

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE FAXINAL DO SOTURNO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**A MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO APLICADO EM UMA
ORGANIZAÇÃO MILITAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Luciano Peranzoni de Oliveira

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**A MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO APLICADO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

por

Luciano Peranzoni de Oliveira

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública –
modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientadora: Prof^a Dr^a Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Santa Maria, RS, Brasil

2011

Oliveira, Luciano Peranzoni

A Motivação na Gestão Pública: um estudo aplicado em uma organização militar / por Luciano Peranzoni de Oliveira – Santa Maria –RS, 2010.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Centro de Ciências Sociais e Humanas, Pólo de Faxinal do Soturno, RS, Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade EAD, 2011

Orientadora: Profª Drª Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Luciano Peranzoni de Oliveira. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Vitério Cauzzo, 301, Bairro Dom Antônio Reis, Santa Maria, RS, 97065-330 Fone (0xx)55 3211 3865; End. Eletr: lperanzoni@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Pólo de Faxinal do Soturno
Curso de Especialização em Gestão Pública
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de Especialização

**A MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO APLICADO EM UMA
ORGANIZAÇÃO MILITAR**

elaborada por
Luciano Peranzoni de Oliveira

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra.
(Presidente/Orientador)

Prof^a Flávia Luciane Scherer, Dra.
(UFSM)

Prof^o Vitor Francisco Schuch Jr., Dr.
(UFSM)

Santa Maria, RS, 24 de outubro de 2011

DEDICATÓRIA

A minha querida esposa, Paula, pelo apoio, compreensão e paciência nas horas em que estive ausente.

Em especial, a minha filha Bruna, pelos momentos em que não pude dar toda a atenção e o carinho que ela merece.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, nosso ser maior.

A minha orientadora Professora Dr^a Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, pela orientação e tranquilidade transmitida.

Ao Professor Dr. Milton Luiz Wittmann, coordenador do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, pela atenção e paciência.

A todos os professores, tutores e funcionários que fizeram parte deste curso de especialização.

Aos militares do Parque Regional de Manutenção / 3^a Região Militar pelo entendimento da realização deste estudo.

Aos muitos outros, que direta ou indiretamente, contribuíram para que esta pesquisa pudesse ser realizada.

RESUMO

Monografia de Especialização - EAD
Centro de Ciências Sociais e Humanas - Pólo de Faxinal do Soturno
Universidade Federal de Santa Maria

A MOTIVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO APLICADO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

AUTOR: LUCIANO PERANZONI DE OLIVEIRA

ORIENTADORA: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 24 de outubro de 2011.

Diferentes são as abordagens de tratamento dado à motivação humana no ambiente de trabalho. Em razão disso, esta pesquisa preocupou-se em trabalhar o grau de motivação dos Subtenentes e Sargentos de uma Unidade Militar do Exército Brasileiro, em relação às características do cargo, as variáveis organizacionais e as variáveis do contexto do trabalho. Para levantar estes dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário do tipo *JDS (Job Diagnostic Surve)* desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). Com um total de retorno de 75 respondentes, pode-se inferir que, de uma forma geral, os militares do Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar, em relação às *características do cargo* possuem uma maior satisfação com a variável *significado da tarefa* (grau em que o cargo tem impacto perceptível nos outros) e por outro lado, o pessoal encontra-se menos satisfeito com o *feedback do trabalho* (grau em que os empregados recebem “retorno” sobre a eficácia, qualidade e quantidade de seu desempenho no trabalho). Quanto à dimensão do *contexto do trabalho*, há uma maior satisfação com o grau de *segurança no trabalho* e em contrapartida, uma menor satisfação com a *possibilidade de crescimento na carreira*. Infere-se que a primeira constatação pode ser decorrente da própria natureza do trabalho que é desenvolvido pelo Exército Brasileiro, enquanto que a segunda, é apontada como uma referência negativa pelos graduados. Esta última recebeu o segundo menor grau dentre todas as variáveis pesquisadas. Por último, analisaram-se as variáveis organizacionais, onde os militares mostraram-se insatisfeito com a variável *justiça no sistema de promoção*, pois esta foi a que apresentou o menor grau dentre todas as variáveis pesquisadas. Isto posto, é importante que haja um tratamento adequado as variáveis que receberam um grau negativo pelos servidores, assim como, a manutenção daquelas que receberam graus positivos de satisfação.

Palavras-chave: satisfação, motivação, características do cargo, variáveis organizacionais, variáveis do contexto do trabalho.

ABSTRACT

Monograph of Specialization - EAD
Center for Social and Human Scienc – Pole of Faxinal do Soturno
Federal University of Santa Maria

MOTIVATION IN PUBLIC MANAGEMENTE: A STUDY APPLIED IN A MILITARY ORGANIZATION

AUTHOR: LUCIANO PERANZONI DE OLIVEIRA

ADVISER: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

Defense Place and Date: Santa Maria, october 24nd, 2011.

Different approaches are the treatment of human motivation in the workplace. As a result, this research work is concerned with the degree of motivation Warrant Officer and Sergeants of a Military Unit of the Brazilian Army, in relation to the characteristics of the job, the organizational variables and the variables of the work context. To get this data was used as an instrument of a questionnaire survey called JDS (*Job Diagnostic Surve*) developed by Hackman and Oldham (1975). With a total return of 75 respondents, can be infered that, in general, the militaries of the Regional Park Maintenance of the 3rd Military Region, in relation to *characteristics of the position* have greater satisfaction with the variable *meaning of the task* (grade in which the job has noticeable impact on others) and on the other hand, the staff is less pleased with the *feedback from work* (the degree to which employees receive "feedback" about the effectiveness, quality and quantity of their performance at work). Regarding the *employment context*, there is a greater degree of satisfaction with *job security* and in return, less satisfaction with the *possibility of career growth*. It is inferred that the first finding may be due to the nature of the work being developed by the Brazilian Army, while the second, is considered a negative reference for graduates. The latter received the second lowest level among all the variables. Finally, we analyzed the organizational variables, where the military proved to be dissatisfied with the variable in the *justice system of promotion*, because this was the one with the lowest degree among all the variables. That said, it is important that an appropriate treatment variables that received a negative grade for servers, as well as the maintenance of those receiving positive degrees of satisfaction.

Key words: satisfaction, motivation, job characteristics, organizational variables, variables in the context of work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo básico de motivação.....	21
Figura 2 - A hierarquia das necessidades de Maslow.....	30
Figura 3 - Diferentes pressupostos da Teoria X Y.....	34
Figura 4 - A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	36
Figura 5 - Enriquecimento do Cargo.....	38
Figura 6 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	39
Figura 7 - Teoria ERC de Alderfer (1972).....	42
Figura 8 - Paralelo entre as teorias de motivacionais baseadas em necessidades.....	44
Figura 9 - Resumo da Teoria da Expectativa de Vroom.....	48
Figura 10 - Resumo da Teoria da Equidade de Adams.....	50
Figura 11 - Resumo da Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham.....	53
Figura 12 - Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos Sistemas de Administração.....	35
Quadro 2 - Equação da relação força x expectativa.....	47
Quadro 3 - Equação da relação força x expectativa em forma de gráfico.....	47
Quadro 4 - Teoria da Equidade.....	50
Quadro 5 - Teorias da Motivação.....	55
Quadro 6 - Resumo das Teorias da Motivação.....	56
Quadro 7 - Sustentação em Pesquisas no Campo Organizacional	58
Quadro 8 - Ascendência Hierárquica no Exército Brasileiro.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Efetivo existente.....	75
Gráfico 2 – Distribuição dos questionários.....	75
Gráfico 3 – Abstenções na Pesquisa.....	76
Gráfico 4 – Grupo Geral X Dimensões.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela - 1 População existente.....	68
Tabela - 2 Amostra da pesquisa.....	69
Tabela - 3 Análise dos dados dos Subtenentes.....	76
Tabela - 4 Quantidades de respostas - Grupo dos Subtenentes.....	77
Tabela - 5 Escores e médias das variáveis - Grupo dos Subtenentes.....	78
Tabela - 6 Análise dos dados dos 1º Sargentos.....	79
Tabela - 7 Quantidade de respostas - Grupo dos 1º Sargentos.....	79
Tabela - 8 Escores e médias das variáveis - Grupo dos 1º Sargentos.....	80
Tabela - 9 Análise dos dados dos 2º Sargentos.....	81
Tabela - 10 Quantidade de respostas - Grupo dos 2º Sargentos.....	81
Tabela - 11 Escores e médias das variáveis - Grupo dos 2º Sargentos.....	82
Tabela - 12 Análise dos dados dos 3º Sargentos.....	83
Tabela - 13 Quantidade de respostas – Grupo dos 3º Sargentos.....	83
Tabela - 14 Escores e médias das variáveis - Grupo dos 3º Sargentos.....	84
Tabela - 15 Análise dos dados dos Subtenentes e Sargentos.....	85
Tabela - 16 Grupo dos Subtenentes X Variáveis das Características do Cargo.....	86
Tabela - 17 Grupo dos Subtenentes X Variáveis do Contexto do Trabalho.....	87
Tabela - 18 Grupo dos Subtenentes X Variáveis Organizacionais.....	87
Tabela - 19 Grupo dos 1º Sargentos X Variáveis das Características do Cargo.....	88
Tabela - 20 Grupo 1º Sargentos X Variáveis do Contexto do Trabalho.....	88
Tabela - 21 Grupo 1º Sargentos X Variáveis Organizacionais.....	89
Tabela - 22 Grupo dos 2º Sargentos X Variáveis das Características do Cargo.....	90
Tabela - 23 Grupo dos 2º Sargentos X Variáveis do Contexto do Trabalho.....	90
Tabela - 24 Grupo dos 2º Sargentos X Variáveis Organizacionais.....	91
Tabela - 25 Grupo dos 3º Sargentos X Variáveis das Características do Cargo.....	91
Tabela - 26 Grupo 3º Sargentos X Variáveis do Contexto do Trabalho.....	92
Tabela - 27 Grupo 3º Sargentos X Variáveis Organizacionais.....	93
Tabela - 28 Grupo Geral X Variáveis das Características do Cargo.....	93
Tabela - 29 Grupo Geral X Variáveis do Contexto do Trabalho.....	94
Tabela - 30 Grupo Geral X Variáveis Organizacionais - Resultados Gerais.....	95

ANEXOS

ANEXO 01 – Instrumento de Pesquisa - Questionário.....	97
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema	15
1.2 Justificativa	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Motivação	20
2.2 Evolução das Teorias da Motivação	21
2.2.1 Os Principais estudos sobre motivação.....	23
2.2.1.1 Abordagem Científica.....	23
2.2.1.2 Abordagem Clássica.....	23
2.2.1.3 Abordagem Burocrática.....	23
2.2.1.4 Abordagem das Relações Humanas.....	24
2.2.1.5 Abordagem Comportamental.....	25
2.3 Motivação Intrínseca x Motivação Extrínseca	25
2.3.1 Motivação Intrínseca.....	25
2.3.2 Motivação Extrínseca.....	26
2.3.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca.....	27
2.4 Principais Teorias da Motivação	28
2.4.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo.....	29
2.4.1.1 Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	29
2.4.1.2 Teoria X e Teoria Y.....	32
2.4.1.2.1 Teoria X.....	32
2.4.1.2.2 Teoria Y.....	33
2.4.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	35
2.4.1.3.1 Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes (Extrínsecos).....	36
2.4.1.3.2 Fatores Motivacionais ou Insatisfacientes (Intrínsecos).....	37
2.4.1.4 Teoria de Necessidades de McClelland.....	39
2.4.1.3 Teoria ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento.....	41
2.4.1.6 Considerações sobre as Teorias de Conteúdo.....	43
2.4.2 Teorias Motivacionais de Processo.....	44
2.4.2.1 Teoria do Reforço.....	45
2.4.2.2 A Teoria da Expectância.....	46
2.4.2.3 Teoria da Equidade.....	49
2.4.2.4 Teoria de Determinação de Metas.....	52
2.4.2.5 Considerações sobre as Teorias de Processo.....	54
2.5 Comparativo entre as principais teorias motivacionais	56
2.6 Caracterização da Organização	58
2.6.1 Exército Brasileiro.....	58
2.6.2 O Parque Regional de Manutenção / 3ª RM.....	62
2.6.2.1 Nova Transformação.....	63
2.6.2.2 Projetos Sociais.....	64
3 METODOLIGIA	66
3.1 Delineamento e definição de termos	66
3.2 População e Amostra	67

3.3 Instrumento para coleta de dados	69
3.3.1 Quantificação dos graus atribuídos as variáveis.....	73
3.4 Limitação do instrumento	74
3.5 Caracterização da Pesquisa	74
3.6 Análise dos Dados	76
3.6.1 Universo dos Subtenentes.....	76
3.6.2 Universo dos 1º Sargentos.....	78
3.6.3 Universo dos 2º Sargentos.....	81
3.6.4 Universo dos 3º Sargentos.....	83
3.6.5 Universo Pesquisado.....	85
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
4.1 Análise dos Resultados: Grupo “Subtenentes”	86
4.2 Análise dos Resultados: Grupo “1º Sargentos”	88
4.3 Análise dos Resultados: Grupo “2º Sargentos”	89
4.4 Análise dos Resultados: Grupo “3º Sargentos”	91
4.5 Análise dos Resultados: Grupo “Geral”	93
5 CONCLUSÃO	96
5.1 Sumário dos Resultados	96
5.1.1 Dimensão Características do Cargo.....	96
5.1.2 Dimensão Contexto do Trabalho.....	97
5.1.3 Dimensão Organização.....	97
5.2 Percepções e Sugestões.....	98
REFERÊNCIA	100
ANEXOS	103

INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas que caracterizam o coração da empresa, trabalhando as informações e ações para sua sobrevivência. Para Knapik (2005) o homem é um ser social com uma interação na sociedade, vive e depende de organizações e grupos, e essa relação está sujeita a uma infinidade de variáveis que modelam o comportamento humano. Essas variáveis podem ser externas, provenientes do meio ambiente, como família, escola, profissão, religião, política e a cultura, assim como internas ou diferenças individuais que são as características de personalidade, desejos, valores, motivações, interesses entre outros.

Motivada por estes vieses, esta pesquisa teve o propósito de abordar os entendimentos a cerca do assunto em uma Organização Militar do Exército Brasileiro, onde seus servidores, assim como todos das Forças Armadas, são essenciais à execução da política de segurança nacional e destinam-se a defender a Pátria e a garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. Estes atributos fazem dos militares uma classe diferente de servidores que tem como base a hierarquia e a disciplina.

Em razão deste cenário e considerando as peculiaridades da profissão, este estudo objetivou mensurar o grau de satisfação do militares do Parque Regional de Manutenção / 3ª Região Militar da cidade de Santa Maria – RS, em relação às dimensões das características do cargo, do contexto do trabalho, as organizacionais e suas respectivas variáveis.

1.1 Problema

Em dias atuais, as organizações buscam por diferenciais que aumentem seus poderes de concorrência em um novo ambiente de negócios formados pela rapidez nos avanços tecnológicos e pela globalização da economia. Os principais atores deste cenário são formados pelas organizações, as quais ultrapassam a formação básica de seus recursos humanos e voltam-se as atividades de treinamento e motivação para estabelecer competências visando sempre a excelência de seus recursos humanos (SILVA, 2001).

Considerando que o elemento humano é o grande capital das empresas, sejam elas públicas ou privadas, Drucker (1954) afirmar que parte do sucesso ou do fracasso de um determinado empreendimento está relacionado ao seu quadro de pessoal. O autor complementa dizendo que cresce de importância o papel dos líderes ou gestores como precursores na utilização das ferramentas disponíveis (sejam elas materiais ou não) em motivar os seus empregados. Pesquisas mostram que, atualmente, não basta às organizações

concentrarem esforços em atividades de análise de cargos, treinamento, recrutamento e técnicas de seleção adequadas, pois apenas estas ações não garantem um desempenho satisfatório. Segundo Decenzo e Robbins (1999), o desempenho de uma pessoa é decorrência de sua capacidade de realizar um trabalho e sua “disposição” em fazê-lo, ou seja, as pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa. Nesse enfoque, a motivação atua como o processo capaz de ativar o potencial dos empregados.

Nesta mesma linha de pensamento, Herzberg (1968, p.76) esclarece que “a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, determinando o grau de desempenho pessoal e profissional dos colaboradores”. Na empresa, está diretamente relacionada com sentimento de presença, produtividade e valorosidade atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia e colegas). Se por um lado às organizações necessitam de pessoas que apresentem diferenciais, por outro, as organizações precisam verificar se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas. Portanto, o papel das organizações é de suma importância na obtenção de um bom grau de motivação entre seus colaboradores (HERZBERG, 1968).

Atualmente as organizações trabalham a motivação humana como um fator condicionante do desempenho no trabalho. Portanto, o tema é bastante explorado em termos de alcance de objetivos individuais e organizacionais no ambiente de trabalho. Diferentes são as abordagens de tratamento dado à motivação humana no ambiente de trabalho. Segundo Hackman e Oldham (1968), muitas empresas preocupam-se em trabalhar o grau de satisfação das pessoas relacionado com as características do cargo, ou seja, conteúdo do cargo, como forma aumentar a produtividade individual. No entanto, há uma corrente de pensadores que atribui um forte relacionamento entre o grau de motivação das pessoas e às variáveis organizacionais e as variáveis do contexto do trabalho.

A tarefa de entender como estas variáveis motivacionais são identificadas nos militares do Exército Brasileiro, é em princípio, desafiador. Fala-se isso, pelo fato, destes servidores possuírem regulamentos específicos que determinam como estes devem comportar-se, como usar um uniforme, como realizar suas tarefas e qual o soldo que será recebido de acordo com seu posto ou graduação. De uma forma geral, não há, para estes servidores, uma recompensa no salário por ter desempenhado exemplarmente um trabalho. As recompensas por um bom desempenho no trabalho são feitas através de elogios, os quais repercutem positivamente na sua carreira, possibilitando promoções antecipadas, cursos, viagens ou transferências. Dessa forma, e em comum acordo com o assunto em questão,

tornou-se intrigante pesquisar com quais variáveis estes militares apresentam um maior grau de satisfação.

Trazendo a complexidade do tema, associado às atividades peculiares e específicas dos militares do Exército Brasileiro, é de uma certa relevância, mensurar de forma sucinta e clara, a satisfação destes servidores:

- qual o grau de satisfação dos militares do Parque Regional de Manutenção/3ª RM, mais especificadamente os Subtenentes e Sargentos (na graduação de 1º, 2º e 3º) quanto às dimensões do cargo, quanto às variáveis de contexto e quanto às variáveis organizacionais?

1.2 Justificativa

Por mais de um século vários teóricos estudaram a relação entre o homem e o trabalho, onde se percebeu inicialmente um forte esforço em explicar a motivação e/ou desmotivação dos trabalhadores em relação ao trabalho, tendo em vista os problemas que dele decorrem não pararem de aumentar (CHIAVENATTO, 1993). O fato de ter acontecido notáveis transformações no mundo, principalmente no que se refere à tecnologia e a informática, fizeram com que as pessoas e as organizações vivessem sob pressão, procurando alternativas que lhes permitam dominar novos desafios. Isto posto, convém salientar, que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, foram obrigadas a modificar de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas que, por sua vez, também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas.

Isto posto, pode-se inferir que uma das principais tarefas dos gestores é obter uma maximização da produtividade e da qualidade do trabalho de seus colaboradores, as quais necessitam de competências adequadas, de uma organização otimizada e, principalmente, da motivação de todos.

Para Chiavenato (1993) a motivação não é um simples traço de personalidade que independa do contexto em que o indivíduo e a organização estejam inseridos, e tampouco a resposta imediata a uma boa maneira de dirigir os subordinados, ou de uma estrutura adequada. Muitos teóricos consideram que a motivação é uma resultante complexa das dificuldades tecnológicas, organizacionais e culturais num sentido amplo e de suas interações com as necessidades, valores e aspirações das pessoas.

Manter uma equipe motivada é um desafio para todos aqueles que desempenham funções de liderança, sejam eles profissionais de recursos humanos nas organizações privadas

ou gestores na administração pública. Um dos erros mais comuns tem sido o fato de confundir ações tipicamente motivadas, portanto eficazes, com outras que se restringem à simples condicionamento do desempenho humano, que levam a simples eficiência. Dessa forma, Drucker (1954) afirma que é angustiante atribuir a falta de motivação à incapacidade ou inabilidade da organização de conseguir lidar bem com as pressuposições motivacionais das pessoas. O mesmo autor argumenta que para se conseguir, então, que alguém faça algo, basta que lhe sejam feitas promessas de prêmios por algum desempenho excepcional ou punições no momento em que um comportamento inadequado venha a ser observado. O processo de motivação é abrangente, mas os atuais estudos de motivação dos empregados são influenciados por diversas questões significativas do local de trabalho.

A aplicabilidade do estudo da motivação de pessoal na organização privada tem sua complexidade aumentada na organização pública, tendo em vista fatores específicos relacionados à burocracia que engessa determinadas atitudes de seus gestores no sentido de implementar ações que contribuem para o aumento da motivação do seu quadro de pessoal. A organização aqui tratada para fins deste estudo é uma Unidade do Exército Brasileiro, mais especificadamente o Parque Regional de Manutenção da Terceira Região Militar, sediado na Guarnição de Santa Maria – RS. Esta Organização Militar, assim como as outras pertencentes à estrutura do Exército Brasileiro, é definida como organizações formais destinadas ao bem-estar público, de estrutura linear e baseado na hierarquia e disciplina. Da mesma forma, e com base na Constituição Federal, as Unidades do Exército Brasileiro tem a finalidade de defender a Pátria, garantir os Poderes Constitucionais e por iniciativa de qualquer um destes, a lei e a ordem.

Por manter características peculiares relacionadas às atividades militares, sejam elas referentes ao comportamento, promoções ou vencimentos, cresceu de importância a realização deste estudo sobre motivação de pessoal aplicada a um determinado grupo de militares desta Organização Militar. Na tentativa de relacionar teoria e prática, este estudo pretende identificar e mensurar o grau de satisfação dos Subtenentes e Sargentos do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM.

1.3 Objetivos

O presente estudo sobre a motivação de pessoal visa responder questões sobre o grau de satisfação dos militares de uma Unidade do Exército Brasileiro. O estudo será aplicado no

Parque Regional de Manutenção / 3ª Região Militar no universo dos Praças (Subtenentes e os 1º, 2º e 3º Sargentos),

1.3.1 Geral

Determinar qual o grau de satisfação dos militares do Parque Regional de Manutenção / 3ª Região Militar, no âmbito dos Subtenentes e Sargentos, em relação às dimensões do cargo, do contexto do trabalho e organizacionais.

1.3.2 Específicos

- a) Identificar o grau de satisfação com as variáveis do cargo no universo dos Subtenentes e dos 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos;
- b) Levantar o grau de satisfação com as variáveis de contexto do trabalho no universo dos Subtenentes e 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos;
- c) Mensurar o grau de satisfação com as variáveis organizacionais no universo dos Subtenentes e 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

O foco a ser abordado neste construto faz referência à motivação de pessoal na Administração Pública, mais precisamente em uma Unidade Gestora do Comando do Exército Brasileiro, denominada Parque Regional de Manutenção / 3ª Região Militar. Para tratar do assunto em questão, este estudo abordou sobre as principais teorias motivacionais, desde as Tradicionais até as Contemporâneas, assim como os aspectos relacionados às motivações intrínsecas e extrínsecas, pois se acredita que estas, influenciam determinadas atitudes dos trabalhadores.

Em um primeiro momento, e com um intuito de estabelecer um ordem cronológica dos assuntos, preferiu-se esclarecer o conceito de motivação, assim como, os principais aspectos relacionados à evolução das teorias motivacionais. Em um segundo estágio abordou-se sucintamente os principais autores precursores no estudo do comportamento humano, dos quais se destacam, entre outros, Frederick Taylor (Abordagem Científica - 1900) e Henri Fayol (Teoria Clássica - 1906). Finalizando este referencial, elencou-se as principais teorias da motivação, as quais, por sua vez, foram divididas em duas categorias: teorias motivacionais de “conteúdo” e teorias motivacionais de “processo”.

2.1 Motivação

A motivação é um conceito que tem sido intensamente discutido há pelo menos um século, mas ainda é de difícil definição. A razão disto é a busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações. Para Spector (2006) a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Bergamini (1997 apud SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 7) afirma que “o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc.”.

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico (KAST;ROSENZWEIG, 1970 apud CHIAVENATO, 1995). A figura abaixo ilustra o processo motivacional:

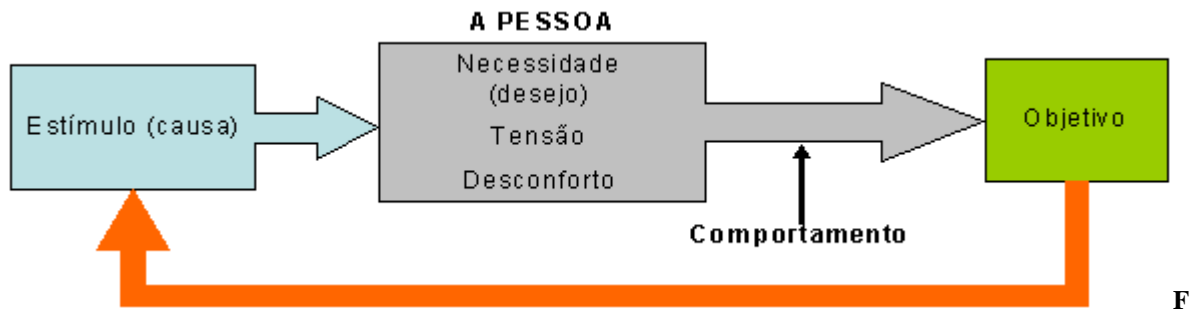


figura 1: O modelo básico de motivação
Fonte: Chiavenato (1995, p. 71)

O estudo da motivação e do comportamento é a busca de respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana. Fundamentalmente, nosso comportamento é motivado por um desejo de atingir algum objetivo. Dessa forma Steers e Porter (apud BERGAMINI, 1997, p.31) assinalam que “a motivação é uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado de desequilíbrio tendo por base a crença de que certas ações devem servir a este propósito”.

Silva e Rodrigues (2007, p. 9) complementam:

“A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que indivíduo executa as características individuais e, por ultimo, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano”.

No intuito de relacionar os mais diversos estudos da motivação humana com a prática organizacional e, dessa forma, chegar uma possível conclusão, vários autores desenvolveram suas teorias. As teorias de motivação explicam por que as pessoas se empenham no trabalho, além de outros tipos de comportamento relacionados que não envolvem o desempenho. Segundo Spector (2006) a maioria das teorias, contudo, tem mantido seu foco na questão do desempenho no trabalho, por ser ela a variável principal dentro da psicologia organizacional.

2.2 Evolução das Teorias da Motivação

Conhecer o que leva as pessoas a determinados comportamentos, tem sido objeto de estudo dos primeiros filósofos da humanidade. Explicar e conhecer os aspectos relacionados à motivação de pessoal, assim como suas causas e conseqüências, teve início com os primeiros pensadores. Mesmo assim, os estudos sobre o tema tiveram obstáculos que dificultaram sua chegada às organizações. Segundo Bergamini (2006) antes da Revolução

Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Levando em conta que as organizações passaram há existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Com a Revolução Industrial, e como consequência um maior investimento na produção, houve a necessidade de se aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos aos seus colaboradores. A partir disso, surgiram os primeiros estudos e teorias sobre a motivação de pessoal, as quais, no início, focalizavam mais os aspectos relacionados às condicionantes do comportamento humano. “A motivação está ligada a responsabilidade, ao cumprimento sadio e à mudança duradoura, enquanto que o condicionamento, utilizado através dos fatores de satisfação, é entendido como reforçadores de comportamento e como tal efeito passageiro” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 26).

Os estudos sobre motivação evoluíram das primeiras abordagens que eram muito parecidas entre si, onde se tentava construir um único modelo correto, que se aplicassem a todos os trabalhadores em qualquer situação. Os precursores destes estudos foram Frederick Taylor (Abordagem Científica - 1900), Henri Fayol (Teoria Clássica - 1906), Max Weber (Abordagem Burocrática - 1909), Elton Mayo (Abordagem das Relações Humanas - 1930) e Herbert A. Simon (Teoria Comportamental - 1947).

Estes estudos iniciais, principalmente a abordagem das Relações Humanas, contribuíram para o surgimento das teorias motivacionais que foram divididas em intrínseca ou extrínseca. Partindo-se do pressuposto que uma mesma teoria pode ter componentes intrínsecos e extrínsecos, a exemplo de Abraham Maslow e Frederick Herzberg, as abordagens mais contemporâneas perceberam que a motivação acontece em função da interação entre fatores individuais e ambientais, classificando as principais teorias quanto ao objeto de estudo da motivação. Dessa forma Stoner e Freeman (1999) classificam as teorias em: de conteúdo ou de processo. Mas para que se tenha um melhor entendimento a respeito das teorias motivacionais, convém uma abordagem sucinta, dos primeiros estudos sobre o tema em questão.

2.2.1 Os primeiros estudos sobre motivação organizacional

2.2.1.1 Abordagem Científica – Tradicional

Frederick Taylor na Administração Científica, afirmava que a motivação era realizada através de incentivos salariais (Maior Produção = Maior Ganho). Segundo Marras (2007), os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Taylor iniciou a discussão sobre motivação. “A premissa básica desta abordagem dizia que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores que eram preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro” (SANTOS, 2008, p. 2).

Quanto às críticas a Administração Científica de Frederick Taylor, Silva e Rodrigues (2007, p. 17) dizem que:

A teoria de Taylor pecou bastante pela tentativa de simplificação da conduta do ser humano, afirmando ser necessário, para tanto, apenas um bom sistema de recompensa/punição, pois trabalhava com a hipótese de que o homem é racional e passivo, preferindo a segurança de uma atividade precisa aos riscos que acompanham a liberdade.

Silva e Rodrigues (2007) complementam afirmando que o modelo de administração científica provocou forte variação de insatisfação no empregado, e a falta de recompensa psicológica resultou em absenteísmo, redução de velocidade e produção, mau relacionamento entre empregado e empregador, sabotagem, rotatividade e greves. E, em consequência desta divisão excessiva de trabalho, levou à conclusão de que o modelo de administração científica era inadequado para motivar o empregado.

2.2.1.2 Abordagem Clássica

Segundo Santos (2008) em 1906, Henri Fayol desenvolveu a Teoria Clássica, onde acreditava que as funções da gerência (Prever, Comandar, Organizar, Coordenar, Controlar) deveriam ser aplicáveis em todos os tipos de organização. Chiavenato (1993) argumenta que este estudo tinha como foco a unidade do comando, a autoridade e a responsabilidade. Por este motivo, sofreu críticas por ser considerada uma abordagem manipuladora.

2.2.1.3 Abordagem Burocrática

O principal autor desta abordagem sobre o comportamento das pessoas no trabalho foi Max Weber em 1909. Ele achava que a burocracia era a forma mais eficiente de

administração, porque operava em uma base hierárquica comumente aceita sem estar sujeita a caprichos pessoais e com o aval de especialistas. (KWASNICKA, 2003)

2.2.1.4 Abordagem das Relações Humanas

Seus precursores foram Elton Mayo (1808-1949) e Kurt Lewin (1890-1947). Segundo Knapik (2005, p. 35) “é uma fase mais democrática que veio como oposição à teoria clássica de Taylor e Fayol”. Deixando de ver a organização como uma máquina e com ênfase nas pessoas, Elton Mayo e estudiosos, por volta de 1930, descobriram que o tédio e a repetitividade de muitas tarefas reduzem a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação. A partir dos estudos realizados por Elton Mayo, no seu experimento em Hawthorne, Chigado, uma série de ações, tomadas juntos aos grupos experimentais e de controle, produziu um estado de ânimo grupal chamado de motivação positiva expressa em termos de um comportamento demais produtivo (SILVA; RODRIGUES, 2007, p.17).

Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Esse estudo ficou conhecido como "Efeito Hawthorne". (Knapik, 2005). Dessa forma, surgiu a abordagem das relações humanas na administração de empresas, procurando entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento aumentar a produtividade.

Segundo Kwasnicka (2003, p.19):

A força da escuridão que via a organização como máquina foi substituída pela força da luz, em meados do século XX, com ênfase nas pessoas, acomodações, delegação de autoridade, autonomia e confiança. Começava a era dos psicólogos cuidarem da administração e surgiu o que se chamou de Psicologia Industrial.

A principal crítica a esta teoria, segundo Silva e Rodrigues (2007, p.20) é a “falta de uma investigação mais profunda sobre o efeito de que a organização formal gera nos indivíduos no que concerne a motivação”.

Inicia-se, assim, novas abordagens comportamentalistas com foco teórico e prático em planejar a atividade de modo que alcance alta produtividade, sem que isto implique custos humanos associados às abordagens tradicionais, surgindo como isso, a teoria comportamental.

2.2.1.5 Abordagem Comportamental

Segundo Knapik (2005, p.36) a teoria comportamental é descendente da Escola das Relações Humanas, e surgiu através da publicação em 1947 do livro de Herbert A. Simon intitulado *O Comportamento Administrativo*. O livro constitui um ataque aos princípios da Teoria Clássica e a aceitação – com os devidos reparos e correções – das principais idéias da Teoria das Relações Humanas.

“A abordagem comportamental, também chamada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) enfatiza que os estímulos exteriores determinam o comportamento das pessoas” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 25). Entre as críticas a esta teoria, estes mesmos autores, destacam:

- a) *Os comportamentalistas não consideram que as pessoas são diferentes umas das outras, utilizando para tanto os mesmos estímulos e esperando destas as mesmas respostas;*
- b) *Acreditam que as pessoas reagiram da mesma forma quando colocadas diante do mesmo reforço, negando, portanto a capacidade de iniciativa e as opções pessoais destas em mudar de trabalho, ou seja, de agir por sua própria conta;*
- c) *Sugerem que as pessoas são presas aos seus cargos, devido um sistema de recompensas externas, e não por estarem intrinsecamente motivadas por aquilo que fazem; e*
- d) *Ignoram predisposições interiores, as intenções das pessoas, mascarando, a compreensão dos motivos pessoais e seus potenciais de energia motivacional.*

2.3 Motivação Intrínseca x Motivação Extrínseca

Uma das primeiras divisões dos estudos sobre a motivação humana nas organizações, classificou em dois constructos: motivação intrínseca e motivação extrínseca.

2.3.1 Motivação Intrínseca

Muitos autores consideram que este tipo de motivação ocorre na forma de enriquecimento dos cargos, dando aos funcionários amplas responsabilidades, aumentando, desse modo, sua noção de comprometimento e satisfação no trabalho. Segundo Herzberg (1968), a motivação é uma função de crescimento a partir da obtenção da recompensa intrínseca por um trabalho interessante e desafiador. Durante mais de vinte e cinco anos, Frederick Herzberg foi um ferrenho defensor da motivação intrínseca. Enfatiza as limitações

das recompensas e castigos extrínsecos, mostrando que a solução é a motivação pelo próprio trabalho a ser conquistado através do enriquecimento do cargo.

De acordo com pressupostos desta teoria, pode-se dizer que a motivação não é um produto acabado, e sim, um processo que se configura a cada momento, visto que nasce das necessidades interiores de cada um e que estas se renovam e se alteram continuamente.

Na mesma linha de pensamento Vergara (2005, p. 77) afirma:

(...) Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora (...)

O teórico Richard E. Walton é outro defensor da maior participação de funcionários como uma chave para a criação de uma força de trabalho comprometida. Segundo Walton (1976) há um movimento rumo a uma forma de organização na qual os funcionários recebem amplas responsabilidades, são estimulados a contribuir, e recebem ajuda para obter satisfação com seu trabalho. Desta forma deve-se buscar o comprometimento e não o controle.

Chiavenato (1995, p. 66) complementa:

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange á motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Marras (2007) diz que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

2.3.2 Motivação Extrínseca

Esta corrente de teóricos argumentam em favor da eficácia das recompensas extrínsecas, transformando seus empregados em empreendedores, remunerando-os segundo o seu desempenho. “A remuneração dos funcionários deve ser menos baseada nos cargos que exercem e nas contribuições que darão para os lucros das empresas”. (Kanter, 1987, p. 143).

Entendendo que esta abordagem refere-se à motivação extrínseca relacionada ao contexto do trabalho, Bergamine (2006) argumenta que o comportamento humano pode ser

planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Ou seja, para essas teorias, motivação é sinônimo de condicionamento.

Da mesma forma Reeve (2006, p. 121) afirma:

A motivação extrínseca surge das conseqüências e dos incentivos ambientais (p.ex., alimento, dinheiro). Em vez de o indivíduo participar de uma atividade com o propósito de experimentar as satisfações inerentes que ela pode proporcionar (como ocorre no caso da motivação intrínseca), a motivação extrínseca surge de alguma conseqüência distinta da atividade em si. Surge de uma motivação tipo "faça isso e obterá aquilo" ou "o que eu ganho com isso?"

Alguns especialistas, como Levinson (1970), acreditam que a presença de recompensas extrínsecas inevitavelmente diminui a motivação intrínseca, mostrando-se igualmente crítico em relação ao poder de fontes extrínsecas de motivação, na qual denomina "a grande falácia dos tolos". O autor conclui que a motivação nada mais é do que uma manipulação dos funcionários pela gerencia.

A motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. Sua abordagem considera fatores de satisfação endógenos (intrínsecos) como aqueles que são providos pelo intelecto e fatores de satisfação exógenos (extrínseco) aqueles que vêm de fora do intelecto e pertencem ao meio ambiente. Uma retribuição tipo exógena (extrínseca) a uma necessidade endógena (intrínseca) pode representar um tipo de frustração motivacional. Dentro de uma relação de causa e efeito um esquema no qual a pessoa que está intrinsecamente motivada é recompensada por um fator extrínseco leva-a a ficar inicialmente confusa, terminando por constatar que sua motivação intrínseca evaporou Archer (1978, p.102).

2.3.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca

Alguns autores sustentam que as recompensas intrínsecas e extrínsecas podem ser complementares e utilizadas em conjunto, estabelecendo-se com isso, um contrato psicológico:

"Enfatizar a importância da discussão entre gerentes e subordinados sobre a necessidade que cada um traz para o relacionamento, devendo estabelecer um contrato psicológico que reconheça explicitamente a necessidade de ambos. Abordar práticas de recompensas para que os indivíduos vejam e acreditem que um bom desempenho leva a recompensas extrínsecas e intrínsecas." (Roosevelt Thomas apud VROOM, 1990, p. 37).

Uma corrente mais moderna acrescenta à variável “situação” aliada a recompensas extrínsecas e intrínsecas. Deci e Ryan (1985) sugerem uma abordagem contingencial, em oposição à idéia de que as necessidades extrínsecas e intrínsecas são complementares, concluindo que a motivação extrínseca e intrínseca tende a entrar em conflito ou a competir uma com a outra.

Independentemente das teorias, o que se deve ter em mente é que se trata de pessoas e seu comportamento nem sempre é previsível. Intrínseca ou extrinsecamente, a verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, tanto dentro da empresa quanto fora dela.

2.4 As principais Teorias da Motivação

Durante vários anos, inúmeros estudiosos dedicaram-se ao estudo da motivação que resultaram em muitas teorias sobre o tema, apresentando como resultado diversas correntes de pensamentos, muitas controvérsias e discussões sobre motivação no trabalho. Para Spector (2006, p.199) “as teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros”. No mesmo sentido, Kwasnicka (1995, p. 66) assinala que “as teorias são importantes porque são o resultado de pesquisas intensivas em organizações, para descobrir a melhor forma de motivar pessoas”.

Motivar funcionários e avaliar seu desempenho no trabalho pode ser frustrante e difícil, cabendo ao departamento de Recursos Humanos a procura pelas habilidades necessárias a implementação de políticas de pessoal eficazes e inovadoras, que extraiam o melhor de seus funcionários. Partindo destes pressupostos, é necessário que as organizações apresentem estratégias para a criação de uma força de trabalho motivada e comprometida. É com este objetivo que diversas teorias sobre a motivação foram desenvolvidas, contribuindo, de alguma forma, para o surgimento de novas teorias e pesquisas atuais.

As abordagens mais contemporâneas perceberam que a motivação acontece em função da interação entre fatores individuais e ambientais (BERGAMINI, 2006 apud SANTOS, 2008). Lévy-Leboyer (1994) refere-se às dificuldades em se comparar o grande número de teorias gerais e específicas que existem sobre a motivação no trabalho, apresentando, desta forma, um esquema de classificação que reduz essa confusão e que nos parece suficiente para nossos objetivos. Em tal esquema, todas essas teorias podem ser

reagrupadas em duas categorias: teorias motivacionais de “conteúdo” e teorias motivacionais de “processo”.

2.4.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo

As teorias motivacionais de conteúdo englobam as variáveis individuais ou coletivas que se supõe sejam responsáveis pelo comportamento e atitudes (Lévy-Leboyer, 1994). São teorias que se prendem à descrição do conteúdo das motivações, ou teorias de conteúdos estáticos, que observam “o que” motiva o comportamento humano (BUONO e BOWDITCH, 1992). Esses motivos podem ser entendidos de uma forma mais abrangente do que a exclusivamente correspondente às situações de trabalho.

Para Caldas e Filho (2007, p. 57) "esse grupo de teorias fundamenta-se na noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação do componente mais simples". As teorias do conteúdo (satisfação) são as que abordam e levam em consideração os aspectos relacionados às necessidades, às aspirações e ao nível de satisfação que podem motivar as pessoas (LÉVY-LEBOYER, 1994). Essas teorias são aquelas que se dedicam à análise do comportamento humano.

Para Lévy-Leboyer (1994), dentre o conjunto de teorias que estão relacionadas ao conteúdo está a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1943), seguido de outras, tais como: Teoria X e Y (McGregor, 1957), Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959), Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações (McClelland, 1961) e Teoria ERC - Existência, Relacionamento, Crescimento (Clayton Alderfer, 1972). Também são conhecidas como “Teorias das Necessidades”, pois, na sua essência, baseiam-se na existência de necessidades que o ser humano busca satisfazer em maior ou menor grau, procurando analisar os fatores internos ao indivíduo, propondo que ao atender uma necessidade cria-se a satisfação do trabalhador com relação ao seu trabalho e conseqüentemente torna-o mais produtivo. Claramente, as teorias de conteúdo assumem que todos os indivíduos possuem um mesmo conjunto de necessidades que de certa forma devem ser atendidas (satisfeitas) pela atividade do trabalho ou pelo meio-ambiente da empresa.

2.4.1.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

“Durante os anos de 1950, Abraham Maslow, baseando-se nas suas observações, partiu da premissa de que as necessidades humanas são de origem biológica e de que o

homem tem uma predisposição para o autodesenvolvimento e o crescimento” (SILVA e RODRIGUES, 2007, p.27). Foi com este argumento que o autor, desenvolveu a mais conhecida teoria de motivação, chamada de Hierarquia das Necessidades. Maslow formulou esta teoria enfatizando que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, conforme a figura abaixo:



Figura 2: A hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Ângelo (2010, p.27)

Cada uma das cinco necessidades podem ser assim explicadas:

a) Fisiológicas: Segundo Spector (2006, p.200) “o nível mais baixo incluem as necessidades quanto à sobrevivência, como ar, água e comida”. Na mesma linha de pensamento, Silva e Rodrigues (2007, p.28) concluem que “o indivíduo preocupado em manter-se vivo deve dirigir todas as forças no sentido de satisfazer suas necessidades fisiológicas”.

b) Segurança: Este segundo nível incluem segurança e proteção contra mal físico ou emocional (SPECTOR, 2006). Para Knapik (2005, p.139) “esta necessidade também está ligada a sobrevivência, sendo considerada ao mesmo tempo primárias e secundárias”. Para resumir Silva e Rodrigues (2007, p.28) assinalam dizendo que “esta é uma necessidade de preservação”.

c) Sociais: uma vez razoavelmente satisfeitas às necessidades fisiológicas e de segurança, surgem às necessidades sociais, como dominante da estrutura de necessidades. “Este terceiro nível está relacionado com o desejo de ser membro de grupos, de afiliação, aceitação, traduzindo um sentimento de pertencer, fazer parte, afeto e amor” (KNAPIK, 2005, p. 139).

d) Estima: Segundo Spector (2006, p.200) “este nível envolve o respeito a si próprio e aos outros”. Silva e Rodrigues (2007, p.29) complementam dizendo que “a satisfação de tais necessidades de estima provoca sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle”.

e) Auto-realização: são as necessidades mais elaboradas e encontram-se no topo da pirâmide. Para Spector (2006) esta necessidade se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial, ou, como afirmou Maslow, “o desejo de ser tudo o que se é capaz de ser”.

Maslow apud Robbins (1999) argumenta que, à medida que, cada uma dessas necessidades se torna satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante. Para motivar alguém é preciso entender em que nível da hierarquia aquela pessoa está atualmente e procurar satisfazer as necessidades daquele nível ou acima dele. “Apesar da popularidade de Maslow, ele próprio admitiu existirem numerosas exceções no tocante à seqüência hierárquica por ele proposta” (BERGAMINI, 1997, p. 164 apud SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 31).

A teoria de necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, sobretudo entre gerentes praticantes. Mas infelizmente, pesquisas não validam sua teoria, pois não há substanciamento empírica, e muitos estudos que buscam validar a teoria não encontram sustentação para ela. Locke e Henne (1986 apud Spector 2006, p.201) assinalam que “parte da dificuldade está no fato de que as afirmações de Maslow sobre a teoria são relativamente vagas, dificultando a elaboração de bons testes sobre ela”. O mesmo autor afirma ainda que, ela continua a ser ensinada aos atuais e aos futuros gerentes, ajudando a focar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho.

2.4.1.2 Teoria X e Teoria Y

“A origem desta teoria tem como base os estudos de Mayo, que apontavam que, para vários administradores da teoria clássica, erroneamente, a sociedade era composta de indivíduos sem organização, cuja única preocupação era a autopreservação e o interesse próprio. Mayo chamou esta idéia de Hipótese da Ralé” (GOMES, 2006, p. 27 apud HERSEY/BLANCHARD, 1986). O trabalho de Mayo sobre a hipótese da ralé preparou o terreno para Douglas McGregor que, em 1960, publicou o livro “The Human Side of Enterprise” que provocou um “terremoto” na teoria clássica da motivação humana. Este livro consistiu em um estudo das suposições que os gerentes têm sobre motivação.

Para Silva e Rodrigues, 2007, p34 “Douglas McGregor, em sua obra, correlaciona os conceitos básicos de motivação, com as relações humanas no trabalho”. O autor enfatiza que, em geral, as tentativas para influir no comportamento dos indivíduos estão baseadas em suposições, generalizações e hipóteses relativas à natureza humana.

Dessa forma, Douglas McGregor, propôs duas visões distintas de seres humanos: uma, basicamente negativa, rotulada Teoria X, e outra, basicamente positiva, rotulada Teoria Y. McGregor (1957) conclui que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições.

2.4.1.2.1 Teoria X

Para Kwasnicka (1995, p. 69) “a Teoria X julga as capacidades humanas como se fossem potencialmente estáticas e se o objetivo for obter trabalho produtivo, algum fator deve ser introduzido para justificar as deficiências humanas, tais como deficiências intelectuais, passividade e irresponsabilidade”.

Para Gomes (2006, p. 29 apud Spector, 2006) “a Teoria X possui quatro pressuposições que a caracterizam”:

- Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível tentarão evitá-lo;
- Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas;
- Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exige pouca ambição

As extraordinárias contribuições desta teoria ilustram a visão do *homo economicus*. A rapidez com que se difundiu o pensamento desses primeiros cientistas do trabalho deixou claro como suas idéias foram bem aceitas dentro do contexto do fim da Revolução Industrial. A teoria propõe que o grupo social desempenha um papel que tem força indiscutível no processo de alavancagem da energia motivacional. Com isso, se propõe o valor indiscutível das relações humanas, dentre outras variáveis, como o principal energizador do comportamento motivacional. Os administradores da *Teoria X* acreditam que o controle externo é para lidar com pessoas em que não se deve confiar

2.4.1.2.2 Teoria Y

O desenvolvimento desta teoria por Douglas McGregor, surgida no final da década de 1960, procura associar a motivação à atividade de liderança, ou seja, á maneira como os gestores vêem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda á realidade.

Kwasnicka (2003), por sua vez, faz um breve resumo sobre o estudo de McGregor, dizendo:

- A *teoria X* assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.
- A *teoria Y* considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são colocados. é um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Em contraste a estas visões negativas sobre a natureza dos seres humanos, McGregor (1957) enumerou as quatro pressuposições positivas, que ele chamou de Teoria Y:

- Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer;
- Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade;
- A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não necessariamente de domínio exclusivos daqueles que ocupam posições gerenciais.

Segundo SPECTOR (2006, p. 367), “a teoria Y é a preferida de McGregor sobre a gerência, que ele acredita resultar em funcionários mais satisfeitos e organizações mais eficazes”.

Quanto a Teoria X e Y proposta por McGregor, Silva e Rodrigues (2007, p. 36) afirma:

McGregor não sugeriu duas abordagens de chefias ao apresentar a Teoria X e Y, mas simplesmente ressaltou que estes dois tipos de convicções sobre a natureza humana existem e influenciam a seleção pelos gerentes, de todo o padrão de liderança e estratégia organizacional, o qual variará do estilo autoritário ao estilo democrático participativo.

Os mesmos autores crêem que esta teoria de motivação baseia-se na hierarquia de necessidades de Maslow e, especialmente, no conceito de auto-realização e no reconhecimento de que a pessoa é um sistema orgânico e, *ipso facto*, não mecânico, sendo, portanto, motivada por natureza. Robbins (1999) acredita que as pressuposições da Teoria Y eram mais válidas do que as da Teoria X. Conseqüentemente, ele propôs idéias como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidades e desafiadores e boas relações de grupo como abordagens que maximizam a motivação de um empregado no trabalho.

A figura 3 ilustra os principais pressupostos da Teoria de McGregor

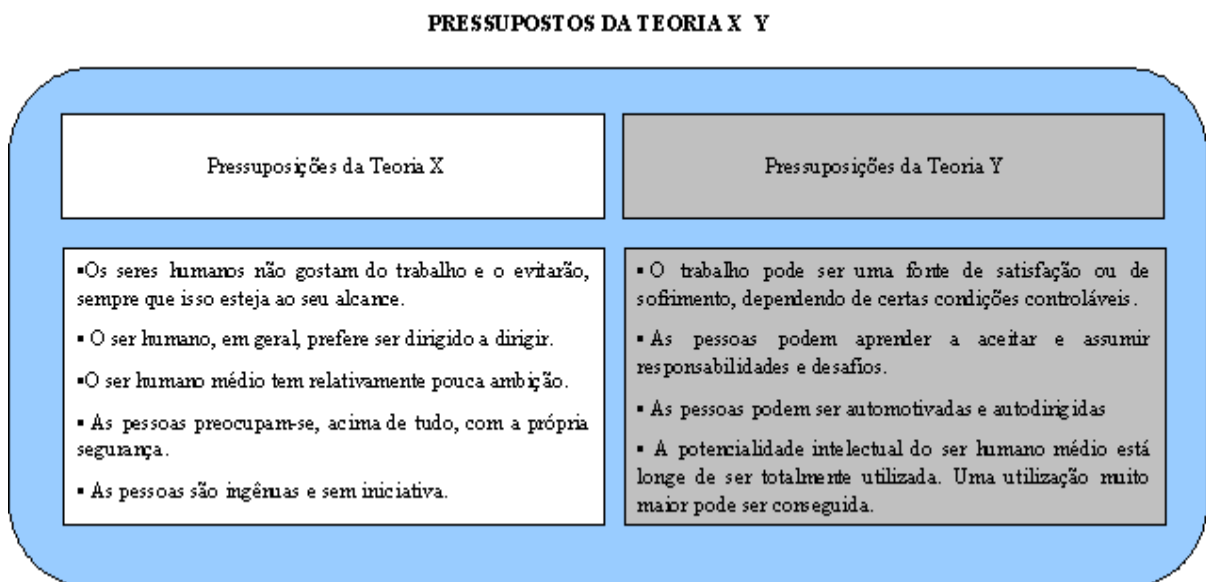


Figura 3: Diferentes pressupostos da Teoria X Y
Fonte: CHIAVENATO (1995, p. 78)

Cabe ressaltar que não há dados que confirmem nenhum dos conjuntos de pressuposições como válidos ou que comprovem em aceitar os pressupostos da Teoria Y, alterando de acordo com ela, que os atos de alguém tornará os trabalhadores mais motivados.

Tais pressupostos, tanto da Teoria X ou da Teoria Y, podem ser apropriados numa situação especial.

Likert apud McGregor (1957) propõe uma classificação de sistemas de administração definindo quatro diferentes perfis organizacionais, os quais são caracterizados em relação a quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.

O quadro 1 mostra os sistemas administrativos em relação a quatro variáveis:

VARIÁVEIS PRINCIPAIS	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS			
	1 Autoritário-Coercitivo	2 Autoritário-Benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Processo Decisório	Totalmente centralizado na cúpula	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados
Sistema de comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens	Relativamente precária, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Sistema de comunicação eficiente são fundamentais para o sucesso da empresa
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia	Trabalho realizado em equipe. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos
Sistema de recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial).	Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem são definidas pelos grupos.

Quadro 1: Classificação dos Sistemas de Administração

Fonte: Likert apud McGregor (1957, p. 101)

2.4.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

O surgimento da denominada teoria dos dois fatores do psicólogo Frederick Herzberg na década de 60, tem como base uma pesquisa com cerca de duzentos engenheiros e

contadores de diversas indústrias da área de Pittsburgh, nos Estados Unidos (ROBBINS, 2005). Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os Fatores de Higiene ou Insatisfacientes e os Fatores Motivacionais ou Satisfacientes.

Herzberg afirma ainda que a satisfação e a insatisfação no trabalho são estruturas distintas, independentes entre si. Os fatores motivacionais podem causar satisfação, sendo que sua ausência causa a falta de satisfação (não a insatisfação). Os fatores de higiene, por sua vez, podem causar insatisfação se não forem proporcionados. A sua presença, no entanto, causa a falta de insatisfação e não a satisfação. (SPECTOR, 2006).

Comparada com a teoria de Maslow, nesta proposta de Herzberg se sustenta a motivação no ambiente externo e no trabalho do homem e não nas necessidades humanas. Essa teoria contempla aspectos que podem criar satisfação ou insatisfação no trabalho, porém não devem ser considerados como opostos, já que a presença de fatores de higiene não motiva, mas, sua ausência, desmotiva. Os outros fatores, os de motivação, realmente motivam.

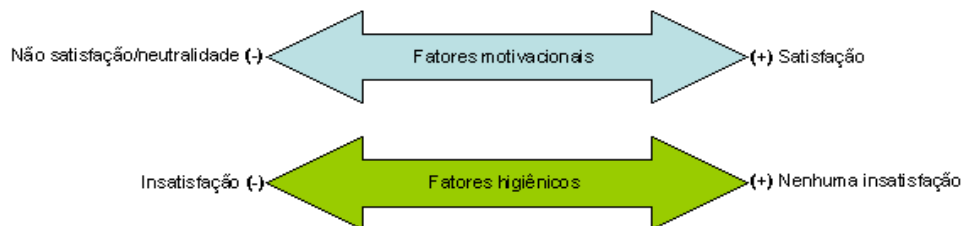


Figura 4: Representação da teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO (1995, p. 81)

As verificações feitas no decorrer de seus estudos mostram que os fatores capazes de produzir motivação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem a insatisfação no trabalho. Dessa forma o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas, sim, nenhuma satisfação no trabalho; e, nesse sentido, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas, nenhuma insatisfação no trabalho.

A proposta por Herzberg foi a que recebeu nestes últimos anos a maior atenção e a que gerou maior controvérsia. Com base na Teoria de Maslow, Herzberg (1968) chamou os fatores motivacionais de intrínsecos e, os de higiene, de extrínsecos:

2.4.1.3.1 Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes (Extrínsecos)

Silva e Rodrigues (2007, p. 37) argumentam dizendo que “os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, ou seja, são extrínsecos a

ela. Estes fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas”. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação, é o que afirma Bergamini (2006):

(...) é bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva.

Na mesma linha de pensamento Santos (2008, apud Chiavenato, 1995), “a expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis”. Entre tais fatores, podem ser destacados:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relações com os superiores;
- salários;
- segurança no cargo;
- relação com os colegas;
- benefícios sociais;
- modelo de gestão.

Gomes (2006) diz que Herzberg observou que a manutenção dos fatores de higiene não trazem um aumento da produtividade ou de desempenho, apenas impedem perdas maiores de produção, devido a restrições ao trabalho.

2.4.1.3.2 Fatores Motivacionais ou Satisfacientes (Intrínsecos)

Segundo Gomes (2006) os fatores motivadores são aqueles que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional, de reconhecimento da chefia, de desafios no ambiente de trabalho e a atribuição de maiores responsabilidades ao funcionário. São, enfim, aspectos inerentes à própria natureza do trabalho. Para Santos (2008 apud Chiavenato, 1995), o reconhecimento profissional pode ser manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, e acontece nas organizações da seguinte forma:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- ampliação ou enriquecimento do cargo.

Herzberger (1968) abordou algumas propostas para proporcionar continuamente motivação no trabalho:

- a) O enriquecimento do cargo pode ser feito verticalmente (eliminam-se tarefas mais simples e se inclui tarefas mais complexas) ou horizontalmente (eliminam-se tarefas relacionadas com certas atividades e inclui-se outras tarefas diferentes, mas de mesmo nível de dificuldade).
- b) O enriquecimento do cargo traz efeitos altamente desejáveis como: aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absentéismo e da *turnover* etc.

O enriquecimento vertical do cargo e o enriquecimento horizontal do cargo, são melhores ilustrados na figura 5:

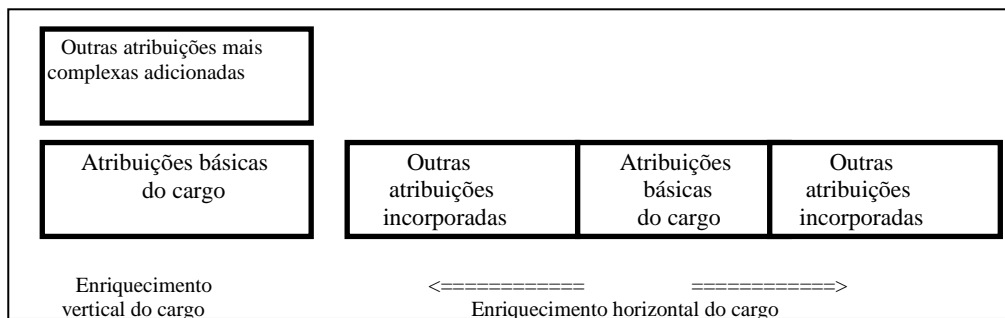


Figura 5: Enriquecimento do Cargo

Fonte: Herzberg (1968, p. 99)

“Os fatores que levam a satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam a insatisfação no trabalho, ou seja, o oposto de satisfação é não-satisfação e o oposto de insatisfação é não-insatisfação” (Herzberg, 1968, p.111).

Robbins (1999) faz as seguintes críticas à teoria motivação-higiene de Frederick Herzberg:

- a) O procedimento que Herzberg usou é limitado por sua metodologia.
- b) A fidedignidade da metodologia é questionada.

- c) A teoria no grau que é válida oferece uma explicação na satisfação no trabalho.
- d) Não foi utilizada uma medida global de satisfação.
- e) A teoria é incoerente com pesquisas anteriores, pois ignora variáveis situacionais.
- f) Herzberg propõe que existe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia usada focalizou apenas a satisfação e não a produtividade.

Independente de críticas, a Teoria de Herzberg tem sido amplamente lida, e pouco são os gerentes que não tem familiaridade com suas recomendações. As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apud Robbins (1999) apresentam pontos de concordância: Os fatores higiênicos referem-se às necessidades primárias, enquanto os fatores motivacionais referem-se às chamadas necessidades secundárias.



Figura 6: Pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: CHIAVENATO (1995, p. 109)

2.4.1.4 Teoria de Necessidades de McClelland

Apesar da identificação posterior de outros motivos, a teoria de McClelland (1961) recebeu o nome de “Teoria das Realizações” devido ao motivo de realizações em um tema recorrente nas pesquisas e discussões dos psicólogos organizacionais desde a década de 1950 (ANGELO, 2010, p. 23). Além deste, foram adicionados na década de 1970 os motivos de

Poder e Afiliação, sendo que para esta teoria, todos esses três são motivos socialmente aprendidos, e que a ordem hierárquica depende de cada indivíduo, não seguindo uma ordem fixa e serem inatos como na visão de Maslow.

Esta teoria foi desenvolvida por David McClelland e seus associados na década de 40 através do uso de um Teste de Percepção Temática (TPT) para medir as necessidades humanas (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 50). Os autores argumentam que este teste mostra figuras às pessoas e solicita que as mesmas escrevam histórias a respeito do que estão vendo. A partir dos resultados obtidos McClelland elaborou sua teoria baseada em três necessidades humanas que motivam o comportamento humano: realização, poder e associação (ou afiliação):

- a) Necessidade de realização: o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso.
- b) Necessidade de poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo, ou seja, o desejo de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por eles.
- c) Necessidade de associação (ou afiliação): o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas.

O autor indica que indivíduos altamente realizadores diferenciam-se dos outros pelo seu desejo de fazer as coisas de forma melhor. Alguns exemplos de comportamentos de indivíduos realizadores: procura pela a responsabilidade pessoal encontra soluções para os problemas, exige feedback de seu desempenho, prefere metas desafiadoras com nível de dificuldade médio e não gosta do sucesso por acaso. Quando a necessidade de realização sobrepuxa as demais, a pessoa evidencia um alto nível de motivação para auto-realização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal.

Quando esta necessidade está predominando, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas de outrem.

A necessidade de poder é o desejo de ter impacto, de ser influente e de controlar os outros. Essas pessoas lutam para ter influência sobre os outros, preferem situações competitivas e orientadas a status e preocupam-se mais com o prestígio e a influência sobre os outros do que com um desempenho eficaz. (ROBBINS, 1999, p. 113).

A terceira necessidade é a de associação ou afiliação. É o desejo de ser apreciado e aceito pelos outros, onde os indivíduos lutam por amizades, e preferem relacionamentos que

envolvam um alto grau de compreensão mútua. Quando esta necessidade é a mais evidente, a pessoa foca sua atenção na manutenção de suas relações interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses pessoais. Estar junto do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 50)

Como consequência, para obtenção de melhores resultados no trabalho, os empregados devem ser treinados com sucesso para estimular suas necessidades de realizações, onde as principais características são a responsabilidade pessoal, o feedback do desempenho e tarefas com riscos moderados.

De maneira geral, a teoria das necessidades de McClelland parte do princípio que as necessidades básicas e de subsistências dos indivíduos já estão satisfeitas. Atem-se então apenas aos fatores sociais (associação e poder) e de realização pessoal. As três necessidades são adquiridas no decorrer do tempo e representam as experiências de vida de cada pessoa. Para tanto, as mesmas podem ser aprendidas; logo, podem ser desenvolvidas ou ensinadas.

2.4.1.5 Teoria ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento

A teoria ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento (ou teoria ERG, de *Existence, Relatedness, Growth*) - surgiu a partir da tentativa de Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, de alinhar as necessidades estabelecidas por Maslow através da pesquisa empírica.

Para Alderfer (1999 apud Robbins, 1999), existem três grupos de necessidades centrais em vez de cinco níveis de necessidades, as quais são organizadas em *continuum* e não em hierarquia. Spector (2006) complementa dizendo que a idéia básica é de que as pessoas podem se mover para frente e para trás de uma categoria de necessidade para outra, e que a não-satisfação de necessidade em uma categoria podem afetar as necessidades em outra.

A figura 7 ilustra a Teoria ERC foi desenvolvido por Evandro Schimming Smith Ângelo, em 2010, na sua Dissertação de Mestrado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio:

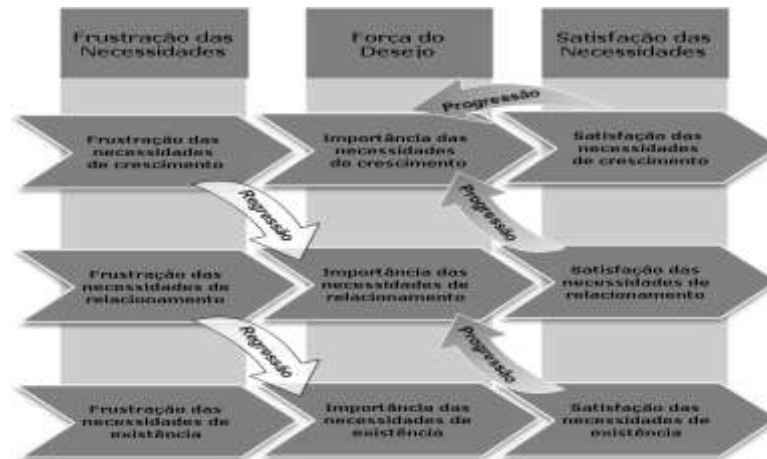


Figura 7: Teoria ERC de Alderfer (1972).
Fonte: ÂNGELO (2010, p. 22)

Segundo Robins (2005 apud Silva; Rodrigues, 2007, p.32), “Alderfer chamou de *existência* aquilo que envolve as exigências materiais básicas de nossa sobrevivência, fundindo, portanto, os mesmos itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança”. Quanto às necessidades de *relacionamento* ele aborda o desejo que temos de manter relacionamentos interpessoais importantes e de *status*, os quais se alinham com as necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. E finalmente a necessidade de *crescimento* dá ênfase num desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Esta necessidade inclui a categoria intrínseca de estima bem como as características de auto-realização proposta por Maslow.

Segundo Silva e Rodrigues (2007, p.32), além de substituir as cinco necessidades por três, existem outras diferenças entre a Teoria ERC e a Teoria de hierarquia de necessidades proposta por Maslow:

- a) Mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo.
- b) Se a gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer o nível mais baixo aumenta (conceito de frustração-regressão)
- c) A Teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade de nível mais baixa deva ser satisfeita para que se possa seguir em frente.

Em suma, Alderfer (1999 apud Robbins 1999, p. 112) concluem que:

A teoria ERC argumenta como Maslow, que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem: no entanto necessidades múltiplas podem estar operando como motivadores ao mesmo tempo, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de alto nível pode resultar em regressão a uma necessidade de nível mais baixo.

Vários estudos apóiam a teoria ERC, mas também há evidências de que isto não funciona em algumas organizações. No entanto, esta teoria representa uma versão mais válida da Hierarquia de Necessidades de Maslow.

2.4.1.6 Considerações sobre as Teorias de Conteúdo

As teorias que fazem parte deste conjunto das teorias de conteúdo vêm a motivação dos funcionários a partir de perspectivas muito diferentes. Duas teorias da necessidade aqui discutidas preocupam-se com os tipos de coisas que as pessoas são motivadas a alcançar, como o seu sustento ou reconhecimento.

Tanto a teoria da hierarquia das necessidades quanto à teoria ERC (significado de existência, relacionamento e crescimento) classificam as necessidades dos seres humanos em pequenos números de categorias. Ambas acreditam que o comportamento das pessoas está direcionado para a satisfação de suas necessidades. A teoria dos dois fatores de Herzberger afirma que vários aspectos relativos ao trabalho referem-se a uma de duas categorias da necessidade. A primeira diz respeito à natureza do trabalho em si, e a segunda refere-se a recompensas, como o pagamento.

O lado positivo das teorias de conteúdo está no fato de apresentarem de forma simples e de fácil entendimento, razão esta, da continuidade de serem estudadas nas escolas de administração e psicologia, e serem base para o desenvolvimento de outras mais complexas e modernas. Por outro lado, estas mesmas teorias têm apresentado diversos problemas de validade e fidelidade nas pesquisas de campo.

A figura 8 utilizada por Evandro Schimming Smith Ângelo em sua dissertação de mestrado (Fundação Getulio Vargas – FGV, 2010) explica através de um paralelo as teorias discutidas nesta seção. Ele traduz a figura dizendo que o nível mais baixo se refere às necessidades relacionadas à nossa condição animal, ao nosso instinto ou pulsão de sobrevivência e conforto, a que denominamos de necessidades primárias. O nível intermédio (interação) está conectado a nossa necessidade de viver em sociedade e, portanto a qualidade dos nossos relacionamentos, enquanto o nível superior tem a ver com nossa realização pessoal, ao nosso destino de ser pensante (ego).

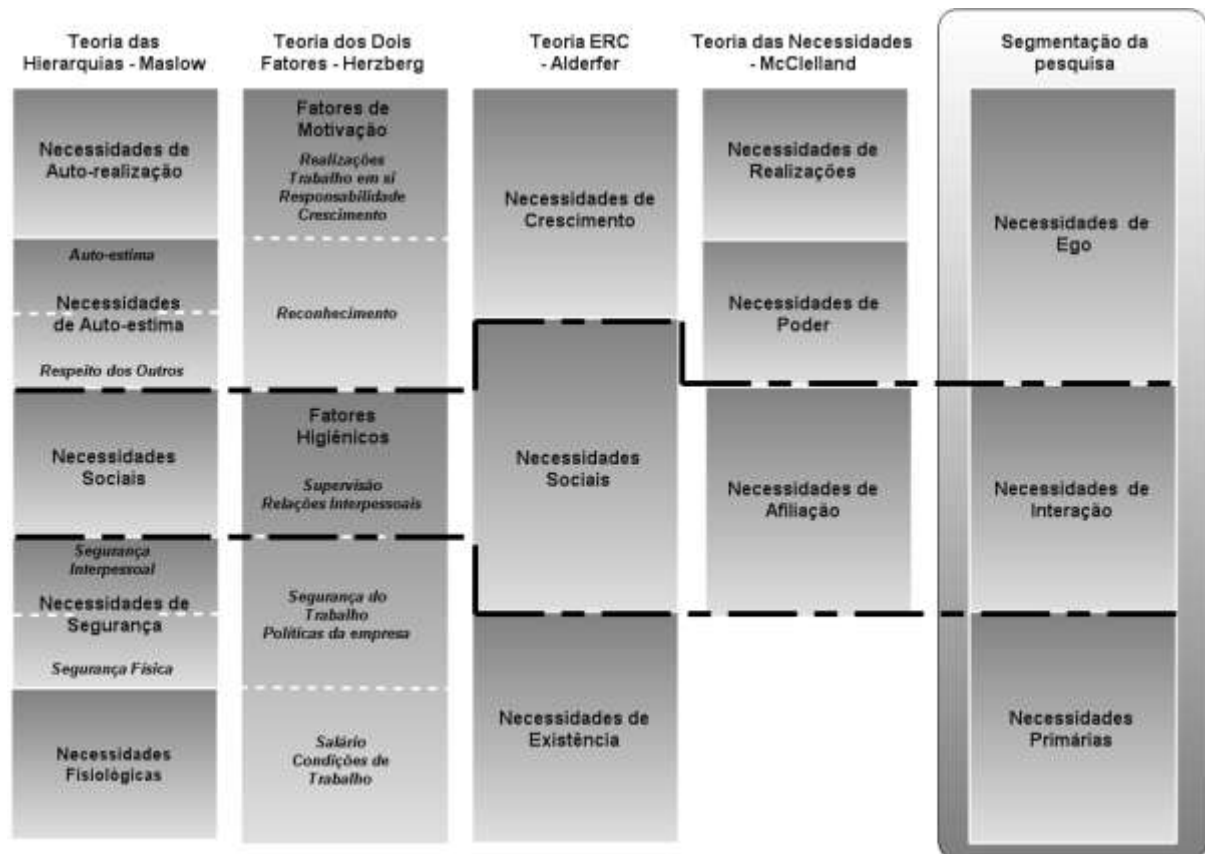


Figura 8: Paralelo entre as teorias de motivações baseadas em necessidades

Fonte: Fonte: ANGELO apud ELDING (2010, p. 33)

2.4.2 Teorias Motivacionais de Processo

As Teorias motivacionais de processo têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia se mantém e termina (CALDAS; FILHO, 2007, p.58). Foram formuladas com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza de interação bem como procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional (LÉVY-LEBOYER, 1994) e os fatores que dirigem o comportamento (BUONO; BOWDITCH, 1992).

As teorias de processo são as que estudam ou envolvem o processo de pensamento pelo qual a pessoa é motivada. São baseadas em modelos de motivação que enfatizam *como* e *por que* as pessoas escolhem certos comportamentos para chegar aos seus objetivos. Para Silva (2001) as teorias de processo referem-se em “como” o comportamento é motivado. Tem focalizam as pretensões do indivíduo, não incidindo meramente no trabalho e no comportamento organizacional. Segundo este mesmo autor, enquanto as teorias de conteúdo

se preocupam com as necessidades, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e ativado.

Para Ramos (1990):

as teorias de processo representam modelos cognitivos, estudando mecanismos psicológicos que envolvem o processo de motivação, onde se incluem: a análise da auto-percepção, a tomada de decisões, conceitos de consonância e dissonância, concomitância de fatores determinantes, estabelecimento de metas, atribuição de valores e influência das variáveis relacionadas com o indivíduo, o ambiente e o trabalho.

Nesse segundo grupo, três teorias despontam: Teorias da Expectância (Victor Vroom, 1964), Teoria da Equidade (Stacy Adams, 1965), e a Teoria da Modificação da Conduta ou Teoria do Reforço (Burrhus Frederic Skinner, 1983).

2.4.2.1 Teoria do Reforço

Segundo Neto (1983), esta teoria desenvolvida inicialmente pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner (considerado como um dos pais da psicologia comportamental), a teoria do reforço, conclui que as ações com conseqüências positivas sobre o indivíduo que as pratica tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. A teoria do reforço argumenta que o reforço condiciona o comportamento e o ambiente é a causa do comportamento, não os fatores internos ao indivíduo (ROBBINS, 2005).

As conseqüências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer com a sua própria performance. Daqui resulta a importância da informação sobre a organização como fator de motivação, em especial a relativa às áreas em que a pessoa se encontra envolvido.

O psicólogo Edward Thorndike em 1911 formulou a lei do efeito, onde relatava que o comportamento que é seguido de conseqüências positivas será repetido. Essa lei do comportamento deu início a inúmeras investigações sobre os efeitos das conseqüências positivas, chamadas reforçadores, que motivam o comportamento.

A Teoria do Reforço descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. Segundo Spector (2006, p. 202) “a teoria não lida com estados internos como a motivação; então, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional”. Ela explica o comportamento com função de experiências recompensadoras anteriores ou *históricos de reforço*. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente. A teoria do reforço

argumenta que o reforço condiciona o comportamento e o ambiente é a causa do comportamento, não os fatores internos ao indivíduo (ROBBINS, 2005).

Esta Teoria ignora o estado interior do indivíduo (sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que são apontados como causadores de impacto no comportamento) e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela faz alguma coisa. Mas pelo fato de oferecer um meio poderoso de análise que controla o comportamento, sendo considerada em discussões sobre motivação.

Se você é sempre repreendido por produzir mais do que seus colegas, você provavelmente reduzirá sua produtividade. Porém sua produtividade mais baixa pode, também, ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas. “Recompensar um comportamento com reconhecimento imediatamente após esse comportamento ocorrer tem a probabilidade de estimular sua repetição” (Robbins, 1999, p. 132).

Segundo H. Skinner o comportamento pode ser controlado e informado, recompensando (“reforçando”) os comportamentos desejados e ignorando os indesejáveis.

Para Spector (2006, apud LOCKE, 1980) embora os princípios desta teoria sejam úteis, a teoria em si caiu em descrédito, pois resulta em pouca percepção quanto aos processos de motivação, pois descreve apenas as relações entre reforço e comportamento. Nessa mesma direção, o autor complementa dizendo que a teoria do reforço não diz nada sobre a pessoa desejar uma recompensa ou não, esse assunto é abordado pela teoria da expectativa, que será discutida em seguida.

2.4.2.2 A Teoria da Expectância

Foi Victor Vroom, em 1964, o primeiro a mostrar de maneira clara o modelo cognitivo da motivação no trabalho e a aplicar a análise da escolha profissional e do esforço dispensado para realização de uma tarefa (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 42). Atualmente, uma das explicações de motivação mais amplamente aceita é a teoria da Expectância de Victor Vroom, tendo sido ampliada e refinada por Lawer (1993). Segundo Robbins (1999) a teoria da expectativa argumenta que a força de uma tendência para atuar de certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por dado resultado e a atração que aquele resultado exerce no indivíduo.

Para Spector (2006, p. 205) “o seu princípio básico diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que eles desejem; caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar esse comportamento”.

A teoria, portanto, enfoca três relações:

- a) Relação esforço-desempenho: percepção do indivíduo de que empregar uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho.
- b) Relação desempenho-recompensa: a crença de um indivíduo que atuar num nível especial levará a obtenção de um resultado desejado.
- c) Relação recompensas-metas individuais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais de um indivíduo e a atração destas recompensas potenciais para o indivíduo.

Várias versões relativamente diferentes da teoria da expectativa tem sido adaptadas para a utilização em psicologia organizacional. A mais antiga e mais conhecida é de Vroom (1964), que sugere que a motivação ou força compõe uma função matemática de três tipos de percepções cognitivas. Os quadros nº 2 e 3 relacionam a força a estas percepções:

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \Sigma (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Quadro 2: Equação da relação força x expectativa
Fonte: SPECTOR (2006, p.205)

Graficamente a equação pode ser assim representada:

$$\mathbf{F_i} = \Sigma (\mathbf{E_{ij}} \times \mathbf{V_j})$$

Quadro 3: Equação da relação força x expectativa em forma de gráfico
Fonte: ANGELO (2010, p. 41).

Onde:

F_i é força para executar a ação *i*

E_{ij} é expectativa de que a ação *i* (esforço) terá como consequência o resultado *j* (desempenho)

V_j é a satisfação antecipada (valência) do resultado *j* (desempenho)

A expressão acima pode ser traduzida pela “força da pessoa para desempenhar uma ação é uma função monotonicamente crescente da soma algébrica dos produtos das valências de todas as recompensas com a força das suas expectativas que a ação irá resultar para atingir “essas recompensas” (VROOM, 1964).

Sendo assim, o indivíduo irá selecionar tanto o comportamento quanto o nível esforço de acordo com:

- a) Expectativa: O quanto ele estimar a probabilidade que conseguirá desempenhar o comportamento ou ação necessária para atingir a meta. Ou seja, o quanto ele acredita que consegue realizar a tarefa com um determinado nível de esforço (Esforço implica em Desempenho, ou E->D).
- b) Instrumentabilidade: O quanto ele estimar a probabilidade que este comportamento ou ação irá resultar realmente em uma recompensa. Pode ser interpretado como sendo o grau percebido da relação causal entre o desempenho e o resultado (Esforço implica em Resultado, ou E->R).
- c) Valência: O quanto ele deseja a recompensa deste comportamento ou ação, ou qual é a importância da recompensa ou resultado para o indivíduo (V).

Esses três conceitos (Expectativa, Instrumentabilidade e Valência) são fundamentais para o entendimento da teoria de Vroom e suas derivadas, sendo que Vroom argumenta que interação entre eles dá origem à força motivacional para desempenhar uma tarefa que traga prazer ou evite a dor (PINDER, 1997).



Figura 9: Resumo da Teoria da Expectativa de Vroom.
Fonte: ÂNGELO (2010, p. 40)

Davis & Newstrom (1992) explicam que a motivação é produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (Expectância) e a estimativa de aquele desempenho resultar no recebimento da recompensa (instrumentalidade).

As exposições a seguir simplificam o modelo da Expectância:

Se as organizações realmente recompensassem indivíduos por desempenho em vez de fazê-lo de acordo com critérios como antigüidade, esforço, nível de habilidade e dificuldade do cargo, talvez a validade da teoria pudesse ser considerada maior. Entretanto, explica por que um segmento significativo da força de trabalho emprega baixos níveis de esforço para dar conta das responsabilidades do cargo. (ROBBINS, 1999, p. 121).

Para Silva e Rodrigues (2007, p. 46) “a Teoria de Vroom é também chamada de Modelo Contingencial de Motivação pela ênfase dada às diferenças entre as pessoas e os cargos. Segundo Chiavenato (2000) o modelo contingencial promete grande progresso na predição do comportamento individual nas organizações.

Tentativas para validar a teoria têm sido complicadas por problemas metodológicos, de critérios e de mensurações. “Em resultado, muitos estudos publicados que pretendem sustentar ou negar a teoria devem ser vistos com cuidado” (Vroom, 1990, p.119). As maiores limitações da teoria de Vroom residem em três fatores:

- a) admite-se o princípio grego do hedonismo, onde escolhemos os nossos comportamentos de forma a reduzir a dor ou aumentar o prazer;
- b) as decisões de comportamento são racionais, e buscam maximizar a Valência das recompensas;
- c) dificuldade em determinar quais as recompensas que são válidas para a maior parte das pessoas dentro das organizações.

Porém, como afirmam Steers e Shapiro (2004), a teoria da expectativa tem uma grande importância nos estudos da motivação humana, pois tem sido usada para explicar com sucesso diversos comportamentos no trabalho além do desempenho: absenteísmo, *turnover*, afastamentos, etc.

2.4.2.3 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade foi proposta por John Stacy Adams (1963), afirmando 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 das circunstâncias da empresa.

Nesta teoria, o que é especificadamente comparado é a razão entre o resultado e sua contribuição (SPECTOR, 2006). Dessa forma o autor conceitua estes dois constructos da seguinte forma:

- *Resultado ou retorno (R)*: é composto das recompensas ou da valorização pessoal que o funcionário conquista trabalhando para uma organização, incluindo salário, benefícios, bom tratamento, prazer e *status*.
- *Contribuição (C)*: refere-se a todas as contribuições feitas pelo funcionário à organização, incluindo não apenas o trabalho que realiza, mas também sua experiência e o seu talento.

Silva e Rodrigues (2007, p.48) complementam:

“para se chegar a uma relação de equidade, em que há equilíbrio nesta relação (RC individual = RC dos outros); de iniquidade, quando o indivíduo percebe que estas relações o desfavorecem (RC individual < RC dos outros) e de favorecimento quando o indivíduo percebe que é favorecido nesta relação (RC individual > RC dos outros).”

Robbins (1999) ilustra a situação de comparação entre *resultado e contribuição*:

Comparações Proporcionais*	Percepção
$R/Ia < R/Ib$ →	Injustiça devido a estar sub-recompensado
$R/Ia = R/Ib$ →	Equidade
$R/Ia > R/Ib$ →	Injustiça devido a estar super-recompensado

*Onde R/Ia representa o empregado e R/Ib representa os outros relevantes

Quadro 4: Teoria da Equidade

Fonte: Robbins (1999, p. 117)

Outra forma de ilustrar esta Teoria foi desenvolvida por Ângelo (2010):



Figura 10: Resumo da Teoria da Equidade de Adams.

Fonte: ANGELO (2010, p. 35)

A maioria dos empregados está preocupada com alguma coisa a mais do que ter suas necessidades satisfeitas, eles também querem que o sistema de recompensas seja justo. Os empregados fazem comparações de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros. Ao percebermos nossa proporção igual a dos outros que são relevantes com os quais nos comparamos, diz-se que há um estado de equidade

Quando vemos a proporção como desigual, sentimos uma tensão de equidade. Adams apud Robbins (1999) propõe que este estado de tensão negativa fornece a motivação de fazer alguma coisa para corrigi-la.

Segundo Robbins (1999, p. 66) a evidência indica que o referencial escolhido é uma variável importante na teoria da equidade, existindo quatro comparações referenciais que um empregado pode usar:

- a) Auto-dentro: as experiências de um empregado numa posição diferente dentro da sua atual organização;
- b) Auto-fora: as experiências de um empregado numa posição diferente fora da sua atual organização;
- c) Outro-dentro: um outro indivíduo ou grupo de indivíduo dentro da organização do empregado;
- d) Outro-fora: um outro indivíduo ou grupo de indivíduo fora da organização do empregado.

Segundo Davis e Newstrom (1992), de forma consistente como o contrato de trabalho, eles analisam com justiça o seu próprio “contrato” comparando, então, o seu próprio com o contrato de outros trabalhadores e ainda com aquele firmado com outros na sociedade.

A referência que um empregado escolhe será influenciada pela informação que o empregado tem sobre referências, assim como pela atratividade da referência. Isto levou a concentrar em quatro as variáveis de moderação – sexo, tempo de serviço, nível de organização e grau de educação ou profissionalização. (ROBBINS, 1999, p. 117).

Com base na teoria da equidade, quando empregados percebem uma injustiça, pode-se prever que eles farão uma das seis escolhas:

- a) Mudar seus insumos.
- b) Mudar seus resultados.
- c) Distorcer percepções de si mesmo.
- d) Distorcer percepções de outros.

- e) Escolher uma referência diferente.
- f) Deixar o campo.

As pesquisas recentes têm sido direcionadas para ampliar o que significa equidade ou justiça. A teoria focalizou a justiça de distribuição ou a justiça percebida da quantidade ou alocação de recompensa entre indivíduos. Mas a equidade também deveria considerar a justiça do procedimento - a justiça percebida do processo usado para determinar a distribuição de recompensas.

Segundo Robbins (1999), a teoria da equidade demonstra que a motivação é influenciada significativamente tanto por recompensas relativas como por recompensas absolutas. Para Silva e Rodrigues (2007) os resultados das pesquisas que tentaram validar o modelo de Adams o firmaram largamente, pois logo que foram criadas situações artificiais de iniquidade, fazendo com que alguns sujeitos ingênuos acreditassem que eles são muito bem ou muito mal pagos, eles ajustaram a qualidade e a quantidade do seu trabalho de forma a restabelecer o que julgam ser justo.

2.4.2.4 Teoria de Determinação de Metas

No final dos anos 60, Edwin Locke propôs que as intenções de trabalhar em direção a uma meta são a principal fonte de motivação de trabalho. Metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. Metas específicas melhoram o desempenho, metas difíceis resultam em um desempenho melhor do que metas fáceis, e que feedback leva a melhor desempenho do que falta de feedback. Ainda, metas específicas difíceis, produzem um nível de resultado mais alto do que a meta generalizada.

Para Ângelo (2010 apud LOCKE E LATHAN, 1990, p. 108), quando comparadas com outros tipos de metas, as metas difíceis e específicas:

1. São associadas com alto nível de auto-eficácia (tanto as metas atribuídas quanto as auto-assumidas).
2. Elas exigem alto desempenho para que o indivíduo sinta satisfação consigo próprio.
3. Possuem menor ambigüidade sobre o que é alto ou baixo desempenho.
4. São tipicamente mais instrumentais na conexão com os resultados.
5. Levam o indivíduo a realizar mais esforços.
6. Estimulam os indivíduos a persistirem por mais tempo.
7. Direcionam a atenção e a ação melhor, e ativam habilidades previamente automatizadas.
8. Motivam os indivíduos a buscar estratégias adequadas para a tarefa, a planejar, e a utilizar as estratégias elaboradas.

A Teoria de Locke e Latham (1990), baseada em estudos anteriores de Locke, afirma que metas afetam o desempenho na tarefa em três formas; (1) metas energizam o desempenho por motivar as pessoas para exercer **esforços** de acordo com a dificuldade ou demandas da meta ou da tarefa; (2) metas motivam as pessoas a **persistir** nas suas atividades durante o tempo, sendo que metas difíceis forçam o indivíduo a manter-se trabalhando por mais tempo do que metas fáceis e (3) metas claras e específicas **direcionam** a atenção para os comportamentos relevantes ou resultados. Os mecanismos de Esforço, Persistência e Direção atuam automaticamente no indivíduo no momento em que existe o comprometimento e há a decisão de se atuar para atingir a meta.

A pesquisa da Teoria de Determinação de Metas ou também conhecida como Fixação de Metas, enfoca questões em termos do efeito que a especificidade, o desafio e feedback tem para o desempenho. Para Spector (2006, p. 212) “o princípio básico dessa teoria diz que o comportamento dessas pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem ser intimamente relacionados a comportamentos específicos”.

Se fatores como habilidade e aceitação das metas são mantidos constantes, também podemos afirmar que quanto mais difícil a meta, maior o nível de desempenho. Entretanto, é lógico supor que, metas mais fáceis, são mais prováveis de serem aceitas. Porém, uma vez que um empregado aceite uma tarefa difícil, ele empregará um alto nível de esforço até esta ser realizada, diminuída ou abandonada (ROBBINS, 1999, p.115).

As pessoas desempenham melhor quando recebem feedback sobre seu progresso em direção a suas metas porque o *feedback* ajuda a identificar discrepância entre o que elas fizeram e o que querem fazer. O *feedback* age para guiar o comportamento, mas nem todo feedback é igualmente potente. *Feedback* autogerado – em que o empregado é capaz de monitorar seu próprio progresso – tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o feedback gerado externamente.

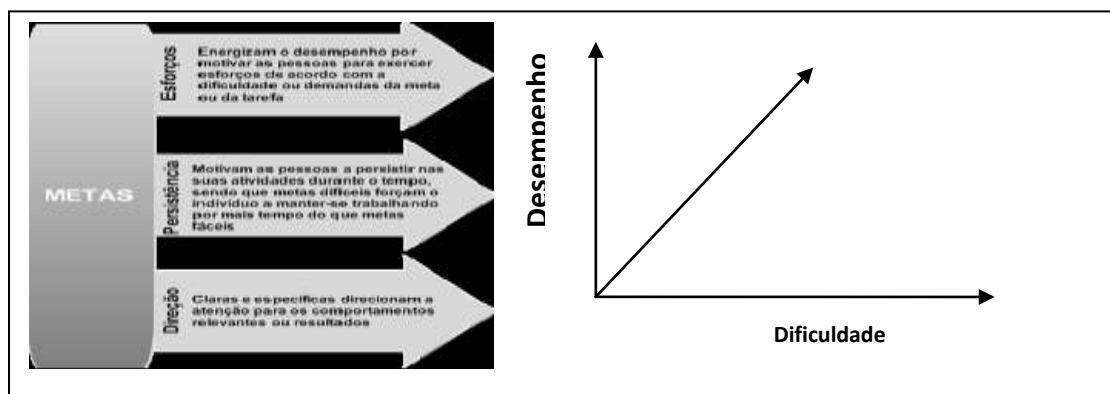


Figura 11: Resumo da Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham.

Fonte: ANGELO (2010, p. 35)

Além do *feedback*, três outros são identificados como tendo influência na relação metas-desempenho. São eles, comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional. A teoria de determinação de metas pressupõe que um indivíduo está comprometido com a meta, isto é, determinado a não diminuir ou abandonar a meta. Num primeiro momento, aparenta certa incongruência de que a expectativa de desempenho para uma meta difícil seja superior se a meta fosse fácil, ou seja, deveríamos ter uma correlação negativa entre desempenho na tarefa e sua dificuldade, mas, para resolver este conflito, Locke e Latham importaram da Teoria de Bandura (1986) o conceito de Auto-eficácia.

A auto-eficácia refere-se à crença de um indivíduo de que ele é capaz de desempenhar uma tarefa. Quanto mais alta sua auto-eficácia, mais confiança você tem na sua capacidade de ter sucesso numa tarefa.

Por fim a teoria de determinação das metas é limitada culturalmente, pois se adapta a países como Estados Unidos e Canadá, alinhando seus componente-chaves à cultura desses países. Robbins (1999), conclui que na medida em que são articuladas em termos de metas difíceis e específicas – são uma potente força motivadora, entretanto, não há evidência de que metas como estas estejam associadas ao aumento de satisfação no trabalho.

2.4.2.5 Considerações sobre as Teorias de Processo

Segundo Ângelo (2010) as teorias de processo detalham os mecanismos que conduzem a motivação no indivíduo, ao invés de apenas tratar a visão hedonística de satisfação de necessidades comuns a todos os indivíduos.

As teorias aqui tratadas enfatizam o indivíduo é um ser que analisa o meio-ambiente, toma decisões e realiza escolhas de forma consciente. A teoria do reforço vê o comportamento como resultado de recompensas ou reforços. Ao contrário da teoria da necessidade, ela descreve a motivação como resultado de influências ambientais, em vez de motivos gerados internamente.

A teoria da expectativa, assim como a teoria do reforço, procura relacionar recompensas ambientais ao comportamento; mas ao contrário da última, ela se preocupa com os processos cognitivos humanos que explicam por que as recompensas podem levar a determinados comportamentos.

A teoria da equidade difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de nas necessidades, crenças e reforços. Essa teoria presume que as pessoas valorizam

universamente a justiça em suas relações sociais no trabalho. Presume-se que os funcionários sejam motivados a corrigir as situações em que existam injustiça ou desigualdade.

A teoria de fixação de metas explica como os objetivos e as intenções pessoais podem levar a um determinado comportamento. Assim, como outras teorias, ela entende que a motivação começa no próprio indivíduo, mas também demonstra como as influências ambientais podem moldar a motivação e o comportamento.

Mesmo que estas várias teorias vejam a motivação a partir de perspectivas diferentes, elas não necessariamente levam a previsões diferentes sobre o comportamento. Partes dessas teorias podem ser complementares e tem havido um grande esforço para integrar características de algumas delas. Por exemplo, Locke e Latham (1990) combinaram aspectos das teorias da expectativa e da auto-eficácia com a teoria de fixação de metas.

Essas teorias enfatizam que o foco dos gestores deve ser centralizado não nas necessidades individuais dos trabalhadores, mas sim nas recompensas que cada um deseja e valoriza. E ainda, “que deve existir percepção clara que essas recompensas estão vinculadas ao atingimento de metas, ou devido às contribuições de cada um dentro da organização” (ANGELO, 2010, p.49).

As teorias de motivação são limitadas pela cultura, sendo algumas direcionadas para explicar rotatividade, enquanto outras dão ênfase à produtividade.

Contudo não se deve supor que não existe nenhuma consistência interculturais, como por exemplo, o desejo por trabalho interessante parece importante para todos os trabalhadores, independentemente de sua cultura nacional.

O poder das teorias da motivação, escritos por Landy e Becker (1987), fica assim demonstrada:

	TEORIAS				
VARIÁVEIS	Necessidade	Determinação	Reforço	Equidade	Expectativa
Produtividade	3	5	3	3	4
Absenteísmo			4	4	4
Rotatividade				4	5
Satisfação	2			2	
As teorias estão classificadas numa escala de 1 a 5, sendo a 5 a mais alta Aplica-se a indivíduos com alta necessidade de realização Valor limitados a cargos onde empregados tenham pouca escolha própria.					

Quadro 5: Teorias da Motivação

Fonte: Landy e Becker (1987, p. 33)

2.5 Comparativo entre as principais Teorias Motivacionais

ÉPOCA	CORRENTE/ AUTOR	CARACTERÍSTICA	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1900	Abordagem Científica / Taylor	Divisão entre planejamento e execução. Especialização e Racionalização	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1906	Teoria Clássica / Henri Fayol	foco a unidade do comando, a autoridade e a responsabilidade	Punições e recompensas	Fisiológicas
1909	Max Weber	Hierarquia Administrativa como solução.	Burocracia	Estrutura Administrativa
1930	Relações Humanas / Elton Mayo	O homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal	Relações interpessoais.	Sociais
1943	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das Necessidades (cinco níveis de satisfação)
1972	Alderfer / Teoria ERC	Ênfase nas características individuais	Satisfação das necessidades	Existência, Relacionamento e Crescimento);
1961	Teoria das Necessidades de McClelland	ênfase nas necessidades adquiridas	Satisfação das necessidades	Realização, Poder e Afiliação
1963	Teoria da Equidade / Stacy Adams	percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação	Comparação entre desempenho e benefício	Social
1957	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia e desafios.	Estima e Auto-realização
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima e Auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades dominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1968	Teoria de Determinação de Metas	trabalhar em direção a uma meta	Atingir o objetivo	Meta e Feedback

Quadro 6: Resumo das teorias da motivação

As teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que os outros. Dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas. Presumindo que os

indivíduos tenham as habilidades necessárias e que os limitadores do desempenho sejam relativamente baixos, altos graus de motivação devem levar a bons desempenhos no trabalho.

As teorias apresentadas neste capítulo, veem a motivação dos funcionários a partir de perspectivas muito diferentes. Duas teorias da necessidades aqui discutidas preocupam-se com os tipos de coisas que as pessoas são motivadas a alcançar, como o seu sustento ou seu reconhecimento. Tanto a teoria da hierarquia das necessidades como a teoria ERC (significando Existência, Relacionamento e Crescimento) classificam as necessidades dos seres humanos em um pequeno numero de categorias. Ambas acreditam que o comportamento das pessoas está direcionado para a satisfação de suas necessidades. A teoria dos dois fatores afirmam que vários aspectos relativos do trabalho referem-se a uma de duas categorias da necessidade. A primeira diz respeito à natureza do trabalho em si, e a segunda refere-se a recompensas, como o pagamento.

A teoria do reforço vê o comportamento como resultado de recompensas ou reforços. Ao contrario das teorias da necessidade, ela descreve a motivação como resultado de influencias ambientais, em vez de motivos gerados internamente. A teoria da expectativa, assim como a teoria do reforço, procura relacionar recompensas ambientais ao comportamento; mas, ao contrario da ultima, ela se preocupa com os processos cognitivos humanos que explicam por que as recompensas podem levar a determinados comportamentos.

A teoria da equidade difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de nas necessidades, crenças e reforços. Essa teoria presume que as pessoas valorizam universalmente a justiça em suas relações sociais no trabalho. Presume que os funcionários sejam motivados a corrigir as situações em que existam injustiça ou desigualdade.

A teoria de fixação de metas explica como os objetivos e as intenções pessoais podem levar a um determinado comportamento. Assim como outras teorias, ela entende que a motivação começa no próprio indivíduo, mas também demonstra como as influencias ambientais podem moldar a motivação e o comportamento.

Talvez a melhor maneira de resumir o status atual de cada uma dessas teorias é indicar o quanto cada uma tem encontrado sustentação em descobertas de pesquisas no campo organizacional. A figura abaixo mostra classificações para cada teoria em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa menor validade e 5 representa a maior validade. Essas classificações foram obtidas dos estudos de Locke e Henne, em 1986, para todas as teorias estudadas. Como pode ser visto a teoria da hierarquia das necessidades, a ERC e a do dois fatores apresentam pouca sustentação, apesar de as duas primeiros terem obtido alguns

resultados positivos em suas previsões. A teoria da equidade obteve sustentação melhor. As teorias da expectativa e do reforço obtiveram boa sustentação, apesar de nem todas as descobertas das pesquisas terem sido consistentes. Já a teoria da fixação de metas obteve grande sustentação na literatura de pesquisa.

Maior evidência de validade		
Fixação de metas	5	
	4	
Reforço		Expectativa
	3	
		Equidade
	2	
ERC		Hierarquia das necessidades
	1	Teoria dos dois fatores
Menor evidência de validade		

Quadro 7: Sustentação em pesquisas no campo organizacional
Fonte: Spector (2006, p. 39)

2.6 Caracterização da Organização

2.6.1 O Exército Brasileiro

A Lei 6.880 de 9 de dezembro de 1980 criou o Estatuto dos Militares que regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas. No seu Art. 2º ele afirma que:

As Forças Armadas, essenciais à execução da política de segurança nacional, são constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, e destinam-se a defender a Pátria e a garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei.

Por conta de sua destinação constitucional, os membros das Forças Armadas, formam uma categoria especial de servidores da Pátria e são denominados militares. A carreira militar é caracterizada por atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípua das Forças Armadas, denominada atividade militar (BRASIL, 1980). A carreira militar é privativa do pessoal da ativa, inicia-se com o ingresso nas Forças Armadas e obedece às diversas seqüências de graus hierárquicos. Segundo o Art. 14 (BRASIL, 1980, p. 3) “a hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico”. O Estatuto dos Militares esclarece, de forma clara, conceito de hierarquia militar e de disciplina:

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antigüidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade.

§ 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

O Exército sustenta que a disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados, no âmbito dos círculos hierárquicos, tanto dos oficiais quanto das praças. Algumas diferenças básicas entre os dois círculos podem ser assim colocadas, segundo o Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980, p. 5):

- Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido por ato do Presidente da República ou do ministro de Força Singular e confirmado em Carta Patente.
- Graduação é o grau hierárquico da praça, conferido pela autoridade militar competente.
- O oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção.
- Os graduados auxiliam ou complementam as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na instrução e na administração.

O acesso na hierarquia militar, fundamentado principalmente no valor moral e profissional, é seletivo, gradual e sucessivo e será feito mediante promoções, de conformidade com a legislação e regulamentação de promoções de oficiais e de praças, de modo a obter-se um fluxo regular e equilibrado de carreira para os militares.

O seguinte escalonamento hierárquico engloba as praças especiais: militares em processo de formação que se enquadram em graduações transitórias. O término do processo

de formação resulta na inclusão do militar em um dos postos ou uma das graduações regulares da força. Segue abaixo a hierarquia do Exército Brasileiro, de baixo para cima:

Ascendência Hierárquica no Exército Brasileiro	▲
	Marechal
	General de Exército
	General de Divisão
	General de Brigada
	Coronel
	Tenente-Coronel
	Major
	Capitão
	1º Tenente
	2º Tenente
	Aspirante-a-Oficial
	Cadete (AMAN)
	Subtenente
	1º Sargento
	2º Sargento
	Aluno (EsPCEX)
	3º Sargento
	Aluno (CPOR, NPOR, IME)
	Cabo e Taifeiro-mor
Aluno (CFS)	
Soldado (NB) e Taifeiro 1ª Classe	
Soldado (EV) e Taifeiro 2ª Classe	

Quadro 8: Ascendência Hierárquica no Exército Brasileiro

Além da hierarquia e da disciplina que regem as atividades dos militares na Força, o Exército Brasileiro está estrategicamente estruturado para defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem. Os Órgãos de Assessoramento, de Direção e de Apoio, são responsáveis por todo suporte necessário para que a Força Terrestre execute com êxito as missões das quais estão incumbidas.

A figura abaixo mostra claramente a estrutura atual do Exército Brasileiro:

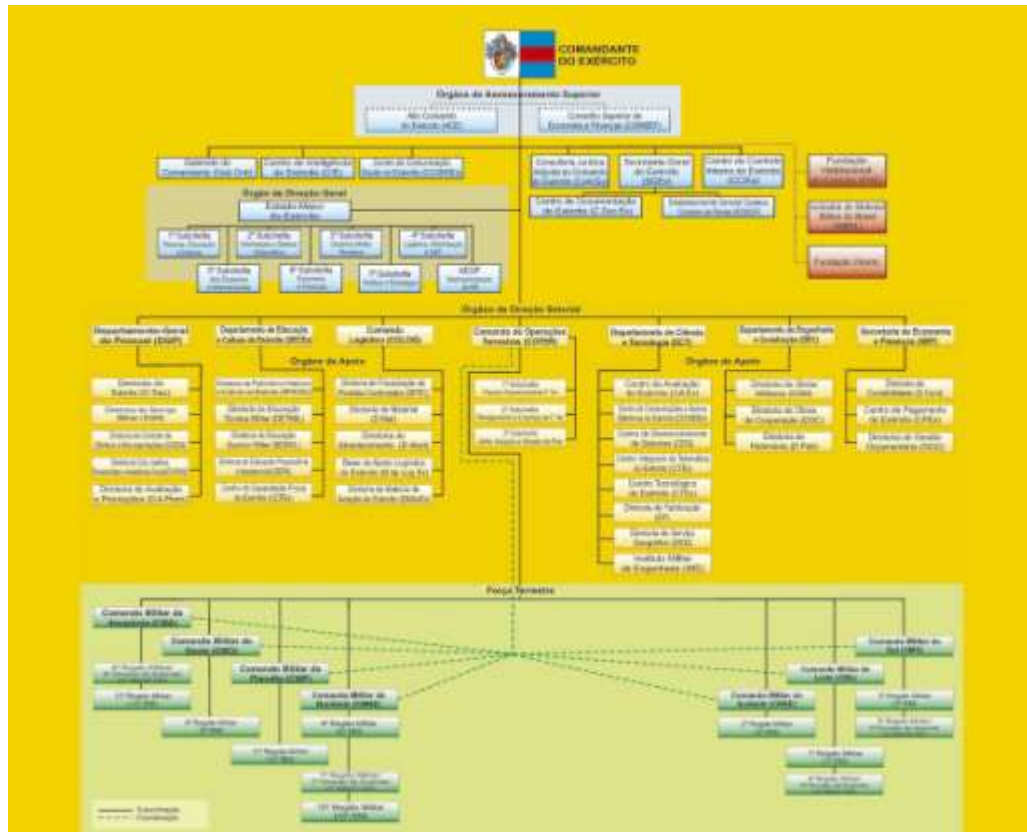


Figura 12: Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro

Fonte: <http://www.exercito.gov.br/web/guest/estrutura-organizacional>

Através desta estrutura organizacional, observa-se que a Força Terrestre está dividida em Comando Militares, e estes, distribuídos por todo país. Segundo o Art. 1º do Decreto nº 3.213, de 19 de outubro de 1999 que compõem a Força Terrestre e suas respectivas áreas de jurisdição são os seguintes Comandos:

- I - Comando Militar da Amazônia - CMA - com sede na cidade de Manaus - AM e jurisdição sobre os territórios das 8ª e 12ª Regiões Militares;
- II - Comando Militar do Nordeste - CMNE - com sede na cidade do Recife - PE e jurisdição sobre os territórios das 6ª, 7ª e 10ª Regiões Militares;
- III - Comando Militar do Oeste - CMO - com sede na cidade de Campo Grande - MS e jurisdição sobre o território da 9ª Região Militar;
- IV - Comando Militar do Planalto - CMP - com sede na cidade de Brasília - DF e jurisdição sobre o território da 11ª Região Militar;
- V - Comando Militar do Leste - CML - com sede na cidade do Rio de Janeiro - RJ e jurisdição sobre os territórios das 1ª e 4ª Regiões Militares;
- VI - Comando Militar do Sudeste - CMSE - com sede na cidade de São Paulo - SP e jurisdição sobre o território da 2ª Região Militar; e
- VII - Comando Militar do Sul - CMS - com sede na cidade de Porto Alegre - RS e jurisdição sobre os territórios das 3ª e 5ª Regiões Militares

O mesmo Decreto no seu Art. 3º comenta sobre as áreas de jurisdição das Regiões Militares, onde diz que a 3ª Região Militar tem jurisdição sobre o Estado do Rio Grande do Sul, sendo a sede do Comando na cidade de Porto Alegre – RS.

Dessa forma, o Parque Regional de Manutenção, com sede na cidade de Santa Maria – RS, está diretamente subordinado a 3ª Região Militar, que por sua vez, subordina-se ao Comando Militar do Sul (CMS).

2.6.2 O Parque Regional de Manutenção / 3ª RM

Em 1º de julho de 1944, por ordem do então Ministro da Guerra, as oficinas de reparos da 3ª Região Militar (3ª RM) foram transformadas em Parque Regional de Moto Mecanização (Pq R MM/3). A nova Organização Militar (OM) ficou subordinada tecnicamente à Diretoria de Moto Mecanização (DMM) e disciplinar e administrativamente ao comandante da 3ª RM. Instalada provisoriamente na ex-praça da harmonia, na cidade de Porto Alegre, teve como seu primeiro diretor o Capitão José dos Santos Lisboa, iniciou as suas atividades em outubro de 1945

Em 1957, o Ministro da Guerra determinou a transferência do Parque de Porto Alegre para a cidade de Santa Maria. A decisão de situá-lo na Região Central do Rio Grande do Sul, importante nó Ferroviário, já estava tomada a 22 de março de 1945, data de resolução do Conselho Administrativo do Estado, doando o terreno “para nele ser instalada a sede do Parque de Moto Mecanização, revertendo o imóvel doado ao patrimônio do doador caso lhe fosse dado destino diverso”, conforme consta da Escritura de Doação pela prefeitura de Santa Maria, lavrada no 4º Cartório de notas da cidade Porto Alegre.

Em 1955, dez anos após essa doação, foi entregue ao Parque, na pessoa de seu Diretor, Coronel Cassal Martins Brum, um pavilhão aqui construído e destinado às Oficinas de Recapagem de pneus. Essa oficina iniciou seu funcionamento em novembro de 1956. Durante o ano de 1957, a partir de abril, iniciou-se, por determinação da 3ª RM, mudança de outras oficinas, a começar pela de baterias, num efetivo que atingiu, naquele ano, 15% do pessoal do Parque sob a chefia de um Oficial Superior, constituindo-se “Núcleo do Parque de Santa Maria”.

No mesmo ano, foi assinado um convênio entre o Ministro da Guerra e a Comissão Estadual de Energia Elétrica, ficando acertado que a usina elétrica do Parque com uma potência instalada de 550 kVA – forneceria energia elétrica para a cidade de Santa Maria, complementando o abastecimento dos geradores daquela comissão, na época, com potência instalada inferior á demanda.

Concebido para integrar o sistema de manutenção do exército, o Parque Regional de Moto Mecanização da 3ª Região Militar (Pq R MM/3) dispunha de grande número de

oficinas desde seus primeiros anos de funcionamentos, possuindo inclusive fundição de tratamento térmico, o que pressupunha a fabricação de peças com certo grau de sofisticação. Não se deve esquecer de que, naqueles anos, a grande maioria do material de moto mecanização em uso pelo Exército Brasileiro era de origem estrangeiras, sobre tudo norte-americana, com a conseqüente dificuldade em se obter peças de reposição.

No dia 16 de agosto de 1959, foi confeccionada, pela primeira vez, no 3º Exército, uma grade de placa de bateria. Com isso, foi derrubado um grande entreve na fabricação daqueles acumuladores, cuja produção passou a desenvolver-se com grande impulso. Em setembro de 1959, o Parque recebeu ordem do Ministro da Guerra para que, embora com prejuízo de seus encargos normais, fossem recuperadas 50 empilhadeiras do porto do Rio Grande, para auxiliar a comissão coordenadora de transportes devido aos graves problemas criados pelas chuvas de agosto de setembro daquele ano. Na década de 60, com o advento da indústria automobilística nacional e a facilidade na obtenção de peças, foram extintas algumas oficinas e diminuída a importância de outras, particularmente no que se referia a operações de fabricação.

2.6.2.1 Nova Transformação

Em 1981, o Pq RMM/3 foi transformado em Parque Regional de Manutenção (Pq R Mnt/3), tendo as suas atribuições ampliadas, passando a realizar, além da manutenção do Material de moto mecanização, a manutenção do material de Engenharia, Comunicações e intendência. A missão do Pq R Mnt/3 é prover o apoio de 4º escalão de manutenção para a 3ª Região Militar, a qual engloba todo o Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, possui amplas instalações, sendo dotado de máquinas e equipamentos adequados aos serviços de manutenção de 4º escalão e conta com pessoal especializado nas várias áreas de atuação. Em 1984, em coordenação com a firma Bernardini, o Parque deu início à repotencialização de 50 Carros de Combates (C/C) M-41 e á modernização de 50 caixas de transmissão automática CD-500.

Dentre as várias atividades de manutenção que ora se desenvolvem, podemos destacar: recuperação de motores a gasolina e diesel, manutenção de bombas injetoras, trabalhos de usinagem, solda, carpintaria e pintura, fabricação e recuperação de baterias em pequena escala, modernização de Viatura REO 2 ½ Ton, recuperação de Viatura Jeep ¼ Ton, confecção de cintos de campanha, modernização dos painéis de controle do grupo eletrogênio de campanha e manutenção de 3º e 4º escalões de grupos geradores.

Atualmente o Pq R Mnt/3 tem, dentre outras, uma relevante missão no Exército Brasileiro. Esta Unidade militar está engajada em um dos mais importantes projetos do Governo Federal para reaparelhar as Forças Armadas – O Projeto Leopard. O Projeto Leopard é um contrato de compra e apoio estabelecido entre o Brasil e a Alemanha. A iniciativa, desenvolvida por intermédio do Ministério da Defesa, objetiva equipar e modernizar as Unidades Blindadas do Exército Brasileiro. Os atuais carros de combate são do modelo Leopard 1A1, considerados inferiores aos importados, do tipo Leopard 1A5. Os tanques de guerra foram adquiridos do Exército alemão e, antes de chegar ao Brasil, passaram por manutenção da empresa alemã *Rheinmetall Land System* (RLL). O Projeto Leopard é executado desde 2007 e prevê o desembarque de 11 lotes no país, até o final de 2011. A primeira e a segunda remessas chegaram ao porto de Rio Grande - RS, respectivamente, em dezembro de 2009 e em maio de 2010. O papel do Parque visa qualificar os recursos humanos para realizarem a manutenção dentro do Projeto Leopard, através de cursos e estágios para os militares dos quartéis apoiados pela 3ª Região Militar.

Atualmente a missão do Pq R Mnt/3 é executar a Manutenção de 3º Escalão, na área da 3ª Região Militar, exceto para material da Classe V (Armamento pertencente à Viatura Blindada), formar reservistas de 1ª categoria, formar Oficiais de Material Bélico para a reserva mobilizável (R2) do Exército Brasileiro, e atuar como Órgão Provedor para as Viaturas Blindadas.

O Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar está direcionado com base em sua missão e visão de futuro, os quais são:

- Missão: Executar a manutenção de 3º Escalão na 3ª Região Militar e prover o suprimento para blindados e manutenção com qualidade.
- Visão de Futuro: Ser a Unidade modelo em manutenção do Exército Brasileiro, sendo referência na manutenção de blindados e motores.

2.6.1.2 Projetos Sociais

Em 1994 foi firmado convênio entre a 3ª Divisão do Exército (3ª DE) e a Prefeitura Municipal de Santa Maria (PMSM) com a participação do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do adolescente com o objetivo de criar um Programa de profissionalização Educativa de Adolescentes carentes da sociedade santa-mariense ao qual se denominou “Projeto Napion”.

Foram selecionados pelo Conselho tutelar 30 menores que, neste Parque, desenvolvem atividades nas oficinas, lanternagem, seção de extintores, seção de carpintaria, correaria e horta. Desenvolvem ainda: atividades socioculturais como iniciação ao tradicionalismo, ensino religioso, ciclos de palestras e visitas a empresas e entidades locais, atividades agrícolas com a organização de uma horta, onde a produção se destina ao consumo de seus familiares, educação moral e cívica, higiene e prevenção de doenças, atividades físicas e a confecção da alimentação para esses menores.

Atualmente o Parque Regional de Manutenção / 3ª RM, tem um convênio firmado com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, para atender adolescentes de baixa renda. Este convênio estabelece que o Parque realize o empréstimo de suas instalações ao SENAI, para que este, ministre um curso de marcenaria.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa constitui-se de uma parte importante do trabalho de pesquisa. Trata das especificações do desenvolvimento de todo o trabalho, ao detalhar como será a investigação e o planejamento do mesmo, ou seja, trata do caminho para chegar a um determinado fim. Para Lakatos & Marconi (2002, p. 105), “a especificação da metodologia da pesquisa é o que abrange maior número de itens, pois respondem, a um só tempo, as questões como, com quê, onde e quanto”.

A seguir são apresentados os elementos que caracterizam e especificam a pesquisa, bem como, explicitados os aspectos relacionados ao levantamento dos dados através da pesquisa de campo, dispostos nos subitens: delineamento e definição de termos; população e amostra; coleta, tratamento e análise dos dados e apresentação do relatório final. Para ROBBINS (2005), o propósito da pesquisa é “ajudar na busca da verdade”, embora nunca se chegue à verdade absoluta. A pesquisa no campo do comportamento organizacional visa buscar o conhecimento de como cada pessoa se comporta dentro de qualquer contexto organizacional. Para Robbins, essa busca pelo conhecimento auxilia o pesquisador, pois pode corroborar refutar ou sugerir novas teorias no campo pesquisado

3.1 Delineamento e definição de termos

A pesquisa a ser desenvolvida classifica-se como: estudo de caso, exploratório-descritiva e quantitativa. Segundo Yin (2005, p.20) “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso em um quartel do Exército Brasileiro, mais especificadamente, no Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar. Para Gil (1999), o estudo de caso é utilizado quando envolve o estudo específico de um ou poucos objetos de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Na mesma linha de pensamento, Yin (2005), argumenta que o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Essa técnica será utilizada no estudo ora proposto pelo fato de que se pretende analisar profundamente a Unidades Militar aqui tratada, no que se refere aos aspectos motivacionais de seus servidores, mas especificadamente mensurar seus graus de satisfação em relação às variáveis pertencentes às dimensões do cargo, do contexto do trabalho e

organizacionais, no âmbito dos Subtenentes, 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos. Serão estudadas as principais teorias motivacionais para que se possa, dessa forma, contextualizar esta, a com a prática vivenciada pelos militares no Parque Regional de Manutenção/3ª RM, considerando suas atividades profissionais específicas dentro de seus encargos e responsabilidades. Trata-se de um estudo dirigido especificadamente aos integrantes desta Unidade Militar da cidade de Santa Maria – RS. Segundo GIL (1999), o estudo de caso é utilizado quando envolve o estudo específico de um ou poucos objetos de modo que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Já para YIN (2005), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

É exploratória porque de acordo com Triviños (1987, p.109) “os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.” Sabe-se que até o momento não foi realizada nenhuma pesquisa sobre o tema proposto e pouco se conhece sobre os aspectos relacionados à motivação de pessoal em Unidades Militares do Exército Brasileiro. Pretende-se tornar mais explícito o problema com elementos que permitam responder ao questionamento principal da pesquisa.

Quanto à abordagem é quantitativa, onde, segundo Minayo (2002) este tipo de pesquisa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas e os resultados precisam ser replicados. Dessa forma, o objetivo ora proposto foi de explorar e quantificar uma determinada situação, desenvolvendo uma análise dos aspectos encontrados.

3.2 População e Amostra

Segundo Gil (1989, p. 93) a amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Quanto ao tipo de amostragem a pesquisa foi classificada no grupo não-probabilística, pois não apresentam fundamentação matemática ou estatística. O universo pesquisado foram militares praças do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM, nas graduações de Subtenentes e, também, nas graduações de Sargentos (1º, 2º e 3º), conforme Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – População Existente

Graduação	População
Subtenentes	17
1° Sargentos	10
2° Sargentos	38
3° Sargentos	59
Total	124

Segundo Gil (1989) para calcular a amostra de uma *população finita* (até 100.000 habitantes), utiliza-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da Amostra

σ = Nível de confiança escolhido, expresso em números de desvio padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar (100-p)

e = Erro máximo permitido

N = Tamanho da população

Utilizou-se 95 % de nível de confiança (σ), o qual equivale a 2 desvios padrão, sendo que estimativa de erro máximo 5%. Pelo fato de não ser possível estabelecer previamente a percentagem com o qual o fenômeno se verifica, adotou-se o valor máximo de 50 para p.

Dessa forma determinou-se a amostragem para cada grupo de graduados estudados, conforme mostrado na Tabela 2:

Tabela 2 – Amostra da pesquisa

Graduação	População	Amostra
Subtenentes	17	13
1º Sargentos	10	08
2º Sargentos	38	36
3º Sargentos	59	43
Total	124	100

3.3 Instrumento para coleta de dados

O instrumento utilizado na pesquisa caracteriza-se como um questionário do tipo JDS (*Job Diagnostic Surve*), onde os respondentes apontam um grau de satisfação dispostos em uma escala *Likert* em relação às variáveis pesquisadas. A escala *Likert* é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os pesquisados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

Segundo Likert (1932) um item *Likert* é apenas uma afirmação à qual o sujeito pesquisado responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. Normalmente, o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Usualmente são usados cinco níveis de respostas, sendo que o formato típico de um item *Likert* é:

1. Não concordo totalmente
2. Não concordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Esta pesquisa teve o objetivo de mensurar o grau de satisfação dos respondentes em relação a três dimensões e suas respectivas variáveis:

- **Características do Cargo:** variedade de habilidade, Identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*;
- **Contexto do Trabalho:** satisfação com segurança, satisfação com compensação (salário), Satisfação com clima psicológico, possibilidade de crescimento na carreira, equidade salarial externa, equidade salarial interna e satisfação com o volume de trabalho;
- **Organizacionais:** justiça no sistema de promoção e oportunidade de treinamento

Dessa forma, os respondentes apontaram o seguinte grau de satisfação às variáveis pesquisadas:

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

Através deste tipo de instrumento desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) é possível:

- a) examinar o conjunto de atividades que formam um dado trabalho para verificar se e como ele precisa ser reestruturado a fim de melhorar a motivação e a produtividade do formulário;
- b) avaliar os efeitos nos funcionários de mudanças feitas no âmbito do trabalho. Os autores estabeleceram uma lista de variáveis a serem medidas por meio do instrumento.

Para Hackman e Oldham (1975), pode-se obter alto grau de motivação, de satisfação no trabalho, de qualidade no desempenho e baixo nível de absenteísmo e de rotatividade quando três estados psicológicos críticos estão presentes num determinado trabalho e são considerados positivos para o trabalhador:

- a) significância percebida: remete ao quanto o funcionário acredita que suas experiências no trabalho são significativas, valiosas e valem a pena;
- b) responsabilidade percebida: refere-se ao grau com que o funcionário se sente responsável e responsabilizado pelos resultados produzidos por seu trabalho; e

c) conhecimento dos resultados do trabalho (feedback): tem a ver com mecanismos que permitam que o trabalhador continuamente saiba e compreenda o quão efetivamente tem realizado seu trabalho.

Segundo Garcia (2007) esses estados são constituídos por cinco variáveis da dimensão Características do Cargo, também medidas pelo JDS:

a) **variedade de habilidade**: refere-se ao grau com que a realização de um trabalho demanda uma série de atividades diferentes, que por consequência, exigem grande número de diferentes habilidades e talentos do funcionário;

b) **Identidade da tarefa**: o grau em que um trabalho requer a realização de tarefas do começo ao fim, com um resultado perfeitamente identificável;

c) **significado da tarefa**: tem relação com o grau que um trabalho exerce influência na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanto interna quando externamente à organização;

d) **autonomia**: refere-se ao grau de liberdade, independência e autodeterminação que um trabalho possibilita ao funcionário exercer no que diz respeito ao cronograma e a forma como será realizado; e

e) **feedback**: o grau segundo o qual o funcionário recebe informações acerca do resultado do seu trabalho e da efetividade de sua performance.

Segundo Hackman e Oldham (1975 apud GARCIA, 2007, p. 81) as três primeiras dimensões influenciam na significância percebida do emprego para o trabalhador. A autonomia diz respeito ao aumento da responsabilidade do trabalhador em seu trabalho e influencia a responsabilidade percebida pelos resultados dele; esta será mais elevada quanto maior for o grau de autonomia na execução da tarefa. O feedback permite que o trabalhador conheça os resultados do seu trabalho e é importante haver mecanismos que o propiciem tanto em nível interno (superiores e colegas) quanto externo (parceiros e clientes).

Entre outras funcionalidades, os autores do sistema *JDS*, afirmam que este tipo de instrumento pode ser usado para medir uma série de reações e sentimento pessoais e afetivos que uma pessoa tem ao realizar seu trabalho. São os chamados por Hackman e Oldham (1975) de “resultados individuais”, que englobam as seguintes variáveis:

- satisfação geral: uma medida geral do grau de satisfação do funcionário com o trabalho que realiza;

- motivação interna para o trabalho: o grau de automotivação do funcionário para realizar o trabalho com efetividade, ou seja, o quão positivos ou negativos são seus sentimentos ao realizar bem ou mal o trabalho;

- satisfação específica: refere-se a um conjunto de outras medidas de satisfação como: estabilidade no emprego, salário e outras compensações; igualdade e

cooperação (satisfações sociais), supervisão e oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Quanto à dimensão Contexto do Trabalho, Garcia (2007), apontou os seguintes conceitos as suas variáveis:

- a) **Satisfação com segurança:** satisfação com a segurança física do funcionário;
- b) **Satisfação com compensação (salário):** grau de satisfação percebido pelo funcionário em relação ao salário que recebe como retorno de seu trabalho;
- c) **Satisfação com clima psicológico:** trata-se da sensação sentida pelo indivíduo em relação ao ambiente de trabalho;
- d) **Possibilidade de crescimento na carreira:** percepção que os funcionários têm de ter ascensão na sua carreira;
- e) **Equidade salarial externa:** comparação feita pelo funcionário em relação ao salário que recebe pelas atividades que desempenha com o salário que profissionais de outras empresas recebem pelas mesmas atividades;
- f) **Equidade salarial interna:** grau de satisfação do funcionário em relação ao salário que recebe pelas atividades que desempenha com o salário que profissionais da mesma empresa recebem pelas mesmas atividades que eles desempenham; e
- g) **Satisfação com volume de trabalho:** refere-se à quantidade de atribuições necessárias para o desempenho do cargo que exerce.

Da mesma forma, o autor observou que a dimensão Organizacional, as variáveis abaixo, poderia ser objeto de estudo, o qual escreveu:

- a) **Justiça no Sistema de Promoção:** satisfação do funcionário em relação aos itens que compõem sua avaliação para o sistema de promoção;
- b) **Oportunidade de Treinamento:** grau de satisfação percebido pelo funcionário em relação à oferta de cursos e estágios para seu aperfeiçoamento e qualificação.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi empregado e testado, também, por Rocha (2001) em um artigo publicado no ENANPAD (2001) e em várias pesquisas quantitativas de dissertações de mestrados, entre as quais, destaco a realizada em 2007 por Edilene de Oliveira Pereira Garcia em seu estudo sobre “Qualidade de vida no trabalho: com a palavra, os funcionários públicos” - Universidade Metodista de São Paulo. Através da aplicação do questionário “JDS (Job Diagnostic Survey)”, desenvolvido por Hackman e Oldham, traduzido e adaptado pelo grupo QVT/CMA/FACE/UFMG (Qualidade de Vida no Trabalho/ Consultoria Método Assessoria/ Faculdade de Economia/ Universidade Federal de Minas Gerais) (Rocha, 2001-ENANPAD), procurou-se identificar e mensurar o

grau de satisfação dos servidores em relação às variáveis de características do cargo, variáveis do contexto do trabalho e variáveis organizacionais.

3.3.1 Quantificação dos graus atribuídos as variáveis

O questionário foi composto por três dimensões e suas respectivas variáveis, conforme explicado anteriormente. Cada militar deveria identificar sua pesquisa apenas com sua graduação e atribuir um grau de satisfação de 1 a 5 (escala *Likert*) a cada uma das variáveis solicitadas.

Exemplo:

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Variedade de habilidade	2	6	2	-	-	10
Identidade da tarefa						
Significado da tarefa						
Autonomia						
Feedback do trabalho						

Com base nessas informações, pode-se quantificar os escores recebidos por cada uma das variáveis estudadas. Os escores recebidos por cada uma das variáveis foram obtidos pelo produto: (quantidade de respostas x respectivo grau de satisfação). Dessa forma, foi possível calcular a média atingida por cada um das variáveis, assim como, o cálculo da média geral das dimensões estudadas. Para a realização destes cálculos, foi utilizado a planilha *Excel* do *Office 2010 – Microsoft*:

Exemplo: Cálculo de escores atribuído a variável habilidade

Escores = Quantidade de respostas x respectivo grau de satisfação

Escores = 2 x 5 | 6 x 4 | 2 x 3 |

Escores = 10 | 24 | 6 |

Escores = 40

Para achar a média que cada uma das variáveis recebeu, dividiu-se, a quantidade de escores encontrada naquela variável pela quantidade de respondentes (grupo pesquisado).

Exemplo: Cálculo da média de cada variável

- quantidade de respondentes (grupo “X”): 10

Média = Escores / quantidade de respondentes

Média = 40 / 10

Média = 4

Nesse caso, o grupo “X”, haveria atribuído média 4 a variável variedade de habilidade.

3.4 Limitação do instrumento

Embora o instrumento criado por Hackmann e Oldham (1975 apud GARCIA, 2007, p. 82-83) pareça ser bastante abrangente, os autores recomendam que os respondentes sejam suficientemente alfabetizados. Segundo o mesmo autor, o JDS não deve ser utilizados em pesquisas com indivíduos com escolaridade abaixo da oitava série do ensino fundamental ou que não tenham um bom domínio da língua nativa. Essa restrição, portanto, deve ser levada em consideração antes de sua aplicabilidade.

3.5 Caracterização da Pesquisa

A distribuição dos questionários foi realizada para os militares das seguintes graduações: Subtenentes, 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos. Na época em que foi realizada a pesquisa, o efetivo de Subtenentes e Sargentos do Parque Regional de Manutenção/3ª RM era de 124 militares. Deste universo, 17 eram da graduação de Subtenentes, 10 eram 1º Sargentos, 38 eram 2º Sargentos e 59 eram 3º Sargentos.

O Gráfico 1, mostra o efetivo total de militares nas graduações de Subtenentes e 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos

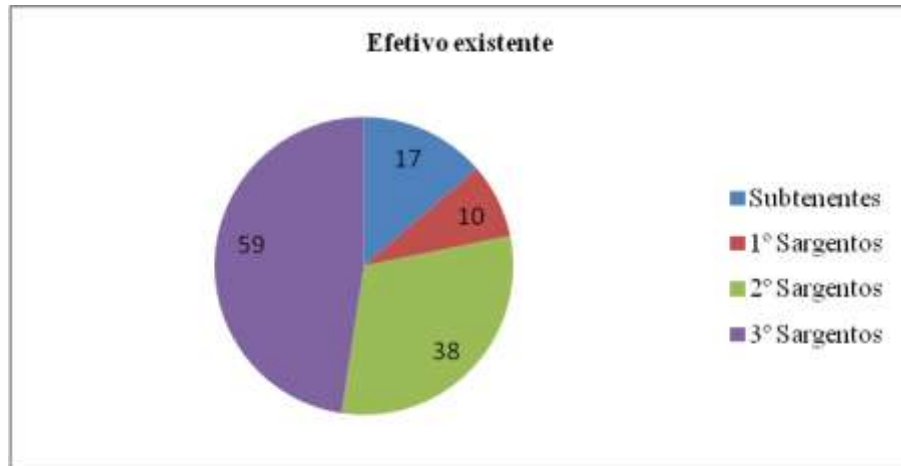


Gráfico 1 – Efetivo existente

Foram aplicados um total de 100 questionários, nas seguintes proporções: 13 para Subtenentes, 8 para os 1º Sargentos, 36 para os 2º Sargentos e 43 para os 3º Sargentos.



Gráfico 2 – Distribuição dos questionários

Dos 100 questionários, retornaram 75 (setenta e cinco) dos instrumentos e 25 não responderam a pesquisa. Considerando estes números, pode-se inferir que 75% dos graduados responderam a pesquisa, enquanto que, 25% abstiveram-se. As principais causas dessas 25 abstenções foram as seguintes:

- desconfiança dos militares por acharem que, de algum modo, iriam ser identificados, apesar de a pesquisa exigir apenas a sua graduação (9);
- pelo fato de alguns militares terem entrado em férias durante o período de levantamento dos dados (11); e
- alguns militares disseram ter perdido a pesquisa (5).

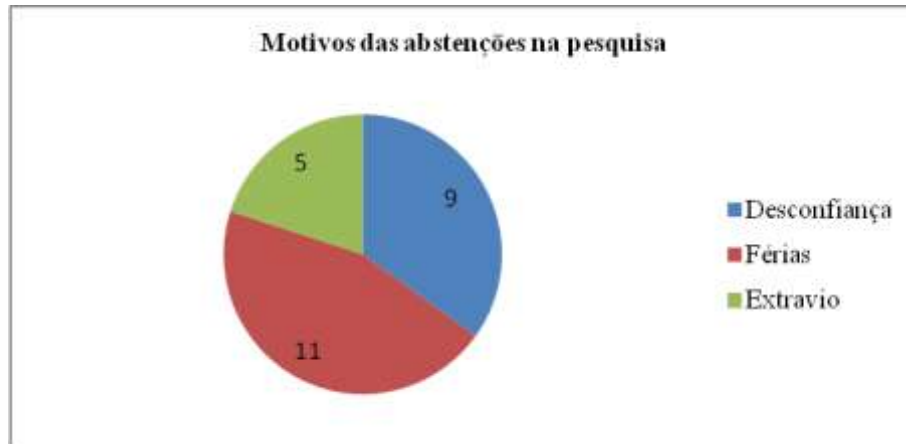


Gráfico 3 – Abstenções na Pesquisa

A amostra foi escolhida de maneira não aleatória, não levando em consideração variáveis, como idade e escolaridade, no entanto considerou-se a graduação do militar. No caso, foram escolhidos os militares dentro das graduações de Subtenentes e Sargentos, estes últimos, distribuídos nas graduações de 1º, 2º e 3º.

3.6 Análise dos Dados

A abordagem da análise utilizou-se de técnicas de estatística descritiva. Este tipo de tratamento dos dados visou levantar, junto às variáveis que fazem parte deste estudo, aquelas que apresentam maiores e menores graus de satisfação; possibilitando, dessa forma, atingir os primeiros objetivos deste estudo.

3.6.1 Universo dos Subtenentes

O efetivo de Subtenentes, existente no período da pesquisa, eram de 17 militares. Foi distribuído de forma aleatória um total de 13 questionários, dos quais retornaram 10 instrumentos de pesquisa.

A tabela 3 relaciona o total do efetivo de Subtenentes (universo), os questionários distribuídos e os retornados, assim como as abstenções:

Tabela 3: Análise dos dados dos Subtenentes

Graduação	Universo	Questionários distribuídos	Questionários respondidos	Deixaram de responder
Subtenentes	17	13	10	03

O grupo dos Subtenentes respondeu ao questionário, mensurando sua satisfação com as variáveis pesquisadas, da seguinte forma, conforme a tabela abaixo:

Tabela 4: Quantidade de respostas dadas as variáveis - Grupo dos Subtenentes

Variáveis das Características do Cargo

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Variedade de habilidade	2	6	2	-	-	10
Identidade da tarefa	2	7	-	1	-	10
Significado da tarefa	3	6	1	-	-	10
Autonomia	2	7	1	-	-	10
Feedback do trabalho	1	7	-	2	-	10

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Satisfação com segurança	4	6	-	-	-	10
Satisfação com compensação (salário)	-	6	2	2	-	10
Satisfação com clima psicológico	2	5	2	1	-	10
Possibilidade de crescimento na carreira	-	6	2	1	1	10
Satisfação com supervisão (superiores)	2	4	4	-	-	10
Equidade salarial externa (empresa civil)	1	5	3	1	-	10
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	-	6	2	2	-	10
Satisfação com volume de trabalho	2	4	3	1	-	10

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Justiça do sistema de promoção	-	4	1	4	1	10
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	1	2	1	6	-	10

Considerando a quantidade de respostas dadas pelo grupo dos subtenentes a cada uma das variáveis nas suas respectivas dimensões, onde os mesmos, manifestaram seu grau de satisfação em relação aquela variável, pode-se, com isso, inferir os escores e as médias de cada uma. A tabela 5, confere estes valores:

Tabela 5: Escores e médias das variáveis - Grupo dos Subtenentes**Variáveis das Características do Cargo**

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Variedade de habilidade	10	24	6	-	-	4,0
Identidade da tarefa	10	28	-	2	-	4,0
Significado da tarefa	15	24	3	-	-	4,2
Autonomia	10	28	3	-	-	4,1
Feedback do trabalho	5	28	-	4	-	3,7
Média Geral	4,0					

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Satisfação com segurança	20	24	-	-	-	4,4
Satisfação com compensação (salário)	-	24	6	4	-	3,4
Satisfação com clima psicológico	10	20	6	2	-	3,8
Possibilidade de crescimento na carreira	-	24	6	2	1	3,3
Satisfação com supervisão (superiores)	10	16	12	-	-	3,8
Equidade salarial externa (empresa civil)	5	20	9	2	-	3,6
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	-	24	6	4	-	3,4
Satisfação com volume de trabalho	10	16	9	2	-	3,7
Média Geral	3,68					

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Justiça do sistema de promoção	-	16	3	8	1	2,8
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	5	8	3	12	-	2,8
Média Geral	2,80					

3.6.2 Universo dos 1º Sargentos

O efetivo existente, no período da pesquisa, na graduação de 1º Sargentos no Parque Regional de Manutenção / 3ª RM era de 10 militares. Foi distribuído de forma aleatória um total de 08 questionários, dos quais retornaram 07 instrumentos de pesquisa.

A tabela 6 relaciona o total do efetivo de 1º Sargentos (universo), os questionários distribuídos e os retornados, assim como aqueles que deixaram de responder:

Tabela 6: Análise dos dados dos 1º Sargentos

Graduação	Universo	Questionários distribuídos	Questionários respondidos	Deixaram de responder
1º Sargentos	10	08	07	01

O grupo dos 1º Sargentos respondeu ao questionário, mensurando sua satisfação com as variáveis pesquisadas, da seguinte forma, conforme a tabela abaixo:

Tabela 7: Quantidade de respostas dadas as variáveis - Grupo dos 1º Sargentos**Variáveis das Características do Cargo**

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
	5	4	3	2	1	
Variedade de habilidade	2	5	-	-	-	7
Identidade da tarefa	1	5	-	1	-	7
Significado da tarefa	2	4	1	-	-	7
Autonomia	1	4	1	1	-	7
Feedback do trabalho	3	2	1	1	-	7

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
	5	4	3	2	1	
Satisfação com segurança	2	3	-	2	-	7
Satisfação com compensação (salário)	-	5	1	1	-	7
Satisfação com clima psicológico	-	3	3	1	-	7
Possibilidade de crescimento na carreira	-	1	3	3	-	7
Satisfação com supervisão (superiores)	-	3	4	-	-	7
Equidade salarial externa (empresa civil)	1	1	5	-	-	7
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	-	5	2	-	-	7
Satisfação com volume de trabalho		4	3	-		7

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
	5	4	3	2	1	
Justiça do sistema de promoção	-	1	4	2	-	7
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	-	1	2	3	1	7

Considerando a quantidade de respostas dadas pelo grupo dos 1º Sargentos a cada uma das variáveis nas suas respectivas dimensões, onde os mesmos, manifestaram seu grau de satisfação em relação aquela variável, pode-se, com isso, inferir os escores e as médias de cada uma. A tabela 8 confere estes valores:

Tabela 8: Escores e médias das variáveis - Grupo dos 1º Sargentos

Variáveis das Características do Cargo

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Variedade de habilidade	10	20	-	-	-	4,29
Identidade da tarefa	5	20			-	3,86
Significado da tarefa	10	16	3	-	-	4,14
Autonomia	5	16	3	2	-	3,71
Feedback do trabalho	15	8	3	2	-	4,00
Média Geral	4,00					

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Satisfação com segurança	10	12	-	4	-	3,71
Satisfação com compensação (salário)	-	20	3	2	-	3,57
Satisfação com clima psicológico	-	12	9	2	-	3,29
Possibilidade de crescimento na carreira	-	4	9	6	-	2,71
Satisfação com supervisão (superiores)	-	12	12	-	-	3,43
Equidade salarial externa (empresa civil)	5	4	15	-	-	3,43
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	-	20	6	-	-	3,71
Satisfação com volume de trabalho	-	16	9	-	-	3,57
Média Geral	3,43					

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Justiça do sistema de promoção	-	4	12	4	1	2,86
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	-	4	6	6	1	2,43
Média Geral	2,64					

3.6.3 Universo dos 2º Sargentos

O efetivo existente, no período da pesquisa, na graduação de 2º Sargentos no Parque Regional de Manutenção / 3ª RM era de 38 militares. Foi distribuído de forma aleatória um total de 36 questionários, dos quais retornaram 28 instrumentos de pesquisa.

A tabela 9 faz um comparativo com os seguintes parâmetros: o total do efetivo de 2º Sargentos (universo), os questionários distribuídos e os retornados, assim como as abstenções:

Tabela 9: Análise dos dados dos 2º Sargentos

Graduação	Universo	Questionários distribuídos	Questionários respondidos	Deixaram de responder
2º Sargentos	38	36	28	08

O grupo dos 2º Sargentos respondeu ao questionário, mensurando sua satisfação com as variáveis pesquisadas, da seguinte forma, conforme a tabela abaixo:

Tabela 10: Quantidade de respostas dadas as variáveis - Grupo dos 2º Sargentos

Variáveis das Características do Cargo

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Variedade de habilidade	2	20	4	2	-	28
Identidade da tarefa	7	13	5	2	1	28
Significado da tarefa	7	14	5	1	1	28
Autonomia	3	13	7	5	-	28
Feedback do trabalho	2	9	4	10	3	28

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Satisfação com segurança	7	13	4	3	1	28
Satisfação com compensação (salário)	3	11	3	9	2	28
Satisfação com clima psicológico	3	9	6	9	1	28
Possibilidade de crescimento na carreira	1	4	6	14	3	28
Satisfação com supervisão (superiores)	-	11	9	6	2	28
Equidade salarial externa (empresa civil)	2	10	10	5	1	28

Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	1	10	11	5	1	28
Satisfação com volume de trabalho	-	16	6	5	1	28

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
	5	4	3	2	1	
Justiça do sistema de promoção	-	5	1	17	5	28
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	-	7	5	10	6	28

Considerando a quantidade de respostas dadas pelo grupo dos 2º Sargentos a cada uma das variáveis nas suas respectivas dimensões, onde os mesmos manifestaram seu grau de satisfação em relação aquela variável, pode-se, com isso, inferir os escores e as médias de cada uma. A tabela 11 confere estes valores:

Tabela 11: Escores e médias das variáveis - Grupo dos 2º Sargentos

Variáveis das Características do Cargo

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Média
	5	4	3	2	1	
Variedade de habilidade	10	80	12	4	-	3,79
Identidade da tarefa	35	52	15	4	1	3,82
Significado da tarefa	35	56	15	2	1	3,89
Autonomia	15	52	21	10	-	3,50
Feedback do trabalho	10	36	12	20	3	2,89
Média Geral	3,58					

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Média
	5	4	3	2	1	
Satisfação com segurança	35	52	12	6	1	4,4
Satisfação com compensação (salário)	15	44	9	18	2	3,4
Satisfação com clima psicológico	15	36	18	18	1	3,8
Possibilidade de crescimento na carreira	5	16	18	28	3	3,3
Satisfação com supervisão (superiores)	-	44	27	12	2	3,04
Equidade salarial externa (empresa civil)	10	40	30	10	1	3,25
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	5	40	33	10	1	3,18
Satisfação com volume de trabalho	-	64	18	10	1	3,32
Média Geral	3,17					

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Justiça do sistema de promoção	-	20	3	34	5	2,21
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	-	28	15	20	6	2,46
Média Geral	2,34					

3.6.4 Universo dos 3º Sargentos

O efetivo existente, no período da pesquisa, na graduação de 3º Sargentos no Parque Regional de Manutenção / 3ª RM era de 59 militares. Foi distribuído de forma aleatória um total de 43 questionários, dos quais retornaram 30 instrumentos de pesquisa.

Para um melhor entendimento, a tabela 12 relacionou o total do efetivo de 3º Sargentos (universo), os questionários distribuídos e os retornados, assim como àqueles que deixaram de responder a pesquisa:

Tabela 12: Análise dos dados dos 3º Sargentos

Graduação	Universo	Questionários distribuídos	Questionários respondidos	Deixaram de responder
3º Sargentos	59	43	30	13

O grupo dos 3º Sargentos respondeu ao questionário, mensurando sua satisfação com as variáveis pesquisadas, da seguinte forma, conforme a tabela abaixo:

Tabela 13: Quantidade de respostas dadas as variáveis - Grupo dos 3º Sargentos

Variáveis das Características do Cargo

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Variedade de habilidade	1	24	4	1	-	30
Identidade da tarefa	3	21	4	2	-	30
Significado da tarefa	1	22	5	1	-	30
Autonomia	4	21	4	1	-	30
Feedback do trabalho	1	16	6	7	-	30

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
--	-----------------------	-----------------	------------------	-------------------	-------------------------	-------

Satisfação com segurança	7	20	1	1	1	30
Satisfação com compensação (salário)	2	18	4	5	1	30
Satisfação com clima psicológico	4	14	5	5	2	30
Possibilidade de crescimento na carreira	-	8	9	8	5	30
Satisfação com supervisão (superiores)	1	15	9	5	-	30
Equidade salarial externa (empresa civil)	3	16	6	3	2	30
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	1	16	6	6	1	30
Satisfação com volume de trabalho	4	14	8	3	1	30

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Total
Justiça do sistema de promoção	-	9	8	8	5	30
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	1	11	7	6	5	30

Considerando a quantidade de respostas dadas pelo grupo dos 3º Sargentos a cada uma das variáveis nas suas respectivas dimensões, onde os mesmos manifestaram seu grau de satisfação em relação aquela variável, pode-se, com isso, inferir os escores e as médias de cada uma. A tabela 14 confere estes valores:

Tabela 14: Escores e médias das variáveis - Grupo dos 3º Sargentos

Variáveis das Características do Cargo

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Variedade de habilidade	5	96	12	2	-	3,83
Identidade da tarefa	15	84	12	4	-	3,83
Significado da tarefa	5	92	15	2	-	3,80
Autonomia	20	84	12	2	-	3,93
Feedback do trabalho	5	64	18	14		3,37
Média Geral	3,75					

Variáveis das Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Satisfação com segurança	35	80	3	2	1	4,03
Satisfação com compensação (salário)	10	72	12	10	1	3,50
Satisfação com clima psicológico	20	56	15	10	2	3,43
Possibilidade de crescimento na carreira	-	32	27	6	5	2,33
Satisfação com supervisão (superiores)	5	60	27	8	-	3,33

Equidade salarial externa (empresa civil)	15	64	18	6	2	3,50
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	5	64	18	12	1	3,33
Satisfação com volume de trabalho	20	56	24	6	1	3,57
Média Geral	3,38					

Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1	Média
Justiça do sistema de promoção	-	36	24	16	5	2,70
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)	5	44	21	12	5	2,90
Média Geral	2,80					

3.6.5 Universo Pesquisado

O efetivo existente atualmente graduação de Subtenentes e Sargentos (1º, 2º e 3º) no Parque Regional de Manutenção / 3ª RM é de 124 militares. Foi distribuído de forma aleatória um total de 100 questionários, dos quais retornaram 75 instrumentos de pesquisa.

Dessa forma, comparou-se na Tabela 15, o total do efetivo pesquisado, no caso, os Subtenentes e os Sargentos (universo), com os questionários distribuídos e com os retornados, assim como, os questionários que deixaram de serem respondidos:

Tabela 15: Análise dos dados dos Subtenentes e Sargentos

Graduação	Universo	Questionários distribuídos	Questionários respondidos	Deixaram de responder
Subtenentes e Sargentos	124	100	75	25

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados, a pesquisa foi disposta em cinco diferentes composições, dividida por grupos de pesquisados: Subtenentes, 1º Sargentos, 2º Sargentos, 3º Sargentos. Por fim, analisou-se o grupo chamado de “geral” (onde se considerou todos os grupos pesquisados). Ao analisar-se separadamente os grupos, foi possível realizar um melhor levantamento das diferenças de percepção com a satisfação no trabalho à medida que se desloca ao longo da escala hierárquica. Basicamente, todas as diferentes composições da amostra são analisadas apenas segundo um critério: foram considerados os escores dos respondentes. Este parâmetro possibilitou a mensuração da média atingida por cada uma das variáveis pesquisadas, assim como, média geral alcançada pela dimensão estudada.

4.1 Análise dos Resultados: Grupo “Subtenentes”

A seguir estão os resultados da análise do grupo dos Subtenentes, de acordo com as dimensões de cada variável:

Tabela 16: Grupo dos Subtenentes X Variáveis das Características do Cargo

Variáveis	Média	Média Geral
Variedade de Habilidades	4,00	4,00
Identidade da Tarefa	4,00	
Significado da Tarefa	4,20	
Autonomia	4,10	
Feedback do Trabalho	3,70	

Na tabela 16, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo dos Subtenentes em relação dimensão características do cargo. As médias dos indicadores de satisfação com as variáveis das características do cargo situam-se entre 3,70 e 4,20, tendo como média geral 4,00; Considerando-se a escala *Likert* utilizada de 1 a 5, pode-se afirmar que os Subtenentes do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM (Pq R Mnt/3), são detentores de elevada satisfação com estas variáveis. Por outro lado, o limite das médias, acima apresentado, indica que dentre as variáveis de características do cargo, o grupo mais satisfeito com a variável *significado da tarefa*, a qual faz referência ao grau que um cargo tem impacto

perceptível nos outros. Por outro lado, este grupo encontra-se menos satisfeito com o retorno que recebe sobre o resultado de seu trabalho (*feedback*).

Em relação às variáveis do contexto do trabalho, a tabela abaixo, relaciona os graus de satisfação atribuído a cada uma delas:

Tabela 17: Grupo dos Subtenentes X Variáveis do Contexto do Trabalho

Variáveis	Média	Média Geral
Satisfação com segurança	4,40	3,68
Satisfação com compensação (salário)	3,40	
Satisfação com clima psicológico	3,80	
Possibilidade de crescimento na carreira	3,30	
Satisfação com supervisão (superiores)	3,80	
Eqüidade salarial externa (empresa civil)	3,60	
Eqüidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	3,40	
Satisfação com volume de trabalho	3,70	

Na tabela 17, as médias dos indicadores de satisfação com as variáveis do contexto do trabalho, situam-se entre 3,30 e 4,40. Levando em conta natureza das atividades desenvolvidas pelos militares, pode-se inferir que o grupo dos Subtenentes, são detentores de elevada satisfação com a variável *segurança no trabalho* (4,40). A variável *possibilidade de crescimento na carreira* foi a que recebeu o menor grau de satisfação (3,30). A média geral atingida nesta dimensão foi de 3,68. Considerando-se que a escala utilizada é de 1 a 5 e consequentemente com ponto médio de valor 3, pode-se afirmar que há satisfação positiva em relação às variáveis do contexto do trabalho.

Na tabela seguinte, procurou-se avaliar o grau de satisfação em relação à dimensão organizacional:

Tabela 18: Grupo dos Subtenentes X Variáveis Organizacionais

Variável	Média	Média Geral
Justiça no Sistema de Promoção	2,80	2,80
Oportunidade de Treinamento	2,80	

Na tabela 18, a média geral das variáveis organizacionais é de 2,80. De posse desses dados pode-se afirmar que a satisfação em relação às variáveis *justiça no sistema de promoção* (2,80) e *oportunidade de treinamento* (2,80), geram uma satisfação negativa nos

Subtenentes do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM. É relevante dizer, que as variáveis organizacionais foram as que receberam a menor avaliação de todas as pesquisadas no respectivo grupo.

4.2 Análise dos Resultados: Grupo dos 1º Sargentos

Na tabela 19, apresentam-se os dados das médias e média geral dimensão características do cargo:

Tabela 19: Grupo dos 1º Sargentos X Variáveis das Características do Cargo

Variável	Média	Média Geral
Variedade de Habilidades	4,29	4,00
Identidade da Tarefa	3,86	
Significado da Tarefa	4,14	
Autonomia	3,71	
Feedback do Trabalho	4,00	

As médias dos indicadores de satisfação dos 1º Sargentos com as variáveis das características do cargo situam-se entre 3,71 e 4,29, tendo como média geral 4,00. Considerando-se que a escala utilizada é de 1 a 5, pode-se inferir que este grupo são detentores de elevada satisfação em relação a estas variáveis. Por outro lado, os limites das médias, acima apresentados, indicam que dentre as variáveis de características do cargo há uma maior satisfação com a variável *variedade de habilidades* (grau em que certo cargo requer atividades diferentes que necessitem de habilidades diversas dos empregados) e por outro lado, o pessoal encontra-se menos satisfeito com o *autonomia no trabalho* (grau em um cargo dá ao ocupante independência e discernimento nas tarefas e nos procedimentos adotados para sua execução).

Na tabela 20, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo de variáveis do contexto do trabalho:

Tabela 20: Grupo 1º Sargentos X Variáveis do Contexto do Trabalho

Variável	Média	Média Geral
Satisfação com segurança	3,71	3,43
Satisfação com compensação (salário)	3,57	
Satisfação com clima psicológico	3,29	
Possibilidade de crescimento na carreira	2,71	

Satisfação com supervisão (superiores)	3,43	
Eqüidade salarial externa (empresa civil)	3,43	
Eqüidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	3,71	
Satisfação com volume de trabalho	3,57	

As médias dos indicadores de satisfação com as variáveis do contexto do trabalho situam-se entre 2,71 e 3,71, tendo como média geral 3,43. Novamente, considerando-se que a escala utilizada é de 1 a 5, pode-se inferir que os 1º Sargentos do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM são detentores de uma satisfação positiva com as variáveis de contexto do trabalho. Por outro lado, considerando as médias mais altas e mais baixas, denota que, dentre as variáveis do contexto do trabalho, há uma maior satisfação com o grau de *segurança no trabalho* e com a *eqüidade salarial interna - outros postos e/ou graduação* (ambas com 3,71). Em contrapartida, há uma insatisfação com a *possibilidade de crescimento na carreira* (2,71).

Na tabela 21, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo de variáveis organizacionais:

Tabela 21: Grupo 1º Sargentos X Variáveis Organizacionais

Variável	Média	Média Geral
Justiça no Sistema de Promoção	2,86	2,64
Oportunidade de Treinamento	2,43	

Estas duas variáveis organizacionais apresentaram grau de satisfação de 2,86 e de 2,43, possuindo como média geral 2,64. Dessa forma, pode-se inferir que este grupo tem um baixo grau de satisfação com as variáveis organizacionais, com ênfase na variável *oportunidade de treinamento*.

4.3 Análise dos Resultados: Grupo “2º Sargentos”

A seguir estão os resultados da análise do grupo dos 2º Sargentos, de acordo com as dimensões de cada variável:

Tabela 22: Grupo dos 2º Sargentos X Variáveis das Características do Cargo

Variável	Média	Média Geral
Variedade de Habilidades	3,79	3,58
Identidade da Tarefa	3,82	
Significado da Tarefa	3,89	
Autonomia	3,50	
Feedback do Trabalho	2,89	

Na tabela 22, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo dos 3º Sargentos em relação à dimensão características do cargo. Levando em conta as médias dos indicadores de satisfação com as variáveis das características do cargo, pode-se inferir que a variável *feedback do trabalho* obteve grau 2,89 de média. Isso quer dizer que, há uma insatisfação em relação ao grau em que os empregados recebem “retorno” sobre a eficácia, qualidade e quantidade de seu desempenho no trabalho.

Considerando-se que a média geral foi de 3,58 e que escala utilizada é de 1 a 5, pode-se afirmar que os 3º Sargentos do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM, são detentores de um grau de satisfação positivo com estas variáveis.

O limite das médias, acima apresentado, indica que dentre as variáveis de características do cargo, no grupo dos 2º Sargentos, há uma maior satisfação com a *significado da tarefa* (3,89), ou seja, grau em que o cargo tem impacto perceptível nos outros.

Na tabela 23 constam os graus de satisfação atribuídos, pelos 2º Sargentos, as variáveis do contexto do trabalho:

Tabela 23: Grupo dos 2º Sargentos X Variáveis do Contexto do Trabalho

Variável	Média	Média Geral
Satisfação com segurança	3,79	3,17
Satisfação com compensação (salário)	3,14	
Satisfação com clima psicológico	3,14	
Possibilidade de crescimento na carreira	2,50	
Satisfação com supervisão (superiores)	3,04	
Equidade salarial externa (empresa civil)	3,25	
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	3,18	
Satisfação com volume de trabalho	3,32	

Na tabela 23, constata-se que as médias dos indicadores de satisfação com as variáveis do contexto do trabalho, situaram-se entre 2,50 e 3,79. Levando em conta natureza das atividades desenvolvidas pelos militares, pode-se inferir que o grupo dos 2º Sargentos, são detentores de uma satisfação positiva com a variável segurança. Por outro lado, a variável que recebeu o menor grau de satisfação foi à *possibilidade de crescimento na carreira*. Ao mesmo tempo em que, há uma elevada satisfação em relação à *segurança no trabalho* (3,79). A média geral atingida nesta variável foi de 3,68, indicando que este grupo possui uma satisfação positiva em relação às variáveis desta dimensão

Assim como nas anteriores, a tabela 24 mostra o grau de satisfação em relação às variáveis da dimensão organizacional:

Tabela 24: Grupo dos 2º Sargentos X Variáveis Organizacionais

Variável	Média	Média Geral
Justiça no Sistema de Promoção	2,21	2,34
Oportunidade de Treinamento	2,46	

Na tabela 24, a média geral das variáveis organizacionais é de 2,34. De posse desses dados pode-se afirmar que a satisfação em relação às variáveis *justiça no sistema de promoção e oportunidade de treinamento*, geram uma insatisfação nos 2º Sargentos do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM. É relevante dizer, que estas variáveis foram as que receberam a menor avaliação entre todos os grupos pesquisados.

4.4 Análise dos Resultados: Grupo “3º Sargentos”

Na tabela 25, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo de variáveis das características do cargo.

Tabela 25: Grupo dos 3º Sargentos X Variáveis das Características do Cargo

Variável	Média	Média Geral
Variedade de Habilidades	3,83	3,75
Identidade da Tarefa	3,83	
Significado da Tarefa	3,80	
Autonomia	3,93	
Feedback do Trabalho	3,37	

As médias dos indicadores de satisfação com as variáveis da dimensão característica do cargo situam-se entre 3,37 e 3,93, tendo como média geral 3,75. Considerando-se que a escala utilizada é de 1 a 5, pode-se inferir que os 3º Sargentos são detentores de uma satisfação positiva em relação a estas variáveis.

O limite das médias, acima apresentado, indica que dentre as variáveis de características do cargo há uma maior satisfação com a variável *autonomia* (grau em um cargo dá ao ocupante independência e discernimento nas tarefas e nos procedimentos adotados para sua execução) e por outro lado, o pessoal encontra-se menos satisfeito com o *feedback do trabalho* (grau em que os empregados recebem “retorno” sobre a eficácia, qualidade e quantidade de seu desempenho no trabalho).

Na tabela 26, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo de variáveis do contexto do trabalho:

Tabela 26: Grupo 3º Sargentos X Variáveis do Contexto do Trabalho

Variável	Média	Média Geral
Satisfação com segurança	4,03	3,38
Satisfação com compensação (salário)	3,50	
Satisfação com clima psicológico	3,43	
Possibilidade de crescimento na carreira	2,33	
Satisfação com supervisão (superiores)	3,33	
Eqüidade salarial externa (empresa civil)	3,50	
Eqüidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	3,33	
Satisfação com volume de trabalho	3,57	

Os graus de satisfação deste grupo em relação à dimensão do contexto do trabalho situaram-se entre 2,33 e 4,03. A média geral atingiu grau 3,38, indicando que o grupo apresenta-se satisfeito em com estas variáveis. Considerando que estes militares atribuíram grau 4,03 a variável *segurança no trabalho*, pode-se dizer que há uma elada satisfação decorrente da própria natureza do trabalho que é desenvolvido pelo Exército Brasileiro. Em contrapartida, o grupo mostrou-se insatisfeito a variável *possibilidade de crescimento na carreira* (2,33), sendo apontada como uma referência negativa pelos graduados.

Na tabela 27, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo de variáveis da dimensão organizacional:

Tabela 27: Grupo 3º Sargentos X Variáveis Organizacionais

Variável	Média	Média Geral
Justiça no Sistema de Promoção	2,70	2,80
Oportunidade de Treinamento	2,90	

As médias dos indicadores de satisfação com as duas variáveis organizacionais pesquisadas foram de 2,70 e 2,90, tendo como média geral 2,80. Considerando-se que a escala utilizada é de 1 a 5, pode-se inferir que os 3º Sargentos do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM apresentam um grau de insatisfação com as variáveis desta dimensão, com destaque para a *justiça no sistema de promoção*.

4.5 Análise dos Resultados: Grupo “Geral”

Na tabela 28, relacionaram-se os dados das média e média geral do grupo de variáveis da dimensão características do cargo. Este grupo chamado de “geral” inclui os extratos relativos às graduações de Subtenentes e dos Sargentos (1º, 2º e 3º):

Tabela 28: Grupo Geral X Variáveis das Características do Cargo

Variáveis	Média	Média Geral
Variedade de Habilidades	3,88	3,83
Identidade da Tarefa	3,85	
Significado da Tarefa	3,92	
Autonomia	3,77	
Feedback do Trabalho	3,29	

Ao analisar a tabela 28 verifica-se que as médias dos indicadores de satisfação com esta dimensão situaram-se entre 3,29 e 3,92. A média geral foi de 3,83 inferindo que os graduados do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM são detentores de uma boa satisfação, considerando-se que a escala utilizada é de 1 a 5. Por outro lado, os limites das médias, acima apresentados, indicam que, dentre as variáveis da dimensão *características do cargo*, há uma

maior satisfação com a variável *significado da tarefa* (grau em que o cargo tem impacto perceptível nos outros) e por outro lado, o pessoal encontra-se menos satisfeito com o *feedback do trabalho* (grau em que os empregados recebem “retorno” sobre a eficácia, qualidade e quantidade de seu desempenho no trabalho).

A dimensão do *contexto do trabalho* apresentada na tabela 29, constam os dados das médias e média geral para este grupo de variáveis:

Tabela 29: Grupo Geral X Variáveis do Contexto do Trabalho

Variáveis	Média	Média Geral
Satisfação com segurança	3,96	3,41
Satisfação com compensação (salário)	3,36	
Satisfação com clima psicológico	3,36	
Possibilidade de crescimento na carreira	2,56	
Satisfação com supervisão (superiores)	3,29	
Equidade salarial externa (empresa civil)	3,41	
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)	3,32	
Satisfação com volume de trabalho	3,49	

Analisando as variáveis desta dimensão, constata-se que os graus a elas atribuídos, situaram-se entre 2,56 e 3,96, sendo a média geral 3,41. Considerando a escala *Likert* (1 a 5), pode-se inferir que os graduados do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM são detentores de uma satisfação consideravelmente boa com as variáveis de contexto do trabalho. Por outro lado, considerando as médias mais altas e mais baixas, denota que, dentre as variáveis do *contexto do trabalho*, há uma maior satisfação com o grau de *segurança no trabalho* (3,96) e por outro lado, uma menor satisfação com a *possibilidade de crescimento na carreira* (2,56). Infere-se que a primeira constatação pode ser decorrente da própria natureza do trabalho que é desenvolvido pelo Exército Brasileiro, enquanto que a segunda, é apontada como uma referência negativa pelos graduados.

Infere-se, ainda, que a variável *possibilidade de crescimento na carreira* apresentou o segundo menor grau (2,56) dentre todas as variáveis pesquisadas, perdendo, para a variável *justiça no sistema de promoção* (2,55), da próxima dimensão.

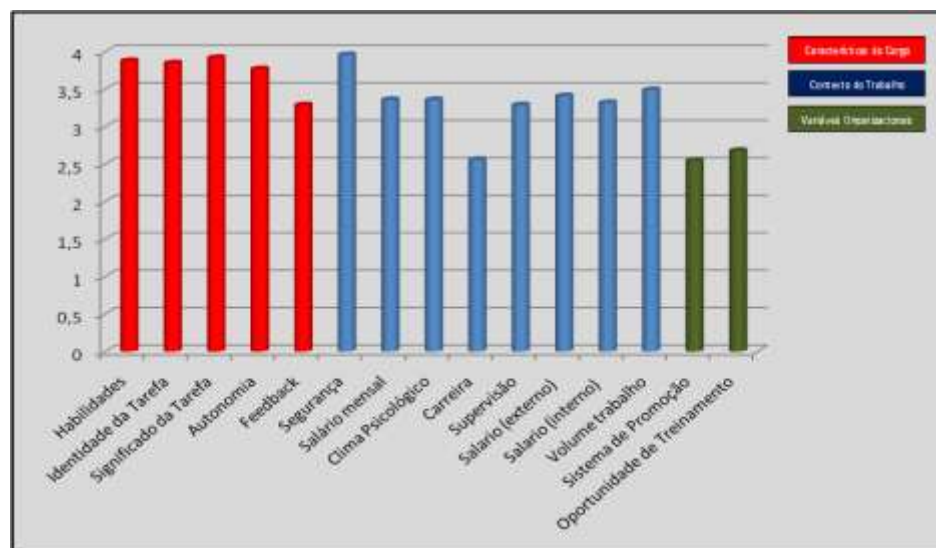
Na tabela 30, apresentam-se os dados das médias e média geral do grupo de variáveis organizacionais:

Tabela 30: Grupo Geral X Variáveis Organizacionais - Resultados Gerais

Variáveis	Média	Média Geral
Justiça no Sistema de Promoção	2,55	2,61
Oportunidade de Treinamento	2,68	

As médias dos indicadores de satisfação com as duas variáveis organizacionais pesquisadas são 2,55 e 2,68, tendo como média geral 2,61. Considerando-se que a escala utilizada é de 1 a 5, pode-se inferir que os graduados do Parque Regional de Manutenção / 3ª RM tem um grau baixo de satisfação com as variáveis organizacionais. Mensurou-se que a variável *justiça no sistema de promoção* apresenta o menor grau (2,55) dentre todas as variáveis pesquisadas.

O gráfico 4, faz um comparativo entre os graus recebidos (1 a 5) em relação às dimensões pesquisadas (do cargo, do trabalho e organizacionais) e suas respectivas variáveis. Através deste gráfico é possível ter uma visualização do grau de satisfação atribuído pelos Subtenentes, 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos, como um todo, a cada uma das variáveis pesquisadas:

**Gráfico 4:** Grupo Geral X Dimensões do cargo, do trabalho e organizacionais

5 CONCLUSÃO

Várias são as evidências de que as pessoas ao entrarem em uma organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes são facilmente perceptíveis, mas frequentemente essas forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem de uma pessoa para outra. Para explicar tais comportamentos, várias teorias foram desenvolvidas com o intuito de abordar a questão da motivação. Cada modelo de teoria trouxe uma contribuição para compreender a motivação e de certa forma, todos os modelos compartilham de algumas semelhanças.

Avaliar estes aspectos relacionados à motivação das pessoas fornece uma base sistemática para identificação das contribuições dos empregados e da distribuição das recompensas econômicas. Com isso, pode-se afirmar que se torna difícil para a organização atender as mais diferentes necessidades dos colaboradores (intrínsecas ou extrínsecas), pois muitos tipos de “pagamentos” seriam necessários para caracterizar um sistema completo de recompensa.

Na fase de análise dos resultados alcançados pela pesquisa, atingiu-se o objetivo deste trabalho de mensurar o grau de satisfação dos militares pertencentes à graduação de Subtenentes, 1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos em uma Unidade Militar do Exército Brasileiro, mas especificadamente, o Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar com sede na cidade de Santa Maria – RS. Basicamente, todas as diferentes composições da amostra foram analisadas segundo um critério: foram considerados os escores dos respondentes, para que desta forma, fosse possível identificar as médias atingidas por cada uma das variáveis. Utilizou-se, ainda, uma escala *Likert* (1 a 5) que serviu de parâmetro para a identificação da real percepção dos respondentes em relação a uma determinada variável

5.1 Sumário dos Resultados

Para melhor atender aos objetivos deste estudo, os resultados foram dispostos segundo a dimensão pesquisada e suas respectivas variáveis e o grau de satisfação percebido por cada um dos grupos: Subtenentes, 1º Sargentos, 2º Sargentos e os 3º Sargentos.

5.1.1 Dimensão Características do Cargo

Observa-se que, os militares do grupo dos Subtenentes e do grupo dos 2º Sargentos,

tem um elevado grau de satisfação com a variável *significado da tarefa* (grau em que o cargo tem impacto perceptível nos outros), a qual recebeu graus 4,20 e 3,89, respectivamente. Já o grupo dos 1º Sargentos, tiveram média 4,29 em relação à *variável habilidade*, demonstrando-se muito satisfeitos com grau em que certo cargo requer habilidades diversas dos empregados. Já o grupo dos 3º Sargentos, possuem um grau elevado de satisfação em relação à variável *autonomia*. Ainda em relação à dimensão das características do cargo, o grupo dos Subtenentes, dos 2º Sargentos e dos 3º Sargentos mostraram-se menos satisfeito com a variável *feedback do trabalho*, pois as médias foram 3,70, 2,89 e 3,37, respectivamente. Já os 1º Sargentos apresentaram uma menor satisfação com a variável *autonomia*, onde foi constatado um grau de 3,71.

5.1.2 Dimensão Contexto do Trabalho

Inferiu-se que todos os grupos pesquisados admitiram uma alta satisfação com a variável *segurança no trabalho*, onde foram constatados graus 4,40 (Subtenentes), 3,71 (1º Sargentos), 3,79 (2º Sargentos) e 4,03 (3º Sargentos). Tal constatação pode ser decorrente da própria natureza do trabalho que é desenvolvido pelo Exército Brasileiro. Coincidentemente, todos os grupos acima citados, apresentaram um menor grau de satisfação com a variável *possibilidade de crescimento na carreira*, aos quais foram atribuídos graus de satisfação 3,30, 2,71, 2,50 e 2,33, respectivamente.

5.1.3 Dimensão Organizacional

Por fim, os grupos pesquisados avaliaram sua satisfação em relação à dimensão organizacional. Verificou-se que ambas as variáveis receberam graus baixos de satisfação por todos os grupos pesquisados. Dessa forma, inferiu-se que os Subtenentes, os 2º Sargentos e os 3º Sargentos indicaram graus 2,68, 2,46 e 2,90, respectivamente em relação à variável *oportunidade de treinamento*, mostrando-se com isso, que há um certo descontentamento com as oportunidades de qualificação disponibilizadas através de estágios, cursos, entre outros. Conforme aconteceu na variável anterior, constatou-se que os graus atribuídos pelos mesmos grupos a *justiça no sistema de promoção* foram de 2,55, 2,21 e 2,70, respectivamente, evidenciando a mesma insatisfação. Apenas o grupo dos 1º Sargentos atribuíram graus contrários, 2,86 para *justiça no sistema de promoção* e 2,43 para *oportunidade de treinamento*.

5.2 Percepções e Sugestões

Considerando-se as médias das variáveis ressalta-se seria relevante o fato da organização preocupar-se com as variáveis que compõem a dimensões do cargo, principalmente na que se refere ao retorno que os indivíduos recebem de seus superiores sobre os resultados de seus trabalhos (*feedback*). Para esta variável podem ser traçadas algumas estratégias no sentido de amenizar tal percepção, entre as quais, destacam-se:

- relatar um evento sem julgamentos, reduz-se as possibilidades de reações defensivas, pois quem ouve, usa o dado e a informação como julgar conveniente;
- verbalizar de maneira específica os assuntos com os respectivos servidores, quando se tratar de algo que está errado. Indica-se o trato generalizado, ou seja, em reuniões com o grupo, quando pretende-se enaltecer ou elogiar uma determinada pessoa;
- evitar desabafo, pois esta atitude pode ser muito destrutiva, de acordo com a agressividade presente, irritação ou raiva;
- direcionar as esferas de atuação em que o receptor tenha possibilidade de aperfeiçoar: características pessoais, idiossincrasias, limitações de raciocínio e outras manifestações individuais não podem ser apontadas como falhas, mas toleradas como próprias daquele indivíduo;

Quanto às variáveis que apresentaram um grau de satisfação relevante em relação à dimensão do cargo, como por exemplo, *significado da tarefa* e a *variável habilidade*, prima-se pela manutenção dessa percepção que os militares têm em relação ao grau em que o cargo tem impacto perceptível nos outros, assim como, o grau em que certo cargo requer habilidades diversas dos empregados.

A variável *possibilidade de crescimento na carreira* da dimensão do contexto do trabalho recebeu baixos graus de satisfação tanto pelos Subtenentes como pelos Sargentos, enfatizando a percepção negativa que os servidores têm quanto à ascensão na sua carreira. Este aspecto relacionado à carreira militar reporta-se a um conjunto de aspectos que não estão diretamente sob a gerência do Gestor do Parque Regional de Manutenção/3. Dessa forma, a indicação desta variável servirá apenas de dado informativo.

Destaca-se o alto grau de satisfação que os militares têm em relação à variável *segurança no trabalho*, evidenciando todas as normas de segurança projetadas pelos gestores com o intuito de manter a integridade física do servidor.

O indicador de satisfação da variável justiça no sistema de promoção da dimensão Organizacional aponta para uma percepção negativa pelo militares em relação aos itens que compõem sua avaliação para fins da promoção. Este tipo de variável não tem contrapartida nas ações administrativas dos gestores, haja vista, os argumentos interpretativos que cada chefe tem do trabalho desenvolvido pelos seus subordinados.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Evandro Schimming Smith. **Fatores de Motivação de Trabalhadores das Classes Sociais C, D e E.** *Dissertação de Mestrado - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas*

ARAÚJO, Elizeu – **Teorias da Motivação.** Publicado 1/07/2009 em <http://www.webartigos.com.br>. <http://www.webartigos.com/articles/20629/1/TEORIAS-DA-MOTIVACAO/pagina1.html#ixzz1BkwctAiD>

ARCHER, Earnest R. **O Mito da Motivação (1978).** Traduzido para o português de BERGAMINI, Cecília e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança.* 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23

BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997. 214 p.

BRASIL, LEI Nº 6.880, DE 9 DE DEZEMBRO DE 1980 - **Estatuto dos Militares**

BRASIL , **DECRETO Nº 3.213, DE 19 DE OUTUBRO DE 1999.** Dispõe sobre as áreas de jurisdição dos Comandos Militares de Área e das Regiões Militares no Exército Brasileiro, e dá outras providências

cARVALHO, Antônio Vieira de (1932) & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira (1993).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CODA, Roberto & BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicodinâmica da Vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 342 p.

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Um clima Psicológico.** São Paulo: Pioneira, 1992. 207 p. V. 1.

DECENZO, David A. , ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos.** 6 ed. Rio de Janeiro: LTC,1999. 318 p.

DOWNING, Douglas & CLARK, Jerry. **Estatística Aplicada.** São Paulo, Saraiva, 1998.

DRUCKER, Peter (1954). **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. **Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os funcionários públicos**. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Metodista de São Paulo. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Roberto Kern - **Motivação e Satisfação no Trabalho em uma Empresa de Alta Tecnologia - Estudo de Caso**. *Dissertação de Mestrado*. UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2006.

HERZBERG, Frederick. Novamente: **Como se faz para motivar funcionários?** . “*Harvard Business Review*”. Copyright, 1968. Tradução para o português de Abril – Tec Editora Ltda. p. 108.

KANTER, Rosabeth Moss. **O Ataque ao Salário**. “*Harvard Business Review*”. (março-abril de 1987). p. 143.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à Administração**. Atlas. 5ª Ed. São Paulo, 1995.

LEVINSON, Harry. **Administração por Objetivo de Quem?**. “*Harvard Business Review*” (julho-agosto de 1970), p. 125. Incluído neste volume, p.205).

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª ed. São Paulo: Futura, 2007

McGREGOR, Douglas. **Uma Análise Apreensiva da Avaliação de Desempenho**. “*Harvard Business Review*” (maio-junho de 1957), p. 89. Incluído neste volume, p.163).

MEYER, M Herbert; KAY, Emanuel; FENCH, John R. P. **Divisões de Papéis na Avaliação de Desempenho** “*Harvard Business Review*” (janeiro-fevereiro de 1965), p. 123. Incluído neste volume, p.175.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 489 p.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. p.247.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Denilson R. de Almeida. **Qualidade de vida em fases de Mudanças: Estudo de Caso em Empresa da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD Campinas / SP, 2001. 1 CD-ROM

RUH, Robert A; BEER, Michael. **Crescimento dos Funcionários através do Gerenciamento de Desempenho**. “Harvard Business Review” (julho-agosto de 1976), p. 223.

SANTOS, Eronildes Manoel Dos. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?** Artigo científico apresentado no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da União Educacional de Minas Gerais – Uniminas. 2008

SILVA, Reinaldo O. da – **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVA, Waldir Rufino da e RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. Atlas, 2007

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. Saraiva Editora: 2ª Ed. 2006

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward, **Administração**. LTC Editora: 5ª ed., 1999

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. S. Paulo, Harper & How, 1981.

THOMAS, Roosevelt. Nota da Harvard Business School: **Como Gerenciar o Contrato Psicológico** (1985) P. 37. Apud VROOM, Victor. VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal: Melhores Métodos de Motivação de Avaliação de Desempenho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 274 p.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal: Melhores Métodos de Motivação de Avaliação de Desempenho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 274 p.

WALTON, Richard E. **Do Controle ao Comprometimento no Local de Trabalho**. “Harvard Business Review”. (julho-agosto de 1976), p. 95

YIN, Robert K. Estudo de Caso – **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO I - INSTRUMENTO DE PESQUISA: QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Leia atentamente o significado de cada variável antes de respondê-las e informe apenas sua graduação.

Assinale o valor relativo ao seu grau de satisfação em relação às variáveis abaixo relacionadas:

Legenda:

- *Variedade de habilidade*: grau em que certo cargo requer atividades diferentes que necessitem de habilidades diversas dos empregados
- *Identidade da tarefa*: grau em que o cargo tem impacto perceptível nos outros
- *Significado da tarefa*: grau em que o cargo tem impacto perceptível nos outros
- *Autonomia*: grau em que o cargo dá ao ocupante independência e discernimento nas tarefas e nos procedimentos adotados para sua execução
- *Feedback*: grau em que os empregados recebem “retorno” sobre a eficácia, qualidade e quantidade de seu desempenho no trabalho.

1. Variáveis das Características do Cargo

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1
Variedade de habilidade					
Identidade da tarefa					
Significado da tarefa					
Autonomia					
Feedback do trabalho					

Legenda:

- *Clima psicológico*: trata-se da sensação sentida pelo indivíduo em relação ao ambiente de trabalho.

2. Variáveis do Contexto do Trabalho

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1
Satisfação com segurança					
Satisfação com compensação (salário)					
Satisfação com clima psicológico					
Possibilidade de crescimento na carreira					
Satisfação com supervisão (superiores)					
Equidade salarial externa (empresa civil)					
Equidade salarial interna (outros postos e/ou graduação)					
Satisfação com volume de trabalho					

3. Variáveis Organizacionais

	Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Indiferente 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1
Justiça do sistema de promoção					
Oportunidade de treinamento (cursos, estágios)					