



**UFSM**

Universidade Federal de Santa Maria

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS**  
**HUMANOS E MARKETING – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO MILITAR**  
**(PARQUE REGIONAL DE MANUTENÇÃO DA TERCEIRA**  
**REGIÃO MILITAR)**

**Autor:** Paulo Henrique Puehringer

**Orientador:** João C. Altíssimo

**Outubro 2004**

## **MOTIVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Autor: Paulo Henrique Puehringer

Orientador: João C. Altíssimo

### **RESUMO**

Este artigo explora o assunto motivação voltado para Organizações Militares do Exército Brasileiro, e se compõe de uma fundamentação teórica abrangendo as teorias elaboradas pelos principais estudiosos até a atualidade e uma pesquisa realizada no Parque Regional de Manutenção da Terceira Região Militar – Santa Maria – RS. Os objetivos deste trabalho são entender e determinar quais são os principais fatores que influenciam motivando e desmotivando os militares de carreira do Exército Brasileiro e verificar quais teorias sobre motivação, normalmente empregadas em empresas civis, poderiam apresentar resultados eficientes em uma organização militar, como o PqRMnt/3.

**Palavras-chave:** motivação, organização militar.

### **ABSTRACT**

This article explores the subject motivation directed toward Military Organizations of the Brazilian Army, and if it composes in a theoretical recital enclosing the main theories elaborated for studios until the present time and a research carried through in the Parque Regional de Manutenção da Terceira Rgeião Militar - Santa Maria-RS. The objectives of this work are to understand and to determine which they are the main factors that influence motivating and not motivating the military of career of the Brazilian Army and to verify which theories on motivation, normally used in civil companies, they could present resulted efficient in a military organization, as the PqRMnt/3.

**Key words:** motivation, military organization.

**MOTIVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO MILITAR**  
**(PARQUE REGIONAL DE MANUTENÇÃO DA TERCEIRA REGIÃO**  
**MILITAR).**

Neste começo de século, mais de duzentos anos depois da revolução industrial, após acompanharmos o surgimento de várias novas tecnologias, de termos passado por duas guerras mundiais, nas quais estratégias e táticas foram mais bem conceituadas e aplicadas, inclusive no âmbito empresarial; após conhecermos vários estudos e conceitos da Administração e da Psicologia aplicados no dia-a-dia das empresas, observa-se que a relação indivíduo X empresa sofreu uma enorme mudança de valores, onde os empresários desenvolveram técnicas para motivar seus funcionários e aumentar a produtividade.

O tema motivação foi escolhido para realização desse artigo, pela relevância que este assunto tem nos dias atuais, em função não só da competitividade entre as empresas, mas principalmente da busca incessante do ser humano em encontrar meios para satisfazer-se e obter a auto-realização no ambiente de trabalho.

O referido tema é amplamente estudado por empresários que buscam diferentes objetivos, porém o assunto mostra-se muito mais importante que o simples fato de auxiliar para o aumento da lucratividade de uma empresa, servindo também para a melhoria do ambiente de trabalho, dos resultados, da união entre integrantes de uma equipe, das relações humanas e inclusive para o desenvolvimento de aspectos profissionais e pessoais em cada funcionário.

A ausência de um estudo específico do assunto aplicado ao funcionalismo público, mais precisamente para uma organização militar, justifica a realização da pesquisa. O funcionalismo público militar tem características que o diferem de uma empresa competitiva, um exemplo é o objetivo principal que é o cumprimento de metas e a qualidade do serviço prestado, e não simplesmente a lucratividade como a maioria das empresas

de um mercado de trabalho competitivo. Essa característica não diminui a importância de se ter funcionários motivados para que desempenhem as atividades que fazem parte dos seus cargos com eficácia e satisfação, utilizando o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Para entender os aspectos da motivação em funcionários públicos, foi realizada uma pesquisa no Parque Regional de Manutenção da Terceira Região Militar, que é uma organização militar com características fabris produtivas voltadas principalmente para a manutenção de viaturas militares, além da fabricação de extintores de incêndio e de baterias automotivas. O público entrevistado é constituído de sargentos de carreira que são funcionários públicos concursados, representando cerca de 50% do efetivo total da organização, e que desempenham funções essenciais à cadeia produtiva.

A pesquisa é do tipo quantitativa e foi aplicada em um universo de 150 sargentos de carreira classificados no Parque Regional de Manutenção da Terceira Região Militar, com o objetivo de entender e analisar o que influencia na motivação dos sargentos do PqRMnt/3. Do universo de 150 funcionários, foi extraída uma amostra não probabilística, do tipo acidental, de 50 elementos, dividida proporcionalmente entre todos os setores existentes na organização militar. A utilização desse tipo de amostra se deve a dois fatores: primeiro, por se tratar de um universo homogêneo e, segundo, por não ser possível prever quais seriam efetivamente as pessoas que contribuiriam na coleta de dados.

Face às características da pesquisa, considerou-se a entrevista como sendo o melhor instrumento de coleta de dados, porque possibilita uma menor diversificação de entendimentos nos diversos itens, por parte dos entrevistados, uma vez que a entrevista foi realizada por um único

entrevistador e por ter a vantagem de possibilitar a observação das reações e expressões do entrevistado.

A pesquisa é composta de cinquenta itens que foram avaliados e classificados em três grupos: grupo (M), que indentifica os itens que realmente motivam os entrevistados; grupo (D), que é composto pelos itens que desmotivam os funcionários; e um terceiro grupo que é composto pelos itens que não foram observados ou que não exercem influência sobre os sargentos.

Dos itens da pesquisa, foram destacados os dez itens mais votados dos grupos (M) e (D) para análise e interpretação. Para melhor visualização dos resultados, os dados foram expressos graficamente.

Este trabalho centra-se nos seguintes objetivos:

Objetivo geral: Determinar quais são os principais fatores que influenciam motivando ou desmotivando os sargentos de carreira do Parque Regional de Manutenção da Terceira Região Militar.

Objetivo específico: Verificar se os enfoques das abordagens sobre motivação, normalmente empregadas em empresas civis, poderiam auxiliar eficientemente uma organização militar, como o PqRMnt/3.

Acredita-se que o presente trabalho poderá contribuir para a realidade social no sentido de que no cotidiano todo indivíduo emite comportamentos motivados. Desta forma, o estudo da motivação se torna muito importante para o aprofundamento do conhecimento do ser humano em relação às suas necessidades e contribuir, de alguma forma, para o seu bem estar. De outro lado, fornece informações úteis para o PqRMnt/3, sobre o comportamento humano e os principais fatores de motivação dos sargentos desta organização militar.

A origem do estudo da motivação iniciou-se na antigüidade, mais precisamente no hedonismo e no idealismo. Por hedonismo, entende-se a *"tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável"* (Pierón, 1969, p.209).

Lopes (1980), afirma que o hedonismo tem como filosofia a busca pelo prazer e conforto. Deve-se a isso a importância de se trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho.

A contribuição dos idealistas para o estudo da motivação é que, na concepção dos mesmos a virtude (a qual significa agir de forma correta) e o saber são os tipos de motivação mais altos.

Com o passar do tempo, foram acrescentados novos conceitos oriundos de autores que também se preocuparam em estudar a motivação. Esses estudiosos serão citados no presente artigo, porém sem a pretensão de abranger todos.

Pode-se definir motivação na visão de vários autores, entre eles destaca-se Santos, que define motivação como sendo *"... conjunto das causas (móveis ou motivos) que concorrem para determinar a conduta humana"* (Santos, 1965, p.405). Esta é uma definição básica, com a qual pode-se expressar em linhas gerais o que é motivação.

Dentro do contexto atual, torna-se pertinente compreendermos, de forma científica, como a organização militar pode contribuir para que o militar corresponda às expectativas que sobre ele são lançadas, tendo assim, um quadro funcional mais motivado e comprometido com os resultados esperados.

*"A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos os gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que*

*visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendemos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre seu rendimento". (Tôrres, 1996, p.68).*

Apresentam-se a seguir as principais teorias de motivação abordadas no presente artigo:

Entre as principais teorias de motivação apresenta-se o Modelo Tradicional que surge como uma das primeiras visões sobre motivação e está diretamente relacionado a Frederick Taylor. Consiste em estudar a melhor forma de ganhar tempo nas atividades repetitivas, ou seja, maior quantidade de trabalho em menor tempo possível. O homem era visto como uma máquina desprovida de sentimentos. Os administradores que adotavam este método de trabalho acreditavam que com um sistema de incentivos salariais era possível motivar os trabalhadores.

*"A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores poderiam ser, que eram essencialmente preguiçosos e só motivados pelo dinheiro". (Stoner & Freeman, 1999, p.322).*

Este modelo fracassou após algum período em vigor. Com o tempo, os trabalhadores aumentavam a eficiência no trabalho e com isso produziam mais, o que acarretou em demissões por excesso de mão de obra. Também houve diminuição dos incentivos salariais. Devido a estes fatores, os trabalhadores passaram a priorizar estabilidade no trabalho ao invés de aumentos salariais.

*"A princípio o modelo parecia funcionar; a produção aumentava em várias situações. Entretanto, à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para as tarefas específicas. Os*

*administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. Nesse ponto o modelo começou a falhar, enquanto os trabalhadores começaram a exigir estabilidade no trabalho, de preferência a aumentos salariais temporários e insignificantes". (Stoner & Freeman, 1999, p.32).*

Já o Modelo das Relações Humanas, representado por Elton Mayo e outros pesquisadores, discordava do modelo tradicional de motivação. Segundo Mayo, citado em Stoner & Freeman (1999), a repetitividade e o mecanicismo de muitas atividades reduzem a motivação, enquanto que os contatos sociais contribuíam para aumentar, criar e manter a motivação. Assim, os administradores poderiam motivar seus funcionários reconhecendo e atendendo suas necessidades sociais. Esse reconhecimento poderia ser concedido ao dar a eles mais liberdade para tomar decisões e também adotando uma administração mais transparente, onde o trabalhador pudesse saber mais claramente o que se passa com a empresa em que trabalha. A partir destas descobertas de Mayo, os administradores passaram a dar mais atenção aos grupos informais.

Segundo Lemos (1999), Mayo se aprofundou nos estudos sobre motivação realizando uma pesquisa entre 1927 e 1932 em uma empresa localizada em Chicago-EUA. Destas experiências, chegou a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. Os grupos informais conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

Segundo Lemos (1999), *"as conclusões de Mayo são válidas para a compreensão e para a motivação do trabalhador brasileiro. Nosso operário é bastante sensível e emotivo, e valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, chegando a renunciar a uma série de vantagens para usufruir da convivência protetora dos pequenos grupos"* (Lemos, 1999, p.67).



O Modelo dos Recursos Humanos foi definido por Douglas McGregor. O autor fez críticas ao modelo das relações humanas, no sentido de que não passava de um método mais sofisticado para manipular os trabalhadores. Outra crítica feita por McGregor, citado em Stoner & Freeman (1999), foi que tanto o modelo tradicional quanto o modelo das relações humanas simplificaram muito o conceito de motivação, se preocupando apenas com dois fatores: o dinheiro e as relações humanas. McGregor acreditava que a motivação era muito mais abrangente.

Em seus estudos McGregor, citado em Stoner & Freeman (1999), percebeu que os administradores tinham visões diferentes sobre os trabalhadores. De um lado, considerou os que acreditavam que todo trabalhador tem aversão ao trabalho e que só trabalham porque necessitam; sempre que puderem, vão evitá-lo. Estes diziam ainda que a maioria das pessoas preferem ser dirigidas para não assumirem responsabilidades, porque são preguiçosas e sem ambição. A este conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional, McGregor chamou de teoria X.

*"Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas". (Stoner & Freeman, 1999, p.322).*

McGregor formulou uma outra teoria, que foi denominada de teoria Y. A partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Esta teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalhar. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, o empregado obtém muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade) em benefício da empresa.

A teoria Y, relata que *"a vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. 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"* (Stoner & Freeman, 1999, p.323).

Lemos (1999) diz que muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a direção tem uma imagem negativa do quadro funcional; as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

Surgem as visões contemporâneas sobre motivação, representadas principalmente pela teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1954), que tem sido divulgada e aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, em situações variadas, como na vida do lar, no trabalho e na sociedade.

Maslow (1954) organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo-sociais, de estima e de auto-realização.

Quando as necessidades fisiológicas (alimento, água, oxigênio, sono, sexo, etc.) são razoavelmente satisfeitas, aparece a categoria seguinte, as necessidades de segurança. Alguns exemplos destas necessidades são: a preferência por um trabalho estável; preferência por coisas familiares; seguros (de vida, saúde, etc); desejo de poupança e reservas para o futuro (conta bancária, casa própria, bens, investimentos, etc.).

Em seguida, estão as necessidades afetivo-sociais, ou seja, as necessidades de aceitação e de amor. E nesta, o indivíduo necessita de amigos, parentes e integração nos grupos a que pertence (convívio social).

Uma vez razoavelmente satisfeitas estas necessidades, surge uma quarta categoria, que é a necessidade de estima. O indivíduo tem necessidades de avaliação estável e elevada de sua personalidade, ou seja, de auto-estima e estima dos outros. A satisfação desta necessidade leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência.

Finalmente, quando o indivíduo satisfaz essas necessidades consideradas básicas, surge uma necessidade mais elevada (superior), que é a necessidade de auto-realização, ou seja, a tendência de explorar suas potencialidades.

Para Maslow (1954), as necessidades fisiológicas representam as necessidades de sobrevivência, das mais fortes. O surgimento de uma nova necessidade não se dá de repente, trata-se de um processo gradativo, à medida que outras necessidades vão sendo satisfeitas.

Assim, a satisfação e a insatisfação de necessidades passam a ser fatores importantes na teoria da motivação de Maslow, pois as diferentes necessidades estão mutuamente relacionadas numa ordem hierárquica, de tal modo que a satisfação de uma necessidade e sua conseqüente remoção do foco principal de atenção, provoca não um estado de repouso, mas o aparecimento de outra necessidade hierarquicamente superior.

Quando analisamos a motivação sob o prisma científico de Davidoff (1983) verificamos que, para a autora, a motivação só pode ser estudada através do comportamento manifesto. Esta teoria fornece uma abordagem mensurável, de forma que diverge um pouco da teoria de Maslow.

Davidoff (1983), apoia-se no pensamento behaviorista. O behaviorismo segundo Pierón (1969), tem como meta o estudo dos comportamentos, objetivamente comprovado com todo o rigor científico, sem o apelo à introspecção.

Davidoff (1983), utiliza o ciclo motivacional. Para compreendê-lo, faz-se necessário resgatar a definição de conceitos como necessidade, motivo, impulso e instinto.

Necessidade é uma deficiência baseada em fatores fisiológicos ou aprendidos, ou de ambos. Neste sentido, a motivação aplica-se a um estado interno, resultante de uma necessidade que provocará um comportamento para satisfazê-la. Impulso é um motivo que satisfaz necessidades fisiológicas básicas, como por exemplo: beber dormir, comer. Por instinto, entende-se as necessidades fisiológicas ou padrões de comportamento de origem hereditária. (Davidoff,1983).

Tendo como base estas definições, a autora estuda os motivos a partir de cinco categorias: impulsos básicos, motivos sociais, motivos para estimulação sensorial, motivos de crescimento e idéias como motivos.

Os impulsos básicos são os que provocam comportamento visando satisfazer necessidades ligadas à sobrevivência fisiológica, como por exemplo, necessidade de oxigênio, água, alimento, sexo e outras. Esse tipo de motivo está relacionado ao mecanismo homeostático, que é a tendência auto-reguladora do organismo.

Os motivos sociais são aqueles que dependem de outras pessoas para que sejam satisfeitos; são as necessidades ligadas aos sentimentos. Os indivíduos que têm apoio social têm maior capacidade para superar crises (dificuldades nas diferentes esferas da vida, que surgem no dia a dia das pessoas).

Denomina-se estimulação sensorial o resultado de um estímulo, que pode ser tanto interno quanto externo, num sistema excitável, provocando uma resposta. Os motivos para estimulação sensorial são aqueles que utilizam atividades auto-estimulantes (assobiar, cantar com a boca fechada), ou seja, as pessoas necessitam de estimulação. Quando não existe estímulo, o indivíduo provoca a auto-estimulação, chegando a uma rotina tediosa e laboriosa.

Motivos de crescimento são os que visam satisfazer às necessidades de reconhecimento em busca da excelência e do aperfeiçoamento de talentos para explorar o seu potencial de desenvolvimento.

As idéias como motivos são intensamente motivadoras, pois as pessoas buscam valores, crenças, metas e planos para orientarem seu comportamento.

Dentre todos os motivos apresentados por Davidoff (1983), a autora dá mais ênfase ao aspecto fisiológico, ou seja, ao aspecto que depende dos fatores orgânicos. E por isso se remete ao modelo homeostático para explicar o ciclo motivacional.

Portanto, para Davidoff (1983), a motivação é o estado que resulta de um comportamento gerado por uma necessidade, e essa necessidade pode ser tanto corporal quanto aprendida, ou ambas.

Cita-se ainda Herzberg (1975) que, como a maioria dos autores que pesquisaram o tema motivação, tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas demonstrou discordar em alguns aspectos desta teoria.

Herzberg (1975) concorda com Maslow de que as necessidades são sempre internas. Mas discorda ao afirmar que movimento não é motivação. Herzberg não considera que o indivíduo ao buscar a saciação da fome, sede,

sono etc., esteja motivado, classificando este fato apenas como movimento, enquanto Maslow o considera motivação.

Herzberg defende que o "PEBUN" colocaria a pessoa em movimento: *"...a maneira mais segura e sem rodeios de conseguir que alguém faça alguma coisa é dar-lhe um pontapé no traseiro, dar-lhe o que se poderia chamar de PEBUN."* (Herzberg, 1975, p.03).

Existem dois tipos de "PEBUN", segundo Herzberg, o positivo e o negativo. O "PEBUN" negativo consiste em conseguir que alguém realize determinada tarefa, mas de forma negativa, seja física ou psicologicamente.

Na concepção de Herzberg, o "PEBUN" negativo psicológico é mais vantajoso. A crueldade não é visível e a resultante é interna, aparecendo muito depois. Caso o atacado resolva queixar-se, poderá ser acusado de paranóico, pois não existe prova concreta de um ataque real.

O "PEBUN" positivo, figurativamente, consiste em empurrar o indivíduo para que efetue determinada tarefa. Este "empurrão" pode ser dado na forma de recompensa ou de um incentivo. A grande maioria dos empresários considera o "PEBUN" positivo como motivação, acrescenta Herzberg, mas discorda dessa idéia.

Herzberg alude que todo funcionário tem uma bateria, e quando esta precisa ser carregada constantemente, é apenas movimento. Entretanto, quando o funcionário possui um gerador interno, isto sim é motivação, pois não será necessário um estímulo externo. O funcionário terá vontade de executar as tarefas.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si, não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários, ou seja do "PEBUN". Da mesma forma que no nosso cotidiano, verificamos

comportamentos motivados pelo fato em si e não pelos incentivos que recebem.

Enquanto que para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. Herzberg considera que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação ou nenhuma satisfação.

*"O oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho".* (Herzberg, 1975, p.07).

Portanto, para Herzberg (1975), existem duas maneiras de conseguirmos que um funcionário execute determinada tarefa. Na primeira, o funcionário tem a bateria a ser carregada e é posto em movimento por fatores externos que também são conhecidos como "PEBUN", ou seja, "... *salário, condições de trabalho e a política da empresa*" (Stoner & Freeman, 1999, p.327). Na segunda, o funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa por ela mesma, "...*pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso*". (Stoner & Freeman, 1999, p.327).

A primeira categoria, Herzberg (1975) chama de fatores de higiene e a segunda, de fatores motivadores.

Concluindo, Herzberg considera que a motivação só ocorre quando a satisfação se dá no sentido do crescimento do indivíduo, em termos de realização e satisfação. Os fatores que evitam a insatisfação, como o suprimento das necessidades básicas, e aqui ele não se refere somente às necessidades de sobrevivência, mas também às condições de trabalho, salário e política da empresa, são consideradas somente como evitadores da insatisfação, porém, não é motivação. Para Maslow, a motivação é gerada

tanto por recompensas externas quanto internas, enquanto que para Herzberg, a recompensa tem que ser interna, para proporcionar motivação.

Outro brilhante estudo sobre motivação foi realizado por Chris Argyris, na Universidade de Harvard. Este autor pesquisou 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.

Segundo Argyris, citado em Lemos (1999) freqüentemente 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.

Assim, a organização, que deveria contribuir como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, passa a ser uma fonte de bloqueios para sua capacidade de realização. Acontece com freqüência as empresas contratarem uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque grande parte do seu potencial é bloqueado pelo ambiente de trabalho.

Em sua pesquisa Argyris, citado em Lemos (1999), identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados e a dificultar a plena realização de suas potencialidades: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

A má distribuição do poder foi vista por ele como um dos pontos de frustração dos empregados, ou seja, há uma concentração de poder na mão de poucos, o que provoca apatia e falta de flexibilidade dos subordinados. Na liderança impositiva ou autocrática, os chefes tomam as decisões e exigem



dos subordinados apenas o cumprimento das tarefas restritas do cargo. Os controles administrativos por sua vez, estabelecem restrições que sepultam as iniciativas, mesmo aquelas que a natureza do trabalho exige liberdade de ação e autonomia. Este ambiente geralmente gera insatisfação no trabalho.

Lemos (1999), considera que os estudos de Argyris são de indiscutível atualidade para o caso brasileiro. A empresa nacional muitas vezes é centralizadora e tem uma estrutura que bloqueia a capacidade inovadora do trabalhador, por sinal, um dos mais criativos do mundo.

A teoria da Expectativa, elaborada pelos estudiosos David Nadler e Edward Lawler, complementa a abordagem da teoria de Argyris.

Nadler e Lawler, citados em Stoner & Freeman (1999), verificaram em seus estudos que não se pode perder de vista as diferenças individuais, uma vez que duas pessoas trabalhando em uma mesma atividade na mesma empresa, têm expectativas diferenciadas com relação ao seu trabalho.

Segundo esta teoria, para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus funcionários, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva cada um dos seus subordinados.

Os idealizadores desta teoria, definiram quatro pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações, sendo eles:

- "a) O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;*
- b) Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;*
- c) Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; e*
- d) Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseadas em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado". (Stoner & Freeman, 1999, p.328).*

Os componentes principais da teoria da Expectativa são:

**Expectativa de resultados do desempenho:** O indivíduo, ao emitir um comportamento, espera uma conseqüência deste fato, sendo que, dependendo da expectativa gerada, poderá mudar o enfoque de como se comportar. Os resultados esperados ao definir um comportamento no trabalho ou em outras esferas da vida, são os mais variados, indo desde atingir metas de trabalho, receber elogios, remuneração, nenhuma reação ou até hostilidade das pessoas que o cercam.

**Valência:** Um mesmo estímulo tem intensidade diferente para cada pessoa, ou seja, "*...o resultado de um dado comportamento tem uma valência específica ou poder de motivar que varia de indivíduo para indivíduo*". (Nadler e Lawler, em Stoner & Freeman, 1999, p.328).

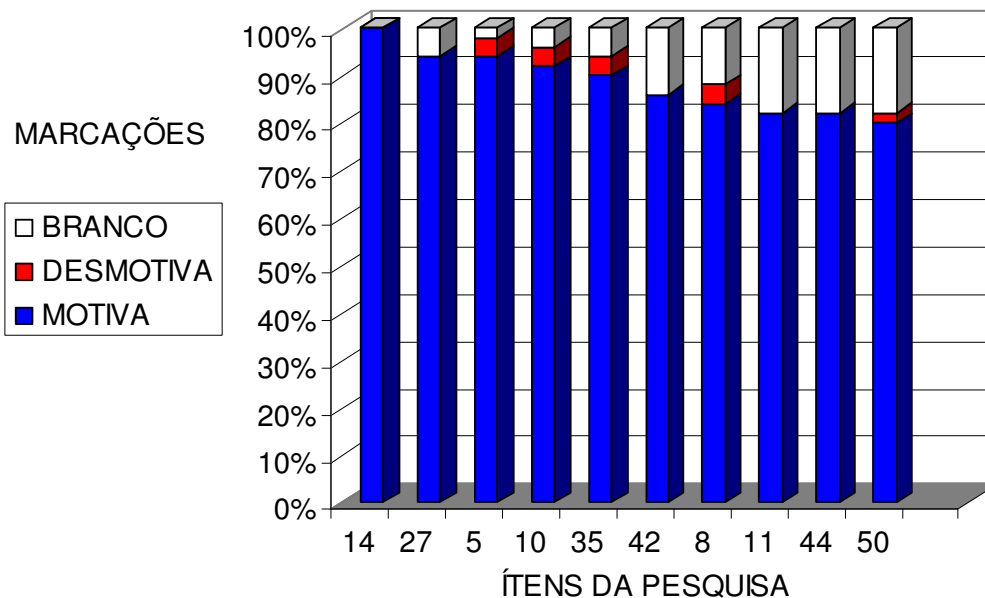
**Expectativa de esforço - desempenho:** Antes de emitir um determinado comportamento, o indivíduo avalia que tipo e qual o grau de esforço que terá de aplicar na atividade para alcançar o resultado desejado e se a recompensa justifica o esforço despendido. Outro ponto avaliado pelos indivíduos é qual o nível de desempenho que tem maior probabilidade de alcançar o resultado desejado. Segundo Nadler e Lawler, "*um único nível de desempenho pode ser associado a vários resultados, cada um tendo sua própria valência. Se eu tenho um desempenho melhor, receberei um pagamento maior, serei notado pelo meu supervisor, serei mais amado pela minha esposa e irei me sentir melhor*". (Stoner & Freeman, 1999, p.328).

As recompensas recebidas pelo indivíduo poderão ser intrínsecas, ou seja sentidas pelo próprio indivíduo. Ou extrínsecas, que são as recompensas externas como: salário, elogios, promoções, entre outros.

Partindo das considerações expostas observando o resultado da pesquisa aplicada no PqRMnt/3, conclui-se que vários aspectos motivacionais apresentados como resultado na pesquisa são citados pelas teorias que tratam desse assunto, como pode-se observar nos gráficos 1 e 2, a seguir.

Gráfico 1:

**ITENS DA PESQUISA QUE MAIS MOTIVAM OS SARGENTOS DO PARQUE REGIONAL DE MANUTENÇÃO DA TERCEIRA REGIÃO MILITAR**



ITEM	MOTIVA	DESMOTIVA	BRANCO
<b>14)</b> salário pago em dia;	50	0	0
<b>27)</b> meu horário de trabalho;	47	0	3
<b>05)</b> tempo diário para atividade física;	47	2	1
<b>10)</b> a localização da organização militar;	46	2	2
<b>35)</b> avaliação de tiro influenciando nos conceitos;	45	2	3
<b>42)</b> a importância da minha função na cadeia produtiva;	43	0	7
<b>08)</b> meu cargo e tarefas atuais;	42	2	6
<b>11)</b> colegas do meu setor de trabalho;	41	0	9
<b>44)</b> o ambiente de trabalho;	41	0	9
<b>50)</b> a estabilidade profissional;	40	1	9

A estabilidade profissional também foi destacada pelos entrevistados (gráfico 1, p. 19). Atualmente a grande competitividade, somada à crescente falta de empregos geram grandes preocupações na vida dos trabalhadores. Dessa maneira, um funcionário observa a estabilidade profissional como garantia que auxilia a busca de aspectos fundamentais da motivação. A estabilidade profissional é um exemplo de necessidade de segurança, segunda categoria de necessidades que cada indivíduo busca alcançar, segundo a teoria das necessidades de Maslow.

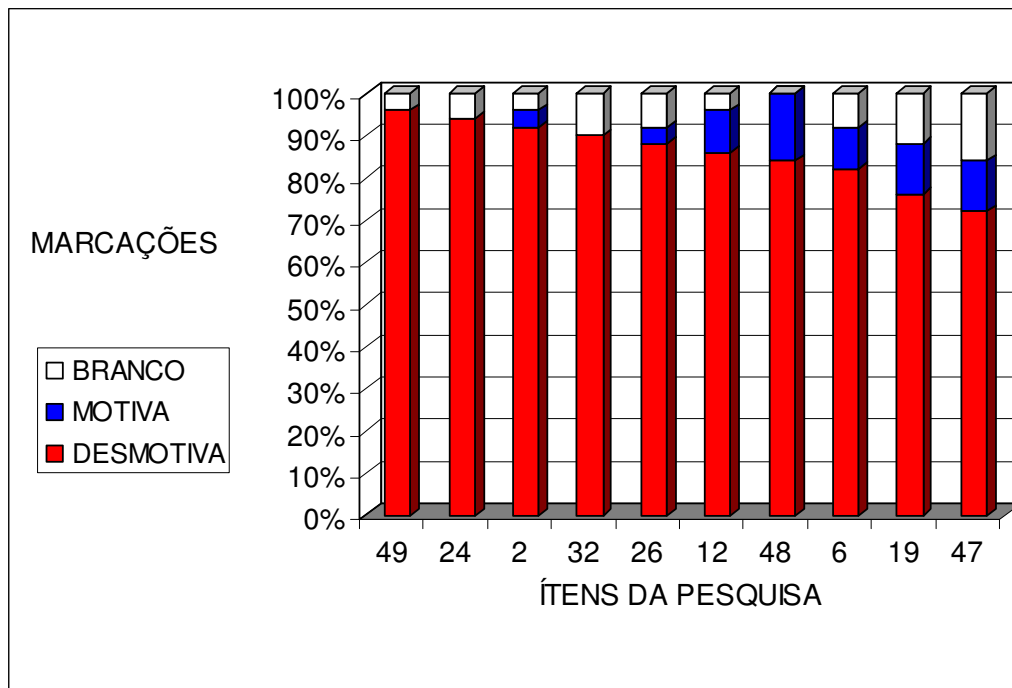
O horário de trabalho do sargento do PqRMnt/3 é das 07:30 às 16:00 horas e possibilita, à grande parte dos entrevistados, o estudo complementar no horário noturno, atendendo e facilitando o desenvolvimento do funcionário, característica que é citada, no modelo de recursos humanos, como principal aspecto motivacional. Esta característica também é observada no item da pesquisa que traz o tempo diário para atividades físicas, e que foi destacado como aspecto que gera motivação (gráfico 1, p. 18).

Da mesma maneira, observamos que itens como perspectivas de crescimento profissional, realização de cursos dentro da instituição, disponibilidade exclusiva à instituição e não poder exercer outra profissão paralela foram destacados, na pesquisa (gráfico 2, p. 20), como geradores de desmotivação pelo público entrevistado, principalmente por não possibilitar o desenvolvimento do funcionário e não atender os motivos de crescimento, como cita Davidoff, em sua teoria.

Com base no modelo das Relações Humana e também na teoria Y de McGregor, encontramos o ambiente de trabalho em destaque na pesquisa, como aspecto motivacional dos funcionários, além do item colegas do meu setor de trabalho, como observado na teoria de Mayo, nos motivos sociais de Davidoff e nas necessidades afetivo-sociais de Maslow. O item fofoca de corredor e inveja mostram o lado negativo da convivência e das relações humanas.

Gráfico 2:

**ITENS DA PESQUISA QUE MAIS DESMOTIVAM OS SARGENTOS DO PARQUE REGIONAL DE MANUTENÇÃO DA TERCEIRA REGIÃO MILITAR**



ITEM	DESMOTIVA	MOTIVA	BRANCO
<b>49)</b> a ausência se remuneração por hora extra;	48	0	2
<b>24)</b> equipamentos e tecnologia;	47	0	3
<b>02)</b> plano de saúde (FUSEX);	46	2	2
<b>32)</b> fofoca de corredor e inveja;	45	0	5
<b>26)</b> promoção por tempo de serviço;	44	2	4
<b>12)</b> perspectivas de crescimento profissional;	43	5	2
<b>48)</b> não poder exercer outra profissão paralela com a atual;	42	8	0
<b>06)</b> banheiros do setor;	41	5	4
<b>19)</b> realização de cursos dentro da instituição;	38	6	6
<b>47)</b> disponibilidade exclusiva para a instituição (24 horas por dia).	36	6	8

O conhecimento da importância do seu trabalho dentro de uma cadeia produtiva resulta na motivação do funcionário pelo trabalho em si, e não pelos incentivos oferecidos, como mostra Herzberg. E a satisfação do funcionário quanto seu cargo e tarefas atuais são geradores de motivação como observado na pesquisa e na teoria de Maslow, na quarta categoria de necessidades, a necessidade de estima.

Dois aspectos que surgiram nas relações entre empresa e empregado como aspectos motivacionais, foram levantados na pesquisa como geradores de desmotivação. O plano de saúde, que desmotiva pela qualidade do serviço encontrado atualmente, que não atende as necessidades dos funcionários e as promoções por tempo de serviço, que desmotivam pela demora e freqüência que ocorrem.

O desafio na rotina de uma profissão também é considerado como característica motivacional, e é exemplificado, na pesquisa, pelo item avaliação de tiro influenciando nos conceitos, onde semestralmente cada militar busca o melhor resultado na realização de uma prova de tiro.

Por último encontramos características físicas da organização influenciando os seus funcionários. Os itens equipamentos e tecnologia da organização militar e banheiros do meu setor foram destacados como desmotivadores, e a localização da organização militar com aspecto motivador para seus sargentos.

Fica evidenciado que as teorias motivacionais atendem as necessidades não só dos empregados de uma empresa civil, mas também dos militares de uma organização, mostrando influências em cada indivíduo e conseqüentemente nas equipes, setores e de maneira geral, na organização militar em si.

*"O supervisor está na melhor posição para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus vários subordinados..."*  
(Nadler e Lawler em Stoner & Freeman, 1999, p.330).

Para atender aspectos motivacionais é imprescindível a atuação dos superiores hierárquicos sobre seus subordinados, destacando a importância da liderança. É necessário que o superior hierárquico tenha o conhecimento detalhado de cada indivíduo, para saber o que motiva e desmotiva cada subordinado, possibilitando que cada militar seja atendido de maneira específica, evitando-se assim a desmotivação gradual do quadro funcional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. *The organization: what makes it health?* Harvard Business Review, Boston, v. 36, n. 6, 1958.
- ARGYRIS, C. *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações – 4ª edição*. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 1997.
- DAVIDOFF, L. *Introdução à Psicologia*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.
- MAYO, Elton. *Problemas Humanos de uma Civilização Industrial*. Buenos Aires: Galatea, 1959.
- HERZBERG, F. *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review, Boston, 1968.
- LOPES, T.V.M. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MASLOW, A. *A psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1966.
- McGREGOR, D. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- NADLER, D.; LAWLER, E. *Quality of work life: perspectives and directions*. Organization Dynamics, New York, v.1, n.11, p.20-30, Winter/1983.
- PIERON, H. *Dicionário de psicologia*. Porto Alegre : Globo, 1969.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas. 1987.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, R. E. *Administração*. São Paulo: PHB, 1999.