. Tem que ter foco na missão. (E31 - 03')

O desafio move o militar. Quando eu recebo uma missão, vou procurar fazer da melhor maneira possível. Caso eu não saiba como fazer, eu vou procurar um militar mais antigo que saiba, para me orientar. Considero muito importante cumprir a missão, o espírito de cumprimento de missão. (E23 - 14')

6.3.11 Poder

a. Unidade de análise (tema): Autoridade do comandante

b. Unidades de contexto:

O sargento quer trabalhar com um oficial que dá o exemplo. O sargento tem que olhar para o oficial e acreditar que ele vai resolver o problema. O exemplo do comandante conquista a autoridade e a autoridade possibilita o poder. (E13 - 07')

6.3.12 Justiça

a. Unidade de análise (tema): Imparcialidade do comandante

b. Unidades de contexto:

O comandante tem que estar presente nas atividades e praticar a justiça para com todos. (E5 - 31')

Certa feita eu trabalhava na terceira seção da Brigada Paraquedista e distribuía os aviões para as Organizações Militares saltarem. Havia um comandante que achava que deveria ter prioridade no recebimento do avião. Ele achava que deveria receber o avião muito mais

vezes que os outros. Eu achava isso injusto. Esse fato me deixou muito chateado. Tanto que até pedi para ser movimentado para outro quartel. (E17 - 6')

Temos que ser justos. Coronel, a justiça é fundamental. Para ser justo tem que conversar, tem que conhecer o subordinado. A gente não pode tratar todos da mesma forma não, porque isso faz a gente perder as pessoas boas. Desde o Tenente lá na ponta da linha, já deve praticar a justiça. A gente vê, muitas vezes, apenas os bons militares recebendo missão. Ninguém paga missão para os fracos. Isso não é justo como os bons, pois eles acabam trabalhando muito mais. Isso cansa os bons, porque depois eles não têm reconhecimento nenhum, e o fraco não recebe demissão, não faz nada, acaba se dando bem. (E17 - 16')

Em relação à justiça, às vezes a gente fala que quer ser justo e tudo, mas acho que uma das coisas que o comandante mais mostra justiça é quando ele consegue segurar uma decisão que pode prejudicar um subordinado, num momento de cabeça quente, deixando a poeira baixar, para no dia seguinte decidir com calma. Aguardar e chamar para conversar no dia seguinte, antes de tomar a decisão. Quando a gente vê que o nosso comandante tem um auto controle nos dá uma tranquilidade. (E21 - 28')

Algumas vezes a gente percebe certa injustiça. Porque os militares bons são sobrecarregados de trabalho, e os militares ruins não recebem missão. Isso deve ser evitado, pois causa muita insatisfação. (E22 - 28')

A justiça é uma virtude que o comandante não pode abrir mão. (E31 - 08')

6.3.13 Metas

a. Unidade de análise (tema): Planejamento

b. Unidades de contexto:

Servi no Comando Militar do Sul, onde havia excelente planejamento das atividades militares. As missões eram bem organizadas e isso permitia uma execução dentro do planejamento, sem surpresas. Havia definição de metas e objetivos. Todos sabiam qual era a intenção do comandante. O comandante fazia reuniões para apresentar o seu planejamento. Ele dizia o que seria feito em cada semana de instrução. (E17 - 05')

O militar deve traçar objetivos, planejar as missões a serem cumpridas. (E32 - 01')

6.3.14 Fazer o que gosta (Prazer na atividade)

a. Unidade de análise (tema): Realização profissional

b. Unidades de contexto:

Sempre que possível, devemos perguntar ao subordinado qual a função que ele gostaria de exercer, pois isso permitirá que a pessoa trabalhe no que gosta. (E1 - 49')

Como Aspirante e Tenente eu servi no 44° BI Mtz, em Cuiabá, e tive a felicidade de participar de várias operações e exercícios militares, que me realizaram profissionalmente. Vibrei muito com essas oportunidades. (E3 - 02')

Servi na Brigada Paraquedista, na Companhia de Comando, no 26° BI Pqdt e no 25° BI Pqdt e o ritmo das missões era muito acelerado, não tínhamos tempo pra perder, o ano passava voando, sem nem percebermos. Vivi grande realização profissional nessa oportunidade. (E3 – 05')

Quando servi no Batalhão de Comando e Serviços da Escola de Sargentos das Armas (EsSA) vivi mais uma fase de grande realização profissional, porque a Escola possui muitos equipamentos e materiais para o adestramento do militar, diferente da tropa que nem sempre dispõe. Eu queria montar um exercício para o meu pelotão, e pedia apoio dos Cursos da EsSA e todos me davam o apoio, então eu podia pedir que recebia: explosivos, bote, armamento, munição, campo de instrução, ou seja, não tinha restrição para mim. Fui muito feliz profissionalmente. (E3 - 07')

O amor à profissão é o que tem de mais importante. Porque quando a gente ama a profissão, a gente releva algumas injustiças que os homens podem cometer, até sem querer. O mais importante é servir ao Exército e ao País. (E4 - 1h 28')

Na minha opinião a formação dos militares nas escolas está mais *light*, isto é, os sargentos são menos exigidos do que antigamente. Com isso, a seleção fica comprometida, porque a vocação para a carreira militar não é testada corretamente. (E9 - 15')

Quando eu era Tenente fui designado para ser ouvidor do Fusex, isso foi aviltante e me desmotivou muito, porque eu havia acabado de sair da Academia Militar das Agulhas Negras e queria praticar a atividade fim, queria fazer aquilo para o qual eu havia sido formado. (E15 - 28')

Gostei muito de trabalhar na selva, porque lá a gente vive a atividade fim. O ambiente operacional contribui para a vibração. Comandei Pelotão Especial de Fronteira, onde tive

um pelotão na mão para comandar. O espírito de corpo do batalhão era muito forte. (E16 - 09')

Considero muito importante para a minha satisfação, não trabalhar sob pressão, não ficar com medo de fazer o trabalho. Gosto de trabalhar bem, motivado por estar vibrando com o ritmo que o batalhão está indo, por estar vibrando com as atividades que a Unidade (batalhão) está executando, e não por medo de ser punido. (E16 - 18')

Eu gosto da atividade fim, da atividade voltada para a operacionalidade. Foi para isso que eu entrei no Exército. A atividade administrativa também é importante, mas a atividade fim é mais vibrante. Muitas vezes faltam meios para a atividade administrativa. (E16 - 25')

Na selva, fui oficial de operações (S/3), nos anos de 2005 a 2007, e também me realizei muito profissionalmente, porque eu sempre quis ser S/3, mas ainda não havia conseguido ser. Eu passei a planejar e executar vários exercícios militares, o que me dava muita satisfação. A possibilidade de executarmos as nossas atividades militares nos deixa muito satisfeitos. (E3 - 13')

Na minha vida profissional, os momentos que eu estive mais satisfeito e mais engajado foi quando eu estive na tropa, porque é na tropa (batalhão) que o Tenente exerce na plenitude a sua profissão, para a qual foi formado. As atividades na tropa estão voltadas para o foco da atividade militar. (E7 - 17')

Eu tenho orgulho de falar que passei a minha vida militar inteira na tropa, porque eu entrei no Exército para isso, para ser operacional. Não foi para ser instrutor. (E7 - 21')

Na minha opinião, a atividade fim deve ser priorizada e não a atividade meio. A vida na tropa é o que importa para o militar. Hoje em dia têm muitos militares desviados da atividade fim para a atividade meio. Isso é prejudicial para a satisfação profissional. (E7 - 35')

Eu era muito satisfeito profissionalmente e vibrava muito quando fui instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras, porque descobri que eu gosto de ser instrutor, isso me faz sentir bem. Acho que esse é o meu dom. (E11 - 02')

Na minha opinião, o ideal para se obter um excelente resultado profissional, é colocar o militar no lugar certo, isto é, atender ao pendor do militar. Eu, por exemplo, tenho o pendor para trabalhar com pessoas, na seção de relações públicas, e estou muito satisfeito em estar exercendo essa função. Creio que o "X" da questão é colocar a pessoa na função certa, adequada ao seu perfil. (E11 - 08')

O que mais me anima e me deixa satisfeito é ter a tropa na mão para eu ministrar instruções e fazer exercícios militares com ela. As diversas missões, como serviço de escala, seções da administração, entre outras, tiram os militares dos pelotões e das companhias, o que dificulta a prática da atividade fim. (E16 – 05’)

A minha melhor experiência profissional dentro do Exército foi quando eu fui para a missão de Paz no Haiti. Nessa missão eu fui liderada e exerci liderança. Ali no Haiti eu me realizei profissionalmente. Pude praticar todas as minhas especializações. Senti-me útil. Eu estava fazendo o que eu gosto de fazer. (E19 - 12’)

Eu vi um amigo que foi da área de inteligência a vida toda, ser designado para uma função administrativa e ficar muito insatisfeito, porque ele possuía larga experiência na área de inteligência e poderia ter sido designado para essa área novamente. É verdade que o militar cumpre qualquer missão, mas tem aquela que ele prefere, que se adapta ao perfil dele. Essas missões para as quais ele tem o pendor, ele vai cumprir com muita excelência, com muito entusiasmo, de modo surpreendente. Portanto, deve-se fazer pesquisas para identificar o perfil de cada militar. Deve-se colocar a pessoa no lugar certo. (E20 - 14’)

Quando eu cheguei da Escola de Sargentos das Armas (EsSA), eu queria ir para o campo, participar de atividades operacionais. E foi o que aconteceu. Eu realizei muita patrulha, fui muito para o campo, pratiquei muitas atividades operacionais. Eu gostava de patrulha e queria muito executar. Isso me deixava muito satisfeito e realizado, porque todos reconheciam que eu era bom nisso. Eu tinha muito conhecimento sobre patrulha. No meu pelotão, o comandante de pelotão era um oficial temporário, os sargentos também eram temporários, então eu era quem mais sabia de patrulha, eu ensinava os demais, isso me dava muita satisfação. Eu me sentia importante porque tinha conhecimento. O pessoal dizia: “tú é o cara”. (E22 - 02’)

O militar gosta de ser militar, isto é, gosta da atividade fim. Nem o soldado gosta de faxina e trabalhos de limpeza das instalações. O soldado gosta de pista de cordas, pista de combate, patrulha, ou seja, atividades que dão satisfação, que são interessantes. (E22 - 09’)

O militar é formado para cumprir várias missões e qualquer missão que receber vai procurar cumprir da melhor maneira possível. Mas cada pessoa tem um certo dom, uma certa inclinação para determinada atividade. Eu acho que o comandante deve colocar o “cara certo no local certo”. Muitas vezes isso não é seguido, e o militar vai trabalhar em qualquer atividade. Isso desmotiva o militar. Já vi fazerem pesquisas para buscar atender a ao interesse do militar. Isso é muito bom. (E22 - 36’)

Servi na Amazônia, na selva, onde vi grande espírito de corpo, todos eram unidos. Pude constatar que o que traz grande satisfação é a atividade fim, a missão real, comandar o Grupo de Combate, participar de uma missão dentro do pelotão. (E23 - 04')

O militar deve escolher a função que vai exercer, mas para isso, ele deve passar por várias funções, até ele realmente saber qual é a função que ele mais se identifica. (E23 - 12')

Raramente eu cheguei numa OM e alguém me perguntou qual a função que eu queria exercer. Raramente houve alguma pesquisa na OM, para identificar as minhas preferências de função. Deveria haver uma conversa com o militar que chega, para melhor alocar o profissional. (E24 - 05')

Como Tenente, fui nomeado instrutor na Escola de Educação Física do Exército (EsEFEx). Essa experiência de instrutor na EsEFEx foi a mais gratificante da minha vida. Eu defendo a ideia de que o militar deve ser um especialista e não um generalista. O especialista persegue a perfeição, e pode contribuir muito mais para a organização. E lá na EsEFEx eu era um especialista na minha área. (E25 - 02')

Creio que o segredo para uma excelente gestão de pessoas é colocar as pessoas certas nas funções certas, mas antes, ouvindo o que cada um tem para oferecer, ou seja, atendendo ao interesse do militar. O que o militar gosta de estudar? O que ele gosta de fazer? (E25 - 06')

Para um Tenente, não tem nada mais gratificante do que comandar o seu pelotão nas operações militares, na atividade fim. O meu sonho é comandar um batalhão de infantaria operacional, voltado para a atividade fim. (E25 - 12')

Creio que o que falta na gestão de pessoas no Exército é a formação continuada do especialista, e também a rotatividade que atrapalha o desempenho das atividades. Quando o especialista está pronto, ele é movimentado para outra OM para exercer outra atividade. Isso é um desperdício de recursos, e causa insatisfação. (E25 - 17')

Para mim, o maior inimigo do militar é a rotina. Tem sargentos que está há mais de dez anos na mesma função, às vezes o sargento a ficar mais de vinte anos na mesma função. Sai de um quartel e vai para o outro, mas não muda a função. Essa rotina é muito prejudicial. A rotina é corrosiva. O ideal seria perguntar ao militar qual a função que ele quer exercer. (E26 - 04')

A pessoa se sente satisfeita quando faz aquilo que gosta. O militar de modo geral tem que gostar de ser militar. (E26 - 32')

Eu saí da Escola de Sargentos das Armas vibrando. Fui para um batalhão onde pude exercer várias atividades operacionais, acampamentos, exercícios de tiro, marchas, etc. Isso foi bom porque a atividade fim motiva o militar. (E30 - 01')

Cada militar tem uma característica que o habilita para determinada função. O comandante precisa entender isso e colocar o militar na função certa. Já vi situação do sargento estar na administração e pedir para ir para a companhia para praticar operações militares. Quando isso não ocorre, o militar acaba trabalhando por trabalhar, não possui aquele gosto por fazer as atividades. (E30 - 13')

Quando era tenente eu vivi grande satisfação profissional por ter cumprido várias missões voltadas para a atividade fim, para as operações. Atirei com equipamentos novos. Eu gosto da atividade fim. (E33 - 03')

Vivi grande realização profissional e pessoal no comando de uma Unidade, porque eu tive a oportunidade de transmitir princípios e valores. Pude educar pessoas. (E33 - 05')

Eu considero muito importante para a satisfação dos militares, o atendimento ao perfil desse militar, na hora de distribuir um trabalho. O ideal é colocar cada um no seu devido lugar. Isso é muito importante. (E14 - 07')

As instruções da atividade fim do Exército motivam muito. Por exemplo, exercícios de tiro, marchas e instruções de quadros. Os soldados gostam de Treinamento Físico Militar, gostam de grandes jogos, de esportes. (E15 - 12')

Servi com um coronel comandante de batalhão que gostava de exercícios militares, e ele ia junto com os Tenentes. Isso era muito bom, muito vibrante. Ele contribuía para a operacionalidade do batalhão. Fizemos mais marchas operacionais, exercícios de tiro, etc. O exemplo do coronel influenciava os Capitães, que também passaram a se aproximar mais dos Tenentes e dos Sargentos. Essa proximidade entre os subordinados e os seus chefes era muito motivante. Isso influenciou tanto a minha vida profissional, que resolvi fazer cursos operacionais. Fui fazer o Curso de Guerra na Selva. (E15 - 04')

Um momento de muita satisfação profissional para mim foi quando sai da AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras), porque fui servir em um batalhão operacional, onde havia bastantes meios de apoio à missão. Fiz vários exercícios no terreno. Tive a oportunidade de praticar tudo aquilo que havia aprendido durante 4 anos na AMAN. (E17 - 02')

Eu fui Tenente na Brigada Paraquedista, ou seja, como Tenente eu me realizei profissionalmente. Eu gostava muito da atividade paraquedista. Era muito bom praticar a atividade fim. Eu me sentia operacional. (E17 - 03')

Temos que colocar cada um no seu lugar, ou seja, temos que conhecer os homens, temos que conversar com os homens, para saber qual o seu perfil e poder encaixar na função certa. De repente um sargento não é bom no campo, mas é bom como furriel, na subtenência, ou seja, o militar vai render muito mais se estiver trabalhando no que gosta. (E18 - 18')

Eu gostei muito de ser instrutor na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) como Tenente. Eu nunca havia ministrado aula. Mas essa experiência profissional me proporcionou uma satisfação profissional acima da média, fiquei muito satisfeito, trouxe muita alegria para mim. Eu gostava de ouvir os comentários positivos e os elogios dos alunos. Isso é muito gratificante. Isso me dava estímulos para que eu me identificasse com a sala de aula. Acabei sendo professor de Geografia na AMAN. (E20 - 03')

Os momentos de maior satisfação profissional da minha carreira militar, normalmente teve a influência do comandante. É mais ou menos assim, se você tem um padrão, um perfil para trabalhar em determinada área, e você é colocado nessa área para trabalhar, você fica mais satisfeito. Isso aconteceu comigo algumas vezes. É muito bom trabalhar na função que você quer trabalhar. (E23 -02')

Na minha experiência como comandante de pelotão e companhia, descobri que os subordinados têm habilidades e dons diferentes. Têm algumas funções que o militar se identifica. Portanto, é muito importante para a satisfação do pessoal, a identificação desse pendor. Para isso, é necessário que o comandante conheça os seus homens. (E16 - 12')

6.3.15 Trabalho significativo/Importância do que se faz

a. Unidade de análise (tema): Considerar o seu trabalho importante

b. Unidades de contexto:

Em minha opinião, as pessoas precisam reconhecer a importância do seu trabalho. Compreender que o seu trabalho, por menor que seja, contribui para um todo maior. (E4 - 1h 22')

O trabalho tem que ser visto como útil. O subordinado tem que ver que o trabalho dele é necessário para a organização militar. (E5 - 39')

Gostei muito de servir na fronteira, porque eu exercia a atividade fim. Eu estava trabalhando na defesa externa do Brasil. As atividades eram operacionais. As atividades

eram planejadas. Havia integridade tática, isto é, o meu pelotão era o mesmo, do início ao fim do ano. (E16 - 29')

Nós precisamos ser desafiados a vencer os obstáculos, a superar dificuldades. Isso é muito gratificante. A atividade em si é o grande motivador do militar. O desafio é o nosso combustível. (E4 - 1h 19')

Uma fase da minha vida profissional muito gratificante e que eu estava muito engajado e vibrando, foi quando fui designado instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), porque eu entendi a importância de formar os futuros oficiais do Exército Brasileiro. Senti orgulho de ser instrutor da AMAN e uma grande responsabilidade. Eu tinha que ser excelente e dar bons exemplos. (E5 - 05')

Quando fui instrutor da Escola de Sargentos das Armas (EsSA), vivi uma fase muito gratificante de minha vida profissional. Não faltavam materiais para as instruções e exercícios militares. Eu estava muito satisfeito, porque achava a missão de formar sargentos, muito importante para o Exército. (E6 - 20')

A experiência que vivi de maior satisfação profissional e muito engajamento com a missão, foi quando eu fui designado para a Força de Paz da ONU no Haiti, porque eu tive a oportunidade de comandar um Grupo de Combate numa missão real, com todos os meios necessários. Vi o Exército funcionando bacana. Esse foi, sem dúvida, o momento mais feliz da minha vida profissional. (E13 - 02')

Eu sou muito vibrador, eu gosto da atividade militar. Eu vibrei muito com uma missão real que cumpri por ocasião da greve da Polícia Militar em Palmas-TO. Isso me deixou altamente motivado. (E17 - 15')

No começo da minha vida profissional, eu vivi momentos de grande satisfação porque eu pratiquei missões reais de combate. Eu entrei no Exército para ser operacional, porque antes de eu entrar, eu via aquelas propagandas na televisão, mostrando a operacionalidade dos militares. Eu e outros jovens queríamos fazer parte dessa instituição tão importante, como era veiculado nas propagandas. Quando entrei na Escola de formação vi que a atividade era operacional mesmo, parecido com a propaganda que havia visto. Isso me motivou muito. Aí, quando cheguei na tropa, comecei a praticar várias atividades operacionais reais, o que me enchia de satisfação e realização. Eu fui servir na fronteira, então fazia patrulhas reais de marco de fronteira, controle de ilícitos transfronteiriços, etc. (E29 - 05')

6.3.16 Acreditar que é capaz (autoeficácia)

a. Unidade de análise (tema): Pensamento positivo a respeito de sua própria capacidade

b. Unidades de contexto:

Eu penso assim: vou cumprir essa missão. Se o coronel me deu é porque ele acredita em mim. Eu sou capacitado para isso. Se ele está me dando isso, eu sou capacitado para realizar. A nossa auto estima aumenta. (E18 - 30')

O militar tem que ter espírito de superação. Tem que enfrentar os desafios impostos com garra e jamais achar que não é capaz de cumprir a missão. Deve superar os seus limites. Ir além, buscar forças extras, quando parece que já não tem mais de onde tirar forças. (E31 – 01')

O comandante pode contribuir para que o subordinado se sinta capaz, se sinta instigado a vencer um desafio. Quando o militar acredita que é capaz, ele é. (E4 - 45')

Com o tempo a gente vai acreditando na técnica, vai acreditando no material, no equipamento, na doutrina, nos ensinamentos adquiridos nos cursos. Eu aprendi a acreditar na minha capacidade para cumprir a missão. Passei a acreditar que estava preparado. Senti um pouco de medo, mas um medo bom, que alerta e me faz evitar os problemas. (E14 - 19')

6.3.17 Valorização

a. Unidade de análise (tema): Sentir-se valorizado como ser humano e como profissional

b. Unidades de contexto:

Quando eu servia na Secretaria de Economia e Finanças (SEF), senti-me muito valorizado, pois era a primeira vez que eu saía de uma tropa valor batalhão, comandada por um Coronel, para um Departamento comandado por um General de quatro estrelas. Saí do nível tático para o estratégico. (E1 - 08')

Quando eu servia em Brasília, na Secretaria de Economia e Finanças, vivi a fase mais entusiasmada da minha vida profissional, pelo fato de eu conviver com oficiais mais velhos do que eu, a maioria deles Generais, que eram exemplos de comprometimento com o Exército Brasileiro. Eles eram entusiasmados, buscavam o melhor para o EB, eram inteligentes, e o mais importante de tudo, eles ouviam os subordinados, eles respeitavam as minhas ideias, e eu me sentia muito valorizado. Eu era reconhecido. (E1 - 11')

Quando eu servia em Brasília, na Secretaria de Economia e Finanças, vivi a fase mais entusiasmada da minha vida profissional, pelo fato de eu conviver com oficiais mais velhos do que eu, a maioria deles Generais, que eram exemplos de comprometimento com o Exército Brasileiro. Eles eram entusiasmados, buscavam o melhor para o EB, eram

inteligentes, e o mais importante de tudo, eles ouviam os subordinados, eles respeitavam as minhas ideias, e eu me sentia muito valorizado. Eu era reconhecido. (E1 - 11')

A pessoa tem que se sentir valorizada por ter um ambiente de trabalho digno, organizado, limpo. (E1 - 22')

Diversas vezes constatei a importância da paciência para com o subordinado. Você precisa contar a dez para evitar perder o subordinado. Eles cometem atrasos, e pequenos erros, que devem ser relevados em prol de um bom ambiente de trabalho. (E1 - 10')

Senti-me muito desafiado quando fui nomeado instrutor na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), porque a Escola e os alunos são muito exigentes. Mas ao mesmo tempo eu me sentia honrado com a importância da missão recebida. A capacidade de influenciar os alunos, orientando-os também é muito gratificante. (E2 - 09')

Os praças quase não são ouvidos, nas tomadas de decisões, então é muito bom conversar com os sargentos, conhecer o subordinado. Investir tempo no subordinado. (E2 - 11')

Um dos momentos da minha vida profissional que eu mais produzi, por que estava muito satisfeito e comprometido foi quando eu trabalhei na área de inteligência e vi que o meu trabalho não era em vão, pelo contrário, era muito útil para a tomada de decisões, tendo sido inclusive objeto de divulgação na imprensa. Outro momento foi quando eu fui responsável pelo apoio de alimentação às atividades muito importantes, como a travessia dos fortes, jantar de recepção e boas vindas e diversas festas. (E2 - 22')

A importância da atividade de inteligência que a gente executava nos impactava e nos enchia de ânimo, e isso nos transformava por dentro. As atividades traziam resultado para nós mesmos, intrinsecamente. (E2 - 29')

Uma vez meu comandante de batalhão me ajudou a conseguir um PNR – Próprio Nacional Residencial, e com isso eu sai do aluguel. Esse gesto do meu comandante me fez sentir muito bem, e passei a me dedicar muito mais ao trabalho. (E2 - 32')

Fiquei muito satisfeito quando, na Academia Militar das Agulhas Negras, consegui ir para a Arma de Infantaria, que eu queria muito. Isso me influenciou positivamente o restante do curso e o prosseguimento na vida profissional. O mesmo não aconteceu com quatro companheiros meus que foram obrigados a ir para outras armas, que não queriam. Essa liberdade de escolha da arma influencia muito na satisfação do militar. (E3 - 01')

Durante minha vida profissional, tive pouco tempo para os meus filhos, dei pouca atenção para eles, porque o trabalho era intenso e tomava quase todo o meu tempo. Vivi grandes

realizações profissionais, mas meus filhos sofreram sem o pai. De agora em diante pretendo dedicar mais tempo a eles. (E3 - 52')

Uma atividade que considero muito importante no dia-a-dia do trabalho é a avaliação do nosso trabalho. Uma vez participei de um sistema de avaliação em que cada pessoa se auto avaliava e os companheiros também o avaliavam. Nessa oportunidade descobri que nem tudo aquilo que eu pensava a meu respeito era o que as pessoas pensavam a meu respeito. Isso foi uma oportunidade de crescimento para mim. (E3 - 54')

A questão salarial é um problema que afeta o desempenho, principalmente dos sargentos, por uma razão matemática, porque os sargentos não conseguem pagar uma escola boa para os seus filhos. (E4 - 16')

Acho que o salário do oficial é digna para viver, mas a do sargento é muito pouco. Quando o sargento tem uma esposa que trabalha aí fica um pouco melhor a sua situação financeira. Em minha opinião o Exército deveria dar mais atenção ao salário dos militares. Outra coisa é a movimentação dos militares, o que prejudica o emprego das esposas. Isso é muito difícil. (E4 - 53')

As empresas não querem empregar ou investir nas esposas dos militares, porque sabem que ela vai embora em breve, e todo investimento feito nela será perdido. Isso pode inclusive levar ao divórcio. (E4 - 55')

Quando fui comandante de companhia de PE entendi que nós comandamos para o nosso subordinado. O comandante tem que ajudar o subordinado. E o que tem de mais gratificante é receber o reconhecimento dos subordinados, contar com a amizade, respeito e agradecimento deles. Esse reconhecimento dos subordinados é o que tem de melhor na nossa profissão. (E4 - 1h 02')

A proximidade do comandante com o subordinado contribui em muito para aumentar o desempenho deste. (E4 - 1h17')

Uma fase da minha vida profissional muito gratificante e que eu estava muito engajado e vibrando, foi quando fui designado instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), porque eu entendi a importância de formar os futuros oficiais do Exército Brasileiro. Senti orgulho de ser instrutor da AMAN e uma grande responsabilidade. Eu tinha que ser excelente e dar bons exemplos. (E5 - 5')

Eu acho que a valorização das pessoas é o segredo para um ambiente de trabalho mais produtivo, onde as pessoas trabalham mais satisfeitas. Precisa-se conhecer as pessoas, porque não dá para gerir pessoas sem conhecê-las. Tem que ouvir as pessoas. (E6 - 46')

O comandante deve olhar para o próximo. Deve apoiar o seu subordinado. Deve primar pelos valores do Exército. (E8 - 29')

O sargento é um especialista em algumas carteiras, nas seções. Então ele deve ser ouvido pelo oficial comandante. (E9 - 29')

Eu acho fundamental as condições de trabalho, para a satisfação, como ar condicionado, água, cafezinho, ventilador, etc. (E10 - 57')

Faço o meu trabalho com dedicação porque os meus comandantes me valorizam. Talvez, se eu não me sentisse valorizado, o meu entusiasmo poderia sofrer uma queda. (E11 - 21')

Na minha opinião, algo que precisa mudar no Exército é a valorização do Sargento no acesso para o Quadro Complementar de Oficiais (QCO). Deveria ser aberto um concurso interno, para aproveitar os sargentos que já possuem curso superior. Poderia separar um percentual de vagas para o público interno. (E11 - 26')

Os soldados gostam de comandantes que se preocupam com eles, que conversam com eles e perguntam como estão. Gostam também daqueles que ensinam, transmitem conhecimento. (E12 - 14')

Gostei muito do curso de aperfeiçoamento que fiz na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA), pela seriedade com que é tratado o aperfeiçoamento dos sargentos. Nós sargentos, nos sentimos valorizados na EASA. A Escola é muito bem organizada e nos orienta muito bem. Abri minha cabeça lá. (E13 - 01')

Para mim que já sou 1º sargento, sinto falta de uma oportunidade para crescer profissionalmente. Creio que uma boa solução seria disponibilizar um percentual de vagas para os sargentos no Quadro Complementar de Oficiais, como acontece nas outras Forças. (E13 - 11')

Gostei muito de ir para uma missão de paz da ONU no Haiti, porque tive a oportunidade de aprender coisas novas, conhecer nova cultura, vi finalidade na missão, senti orgulho da missão. (E13 - 18')

Creio que a questão salarial é importante. A situação do militar com sua família, não está boa. (E13 - 19')

Acredito que a parte financeira dos militares não está boa. E muitas vezes ainda é difícil receber diárias ou indenização de representação. O nosso salário é pouco, para educar os nossos filhos e conseguir uma boa moradia. (E14 - 25')

Servi com um coronel comandante de batalhão que gostava de exercícios militares, e ele ia junto com os Tenentes. Isso era muito bom, muito vibrante. Ele contribuía para a operacionalidade do batalhão. O exemplo do coronel influenciava os Capitães, que também passaram a se aproximar mais dos Tenentes e dos Sargentos. Essa proximidade entre os subordinados e os seus chefes era muito motivante. Isso influenciou tanto a minha vida profissional, que resolvi fazer cursos operacionais. Fui fazer o Curso de Guerra na Selva. (E15 - 04')

O salário do capitão é baixo, e dificulta manter um considerável padrão de vida. O salário do Tenente solteiro pode ser considerado bom, porque quase não tem despesas, mas depois que casa e tem filhos, o salário não é mais suficiente. (E15 - 06')

Nós militares gostamos de ser reconhecidos pelo nosso trabalho. Por exemplo, depois de uma missão longa fora de casa, longe da família, uma dispensa para dar atenção à família é muito bom. Isso deixa o militar muito satisfeito. Outra coisa, quando a escala de serviço está muito apertada, os militares que saem do serviço podem ser liberados para descansarem em casa. Isso levanta a moral do soldado. (E15 - 19')

A sociedade valoriza muito os militares do Exército. Quando as pessoas sabem que você é um capitão, major do Exército, sabem que você não é qualquer um. Até pessoas mais velhas te chamam de senhor, devido ao respeito que nutrem por nós. (E15 - 26')

Creio que o salário é crucial. Poderia ter um auxílio moradia para o pessoal da ativa, para pagar o aluguel da residência. (E15 - 32')

Creio que o comandante pode motivar muito o subordinado se possibilitar a ele a realização de cursos e estágios de interesse do subordinado. Outra coisa também importante é o acesso, ou seja, ouvir o subordinado. Resumindo, o comandante deve valorizar o subordinado. (E16 - 21')

Lembro-me de uma oportunidade em que o comandante do batalhão fez uma pesquisa de opinião para ouvir os subordinados. A seção de relações públicas ficou responsável por perguntar sobre a alimentação, a saúde, sobre a função, etc. A pesquisa não precisava ser identificada pelo militar. Isso facilitava a espontaneidade nas respostas. (E16 - 24')

Creio que hoje em dia, uma atividade que traz muita valorização para o militar é a possibilidade de fazer curso no exterior ou mesmo ir cumprir missão no exterior. Isso é uma oportunidade que traz muita satisfação. (E16 – 29’)

Quando trabalhei como assistente de uma autoridade, senti-me muito satisfeita, porque era uma função importante, de confiança e a autoridade era muito educada e flexível. O local de meu trabalho era frequentado por pessoas de altíssimo nível intelectual, almirantes, generais, juízes, desembargadores, políticos, coronéis. (E19 - 08’)

O comandante do BRABAT no Haiti tinha por objetivo motivar os subordinados. Ele buscava ideias motivacionais entre os subordinados, para desenvolver atividades que trouxessem satisfação para os militares. Ele fazia corrida na rua, marcha, reuniões sociais, etc. Ele era muito preocupado com o subordinado, muito bem humorado sempre. Não se estressava com absolutamente nada. Quando você tem um chefe assim, você não quer decepcioná-lo. (E19 - 18’)

O meu comandante no Haiti, todas as manhãs ele saía da sua sala e apertava a mão de cada um militar que ele encontrava dentro do centro de operações, onde estávamos trabalhando, sempre perguntando como estava cada um. Nós o admirávamos totalmente. Ele estava sempre de bom humor. Sempre tratando bem todo mundo. (E19 - 22’)

A gente sabe que hoje em dia, uma parte do Exército é insatisfeita por causa da questão financeira. Acho que isso tem que ser compensado de alguma forma. Já que a questão financeira não depende de nós, depende de algo acima, então, no nosso alcance, temos que fazer alguma coisa para que essa questão financeira fique em segundo plano, não seja aquilo que move. O dinheiro não pode ser a motivação numa missão como a do Haiti, por exemplo. Como a gente sabe que o fator financeiro já não é motivador há muito tempo, tem um outro lado que para mim é o mais importante de tudo, que é o lado interpessoal. (E19 - 32’)

Têm pessoas que são prolixas, que adoram reuniões intermináveis, que adoram dar explicação, em cima da explicação, como se você fosse ruinzinho para entender, como se que você precisasse de muita explicação, quando, com apenas três palavras você já teria entendido, mas a pessoa fica ali te prendendo com explicações desnecessárias. Aquilo vai te angustiando, porque você já entendeu, você já sabe o que é, e o cara continua. E você está ali contando o tempo, quer fazer outras coisas. O meu comandante no Haiti tinha objetividade e não perdia tempo. (E19 - 35’)

Pela minha experiência na vida militar, principalmente na missão de Paz no Haiti, tudo depende do líder, do comandante, ou seja, o comportamento do líder influencia os liderados totalmente. O líder precisa ter inteligência emocional, não adianta o líder ser primeiro

colocado na turma, ter sido comandante disto ou daquilo, ter ido para tal lugar, não, ele tem que ter inteligência emocional, ele tem que ter trato com as pessoas, ele tem que passar isso para as pessoas, para as pessoas sentirem que ali elas tem alguém que se preocupa, que faz junto e que faz o que fala, não simplesmente fala, porque palavras o vento leva, tem que ser um cara que fala e faz aquilo que fala. O exemplo do líder influencia, contamina os outros líderes abaixo dele. Os comandantes de companhia eram super engajados por quê? Porque tinham um líder como exemplo. Aí isso aí vai desencadeando uma onda de bem estar. Então, inteligência emocional, para mim é a palavra de ordem. (E 19 - 1h 02')

Na missão de Paz no Haiti eu era o subcomandante, e os problemas eram trazidos para mim. A solução era conversar com os soldados, buscando compreender a situação deles. O comandante não sabia reconhecer o trabalho dos subordinados. Nós trabalhávamos de sol a sol. Recebíamos elogios do escalão superior, mas nas nossas formaturas o comandante sempre chama a nossa atenção, apontando os erros. Isso trazia grande insatisfação em todos. Quando estávamos próximo do final da missão, faltando cerca de 2 meses, ele mudou a postura dele. Isso amenizou um pouco. (E20 - 36')

O reconhecimento do comandante ajuda bastante na satisfação do militar. Toda sexta feira eu fazia um churrasquinho na minha companhia. Nessas oportunidades o comandante participava com todo o Estado-Maior. Eu me sentia reconhecido. (E21 - 07')

O que importa mesmo é se sentir importante e valorizado, por exemplo, o soldado vem para o quartel só pelo salário, ele não se sente importante, ele não tem status dentro do quartel. O Sargento também não se sente importante, ele se acha um empregado do Exército. Já o oficial é diferente, ele se sente sócio do Exército, ele se sente importante. O General, por exemplo, é mais motivado porque se sente importante e valorizado. Ele tem status. (E21 - 11')

Tem aquele comandante que quando o subordinado levanta a mão para falar e emitir sua opinião, ele reage com uma passada de mal humor. Isso faz com que o subordinado não queira mais participar. (E21 - 31')

Uma vez o comandante da companhia de precursores paraquedistas pagou uma missão de patrulha para um sargento e depois foi assistir a emissão da ordem do sargento. Esse comandante já tinha em sua cabeça um planejamento da execução da missão, mas quando ouviu o sargento falar, percebeu que o planejamento do sargento era totalmente diferente da que ele, comandante, havia imaginado. Mas ele reconheceu que da maneira do sargento também seria possível cumprir a missão, então ele valorizou o sargento e não mudou o planejamento do sargento. O comandante não impôs a sua ideia, mas valorizou a ideia do

sargento. Isso foi importante porque o sargento trabalha muito melhor quando ele se sente responsável pelo planejamento, quando ele sabe que a ideia foi dele. (E21 - 32')

Uma vez sumiram três pistolas de uma OM, o comandante reuniu e disse: “a culpa é de vocês”. Ao dizer isso, ele não se incluiu na culpa. Isso causou uma grande insatisfação em todos, porque nenhum de nós, isoladamente, era culpado, nossa vontade. Ele deveria ter espírito de corpo. Isso é importante nas horas boas e nas ruins também. (E21 - 37')

Eu vejo muita gente hoje em dia desmotivada para o trabalho por causa da parte financeira. Infelizmente, o militar hoje em dia está bastante desvalorizado. Infelizmente alguns políticos se elegeram prometendo que iriam acabar com algumas “regalias” dos militares, como a LE, o posto acima, o tempo de serviço, e isso nos prejudicou muito. Mas hoje em dia, as polícias têm esses direitos que nós perdemos. Hoje em dia a polícia paga melhor salário que o Exército. (E22 - 25')

Eu quando sai da Escola de Sargentos das Armas (EsSA) fui servir num batalhão e queria fazer cursos e estágios para me especializar. Essas possibilidades que tive e aproveitei de fazer vários cursos e estágios me trouxeram muita satisfação e realização profissional. (E23 - 02')

Na nossa carreira militar, no nosso dia-a-dia, acontecem problemas conosco, até pessoais, que podem nos influenciar no trabalho. Por isso, essa compreensão, esse tato do comando é fundamental. É muito gratificante para qualquer militar, saber que pode contar com o apoio do seu comandante. Mas eu conheço vários companheiros que estão desmotivados na Força por causa dessas situações, por ter sido penalizado por alguma falha, motivada por determinada situação, que fugia ao controle dele. E mesmo assim, o comandante não compreendeu, não apoiou o subordinado. (E24 - 04')

O comandante deve se aproximar mais do subordinado, conversar com ele, para conhecer a sua realidade. Conhecer o subordinado é o mais importante de tudo. O comandante tem que investir tempo no subordinado. (E24 - 07')

Nós militares, muitas vezes não somos reconhecidos por nossa dedicação ao trabalho. Basta um aperto de mão, um cumprimento, um muito obrigado, para deixar o militar satisfeito. Esse feedback é muito importante para corrigirmos rumos e sabermos onde precisamos melhorar. Isso reflete no nosso conceito (avaliação) que é muito importante para a nossa carreira profissional. Na minha opinião, a principal forma de reconhecer é por meio da avaliação, porque isso reflete em toda a carreira do militar. (E24 - 16')

A questão financeira influencia a nossa vida profissional sim. Hoje é perceptível que o militar está muito insatisfeito com o salário que recebe. Isso é uma verdade, não tem como deixa de falar. Vou dar um exemplo, antigamente eu ganhava uma quantidade de salários mínimos como terceiro sargento, que hoje eu não ganho como primeiro sargento, ou seja, nós perdemos muito poder aquisitivo. Isso é uma realidade que a gente vive. Isso acontece não só comigo, mas eu percebo com os meus companheiros também. Eu converso com eles e constato essa insatisfação. Hoje eu vejo muitos militares de carreira, já antigos, estudando para poder deixar a Força. Aí vem essa questão da evasão. (E26 - 08')

Acho que falta ouvir mais o subordinado. Pode ser por meio de uma pesquisa de opinião, mas tem que saber o que o subordinado está pensando e querendo. Muitas vezes, o subordinado tem uma ideia útil, mas não tem oportunidade de emití-la. (E 27 - 13')

Acho muito importante a parte espiritual, independente da religião. Essa parte espiritual pode ajudar o militar a ficar forte psicologicamente. Uma palavra de ânimo pode salvar uma vida. (E27 - 25')

Eu fui um soldado dedicado. Fui a praça mais distinta da minha Unidade. Ainda como soldado, fiz o Curso de Formação de Cabos (CFC) e concluí em primeiro lugar. A minha dedicação fez com que eu recebesse o reconhecimento dos meus superiores. O Capitão, comandante da bateria me cumprimentava, até o Coronel, comandante do Grupo, gostava de conversar comigo. Essa aproximação dos meus superiores me fazia sentir valorizado. Isso fazia com que eu desempenhasse o trabalho com a maior satisfação. Eu trabalhava até nos finais de semana com muita satisfação. Eu me sentia pertencente a uma família. (E28 - 06')

Houve alguma mudanças na Força que prejudicaram os militares, tanto financeiramente, como nas promoções. Perdemos direitos conquistados há muitos anos. O interstício do praça aumentou. A minha promoção foi na última leva, mesmo não estando entre os últimos da minha turma. Esse interstício é muito cansativo de esperar. Falta valorização profissional. (E28 - 28')

Alguns soldados passaram à situação de desertores. Quando íamos à casa do soldado, ele falava que estava com problemas sérios de família. Aí perguntávamos porque ele não falou o problema dele para o Sargento ou o Tenente, aí ele dizia que não falou porque ninguém queria ouvi-lo. Ninguém queria tomar conhecimento do problema dele. Então, eu descobri que a maior parte dos militares estão carentes de atenção. (E29 - 10')

O comandante precisa se colocar no lugar do subordinado para entender a situação. Precisa ouvir o subordinado. Para que ele possa ter o conhecimento da situação do subordinado. (E29 - 13')

O comandante precisa conhecer o seu subordinado. Saber compreendê-lo, saber como falar com ele. Saber convencê-lo da importância da missão. Fui para a missão de Paz no Haiti. Ali eu vi que a preparação da pessoa para a missão era muito importante. Se você não conhecer os seus homens, isso pode causar turbulências na missão. (E30 - 07')

O comandante, em todos os níveis, tem que saber falar com o seu subordinado. Ele não deve ser uma pessoa explosiva naquele momento. Ele tem que ter a calma de pensar, analisar o fato que aconteceu e controlar a situação. Tem que saber conversar, saber falar, saber chamar a atenção nos momentos necessários, e buscar a liderança do grupo. O comandante tem que ter tato. Porque se não houver isso, a situação vai piorar. As missões tendem a ser cumpridas, mas as turbulências serão muito grandes. (E30 - 10')

A liderança é proporcional ao tempo investido nos subordinados. Para liderar tem que conhecer. E para conhecer tem que conversar. Ser amigo. (E32 - 09')

A minha aprovação no concurso da ECEME fez eu me sentir importante e valorizado. Havia realizado um sonho. (E33 - 12')

Quando fui nomeado instrutor da ECEME, também senti grande honra e realização profissional. Senti a satisfação do dever cumprido. (E33 - 23')

Diversas vezes constatei a importância da paciência para com o subordinado. Você precisa contar a dez para evitar perder o subordinado. Eles cometem atrasos, e pequenos erros, que devem ser relevados em prol de um bom ambiente de trabalho. (E1 - 25')

Os valores militares precisam ser valorizados. As crenças e valores precisam ser repassados dos mais antigos para os mais modernos. (E1 - 23')

Eu sempre fui satisfeito com o Exército, apesar da nossa remuneração ser baixa. Nós temos uma desvalorização no meio social. Faltam alguns meios adequados para algumas atividades. (E17 - 01')

Acho que a solução para a falta de comprometimento de alguns é a união, ou seja, precisamos encontrar uma fórmula para agregar as pessoas. Talvez a solução seja fazer mais atividades sociais e esportes. Uma boa ideia seria fazer um futebol no âmbito do

pelotão, com a participação do Tenente e Sargentos, próximo do final do expediente. (E17 - 14')

A atividade social no quartel é muito importante. Um futebolzinho com um churrasquinho na sexta feira pode ser muito útil para fazer amigos, para conhecer os subordinados. Quando servi na selva, em Tefé, havia um social chamado “em pezinho”, que aproximava as pessoas. (E26 - 27')

A sociedade é capitalista, mas o militar foi deixado para trás, como no filme, nós perdemos muito poder aquisitivo. (E28 - 32')

Eu vivenciei as mudanças salariais do Exército, e constatei as grandes perdas de poder aquisitivo. Perdemos vários direitos. Por isso que a gente não vê mais uma grande procura pelo concurso da EsSA ou mesmo da AMAN. Os jovens inteligentes preferem fazer outros concursos que pagam melhor a entrar para o Exército. (E30 - 25')

O militar deve valorizar os valores morais. Preocupar-se com a moral, instruir sempre os mais modernos. (E32 - 03')

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, autorizo o aluno da EBAPE/FGV Elias Ely Gomes Vitória, a utilizar a minha entrevista concedida na data abaixo designada, para o fim de uma pesquisa acadêmica.

Esta pesquisa, apoiada pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), não tem finalidade comercial. Os depoimentos concedidos serão utilizados preservando-se a confidencialidade dos nomes dos entrevistados por meio da criação de nomes fictícios, visando preservar o sigilo dos entrevistados.

Rio de Janeiro, ____/____/____.
