

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

**DIVISÃO DE ENSINO**

---

**ESTRUTURA DO QUADRO DE SUBOFICIAIS E SARGENTOS DA  
AERONÁUTICA – ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS**

---

Título do Trabalho

**1202RP01**

---

Código do Trabalho

**CCEM 2007**

---

Curso e Ano

# **MONOGRAFIA**

**ESTRUTURA DO QUADRO DE SUBOFICIAIS E SARGENTOS DA  
AERONÁUTICA – ANÁLISE DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS**

---

Título do Trabalho

**ALEXANDRE DE MORAES FREIRE Ten Cel Av**

---

NOME

**03 set 2007**

---

DATA

**CCEM 2007**

---

CURSO

**Este documento é resultado do trabalho de oficial-aluno do CCEM da ECEMAR. Seu conteúdo, quando não for citada a fonte da matéria, reflete a opinião do autor, não representando, necessariamente, o pensamento da ECEMAR ou da Aeronáutica.**

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a estrutura do Quadro de Suboficiais e Sargentos dentro do Corpo de Graduados da Aeronáutica, e verificar até que ponto a atual estrutura e seus interstícios, em vigor desde 2000, atuam como fatores motivacionais para estes militares. Está constituído de uma apresentação dos principais aspectos da Estrutura do Corpo de Graduados e do Quadro de Suboficiais e Sargentos, e de tópicos relevantes da documentação referente em vigor. Abordam-se as Teorias da Administração e elabora-se uma análise a partir dos fundamentos das Teorias Motivacionais. Os dados levantados são apreciados utilizando-se os estudos elaborados por Cecília Whitaker Bergamini, Edward J. Murray, Idalberto Chiavenatto, Paul Elliot Spector e Paul M. Muchinsky. Os autores mencionados fundamentam a adoção das Teorias de Herzberg e Alderfer na análise estatística dos resultados obtidos com o questionário distribuído em três unidades do Comando da Aeronáutica: 1º Grupo de Aviação de Caça, 2º Esquadrão do 3º Grupo de Aviação e Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Porto Velho. Conclui-se que a Estrutura do Quadro de Suboficiais e Sargentos do Corpo de Graduados da Aeronáutica é reconhecida como fator gerador de insatisfação no grupo pesquisado. Palavras-Chave: Corpo de Graduados. Quadro de Suboficiais e Sargentos. Interstício. Comando da Aeronáutica. Teorias da Administração. Teorias Motivacionais.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAS – Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos  
CENDOC - Centro de Documentação da Aeronáutica  
CFOE – Curso de Formação de Oficiais Especialistas  
COMAER - Comando da Aeronáutica  
COMGEP – Comando Geral de Pessoal da Aeronáutica  
DEPENS – Departamento de Ensino da Aeronáutica  
DIRAP – Diretoria de Administração de Pessoal  
DTCEA-PV – Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Porto Velho  
EAGS – Estágio de Adaptação à Graduação de Sargento  
ECEMAR – Escola de Comando e Estado-Maior  
EEAR – Escola de Especialistas da Aeronáutica  
FAB - Força Aérea Brasileira  
QOEA – Quadro de Oficiais Especialistas de Aeronáutica  
SIVAM – Sistema de Vigilância da Amazônia  
UNIFA – Universidade da Força Aérea  
1º GAVCA – Primeiro Grupo de Aviação de Caça  
2º/3º GAV – Segundo Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação

## LISTA DE FIGURAS

1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	19
2 – Fluxo da Motivação por Vroom.....	22
3 – Respostas da pergunta 3 .....	33
4 – Respostas da pergunta 4 .....	34
5 – Respostas da pergunta 5 .....	35
6 – Respostas da pergunta 6 .....	36
7 – Respostas da pergunta 7 .....	37
8 – Respostas da pergunta 8 .....	38
9 – Respostas das perguntas 9, 10 e 11 .....	40
10 – Respostas da pergunta 12 .....	41
11 – Respostas da pergunta 13 .....	42
12 – Respostas das perguntas 3 e 14.....	43
13 – Respostas da pergunta 15 .....	44
14 – Respostas das perguntas 16 e 17.....	45
15 – Respostas da pergunta 18 .....	46
16 – Respostas da pergunta 19 .....	47
17 – Respostas da pergunta 19 – Segundo a Teoria de Herzberg .....	49
18 – Respostas da pergunta 19 – Segundo a Teoria de Alderfer.....	50
19 – Respostas da pergunta 20 .....	51
20 – Respostas da pergunta 20 – Segundo a Teoria de Herzberg .....	52
21 – Respostas da pergunta 20 – Segundo a Teoria de Alderfer.....	53
22 – Respostas da pergunta 21 .....	54
23 – Respostas da pergunta 21 – Segundo a Teoria de Herzberg .....	55
24 – Respostas da pergunta 21 – Segundo a Teoria de Alderfer.....	56
25 – Respostas da pergunta 22 .....	57
26 – Respostas da pergunta 22 – Segundo a Teoria de Herzberg .....	58
27 – Respostas da pergunta 22 – Segundo a Teoria de Alderfer.....	59

## LISTA DE TABELAS

1 – Ocorrência de respostas nas questões 20, 21 e 22 .....	59
2 – Distribuição das respostas da pergunta 3, por Unidade amostrada .....	60
3 – Distribuição das respostas da pergunta 4, por Unidade amostrada .....	60
4 – Distribuição das respostas da pergunta 5, por Unidade amostrada .....	60
5 – Distribuição das respostas da pergunta 6, por Unidade amostrada .....	61
6 – Distribuição das respostas da pergunta 16, por Unidade amostrada .....	61
7 – Distribuição das respostas da pergunta 17, por Unidade amostrada .....	61

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1 ESTRUTURA DO CORPO DE GRADUADOS DA AERONÁUTICA</b> .....	11
<b>1.1 QUADRO DE SUBOFICIAIS E SARGENTOS DA AERONÁUTICA</b> .....	11
<b>2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	14
<b>3 TEORIAS MOTIVACIONAIS</b> .....	17
<b>3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES (MASLOW)</b> .....	17
<b>3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES (HERZBERG)</b> .....	20
<b>3.3 TEORIA DA EXPECTATIVA (VROOM)</b> .....	21
<b>3.4 TEORIA ERC (ALDERFER)</b> .....	22
<b>3.5 TEORIA DA EQUIDADE (ADAMS)</b> .....	24
<b>3.6 TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS (MCCLELLAND)</b> .....	25
<b>3.7 TEORIA X E Y (MCGREGOR)</b> .....	26
<b>3.8 TEORIA DO REFORÇO (KELLER)</b> .....	27
<b>4 PESQUISA DE CAMPO</b> .....	29
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	32
<b>CONCLUSÃO</b> .....	63
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	69
<b>APÊNDICE A – Questionário</b> .....	70
<b>APÊNDICE B – Respostas da pergunta 19 de acordo com as Teorias</b> .....	75
<b>APÊNDICE C – Respostas da pergunta 20 de acordo com as Teorias</b> .....	76
<b>APÊNDICE D – Respostas da pergunta 21 de acordo com as Teorias</b> .....	77
<b>APÊNDICE E – Respostas da pergunta 22 de acordo com as Teorias</b> .....	78
<b>APÊNDICE F – Cálculo de Desvio Padrão e Índice de Confiança</b> .....	79

## INTRODUÇÃO

Diversos são os fatores que levam as empresas ao sucesso. De acordo com teóricos da administração, tão importante quanto o capital disponível, o produto oferecido e a qualificação da mão-de-obra, a motivação dos funcionários é um dos mais importantes fatores. Neste sentido, afirmam Hersey e Blanchard (1977) que a motivação desempenha um grande papel na determinação do nível de realização de empregados e influi diretamente na eficiência para a realização dos objetivos da organização.

Em recente visita dos alunos do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica aos Estados Unidos da América, o Adido da Aeronáutica, Brigadeiro-do-Ar Paulo Renato Silva e Souza, em introdução a uma palestra proferida informou que o Comandante da Aeronáutica havia determinado estudos para adequação da estrutura do Corpo de Graduados e para criação de um programa de pós-graduação desses militares. Assinala-se aí uma preocupação do alto comando da Aeronáutica quanto ao tema.

Por informações do Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS) e da Diretoria de Administração de Pessoal da Aeronáutica (DIRAP), tem-se apresentado nos últimos anos uma diminuição do número de candidatos aos concursos para a Aeronáutica, queda no nível sócio-cultural desses candidatos, bem como aumento da evasão do efetivo, buscando outras atividades no mercado de trabalho. A título de ilustração, somente no ano de 2006, enquanto comandante do DTCEA-PV, o autor recebeu 14 requerimentos de graduados para prestar concurso público. Militares das diversas graduações que procuraram outras opções de carreira em detrimento até da estabilidade já adquirida na Força.

O custo de formação e preparação de pessoal da Força Aérea inclui o fornecimento de fardamentos, de alimentação, material didático e alojamento, entre muitos outros gastos. Há um elevado investimento na preparação dessa mão-de-obra especializada e, algumas vezes, em casos especiais, até mesmo previstos em legislação, permite-se que ela saia pronta para o mercado de trabalho, antes do término do tempo de serviço previsto para os militares da ativa.

A formação de um controlador de vôo ou de um técnico em manutenção de radares demanda tempo e, por isso mesmo, a evasão de pessoal da FAB deve ser combatida, não só nos aspectos salariais, mas, e principalmente, pelos aspectos

motivacionais de seu efetivo mediante maiores e melhores oportunidades na carreira dos seus militares.

Após ter trabalhado por diversos anos na área de recursos humanos de algumas unidades aéreas e ter comandado um destacamento de controle do espaço aéreo, este autor pôde observar a insatisfação de grande parte do efetivo de graduados no que diz respeito à progressão de carreira dessa classe de militares (tempo entre promoções). Puderam ser observadas, ainda, demonstrações de falta de motivação com relação às perspectivas de carreira (número de promoções). Ressalte-se que só existem 4 graduações para essa categoria de militares (Terceiro-Sargento, Segundo-Sargento, Primeiro-Sargento, e Suboficial).

Todos esses fatores serviram para inquietar o autor e suscitaram dúvidas quanto ao grau de satisfação e motivação dos graduados da Aeronáutica.

Após verificação de todo o acervo monográfico da Universidade da Força Aérea (UNIFA), apesar de muitos versarem sobre motivação, nenhum trabalho foi encontrado que trate a respeito dos aspectos motivacionais exercidos pela estrutura existente. Muito se falou até hoje a respeito da motivação para os candidatos, para especialidades determinadas e até para os alunos das escolas de formação. Mas nada a respeito de estrutura em vigor, à qual os graduados permanecem submetidos durante todo o seu tempo de serviço ativo, ou seja, trinta anos.

Isto posto, pretende-se, pelo presente trabalho monográfico, verificar até que ponto a estrutura do Corpo de Graduados da FAB e seus interstícios atuam como fatores motivacionais para estes militares, tomando-se por base os graduados do Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Porto Velho (DTCEA-PV), do 2º Esquadrão do 3º Grupo de Aviação (2º/3º GAV) e do 1º Grupo de Aviação de Caça (1º GAVCA). Leva-se a efeito este objetivo por intermédio de uma pesquisa documental e bibliográfica e pela aplicação de um questionário semi-estruturado elaborado pelo autor para verificação da opinião desses graduados.

Essas Unidades foram escolhidas em virtude da facilidade de acesso ao efetivo das mesmas e pelo fato do autor já haver servido nessas localidades, o que propiciou a aplicação do questionário e entrevistas com os graduados. Os dados coletados nos questionários foram processados através do “software” Microsoft Excel, a fim de serem analisados de acordo com as teorias de motivação, que embasaram teoricamente a pesquisa.

Os parâmetros analisados são os que estão em vigor na Comissão de Promoção de Graduados da Aeronáutica<sup>1</sup> e na Estrutura do Corpo de Graduados<sup>2</sup>, que é regida pelos seguintes documentos: Lei Federal nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares); Regulamento do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica (RCPGAER), aprovado pelo Decreto nº 3.690 de 19 de dezembro de 2000; e Regulamento de Promoção de Graduados da Aeronáutica (REPROGRAER), de 1993.

Não há a intenção de se extrapolar os resultados da pesquisa, tentando aplicá-los a todo o efetivo de graduados da Força, porém, em caso de consonância das respostas obtidas, pode-se permitir inferir a respeito dos mesmos em uma escala superior.

A progressão na carreira dos graduados está diretamente relacionada com a Educação na Força Aérea, que é a linha de pesquisa deste trabalho, pois implica diretamente na formação e na especialização do efetivo, bem como na motivação para o exercício das funções e desempenho da atividade militar.

A fim de direcionar o trabalho, dando um encadeamento lógico, e facilitar o entendimento do assunto, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

a) verificar os principais aspectos da estrutura do Corpo de Graduados da Aeronáutica; e

b) fazer uma revisão da literatura a respeito das teorias motivacionais.

Para que os objetivos intermediários sejam alcançados, tentar-se-á responder às seguintes questões norteadoras:

a) qual a influência motivacional do número de graduações existentes?

b) qual a influência do tempo de interstício nas diversas relações possíveis (pessoais, hierárquicas e profissionais)?

c) que tipo de influência exercem os métodos de administração aplicados pelos oficiais da Aeronáutica?

---

<sup>1</sup> Órgão colegiado, subordinado à Diretoria de Administração de Pessoal, constituído de Oficiais Superiores, responsável pela análise e julgamento do mérito e punições dos graduados relacionados aos eventos de carreira tais como promoções, habilitação para cursos, estabilização no serviço ativo e estágios de ascensão funcional.

<sup>2</sup> De acordo com a RCA 39-1 (Regulamento do Corpo de Pessoal Graduado da Aeronáutica) é constituído por praças da ativa da Aeronáutica, à exceção das praças especiais. É integrado pelos Quadros de Suboficiais e Sargentos (QSS), Especial de Sargentos (QESA), de Taifeiros (QTA), de Cabos (QCB) e de Soldados (QSD) que desempenham atribuições técnicas e/ou administrativas, e que são selecionados por concurso público de nível médio/técnico.

d) qual a importância dada ao Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) pelos graduados?

Para tanto, faz-se necessário definir quais as teorias motivacionais são mais adequadas para a avaliação da estrutura de uma organização, no caso a estrutura do Corpo de Graduados da Aeronáutica. Pela revisão da literatura existente, fruto de uma pesquisa bibliográfica, serão definidas quais teorias motivacionais se ajustam para tratamento dos dados coletados no questionário, visando a uma análise dos aspectos estruturais do Corpo de Graduados. Serão analisados os aspectos das teorias propostas por Maslow, Herzberg, McGregor, Aldefer, Adams, Keller, Vroom e McClelland.

Não serão de interesse para os objetivos deste artigo as teorias motivacionais que dêem enfoque ao indivíduo em seus aspectos intrínsecos e subjetivos de motivação. Serão consideradas as teorias que relacionam os aspectos estruturais e organizacionais, visto que o objetivo é a verificação da estrutura do corpo de graduados em seus aspectos motivacionais.

A relevância deste trabalho apresenta-se em três campos distintos, porém intrinsecamente relacionados: o Acadêmico, o Institucional e o Social. O campo acadêmico é claro pela própria linha de pesquisa já apresentada. Na parte institucional reveste-se de importância pelo estímulo a esses militares ao serviço e ao aperfeiçoamento que pode ser proporcionado. Finalmente o aspecto social, no que tange a satisfação e o interesse na permanência no serviço ativo pelas oportunidades de crescimento e valorização do pessoal.

Conforme apresentado na Introdução, um dos objetivos intermediários deste trabalho é verificar os principais aspectos da estrutura do Corpo de Graduados da Aeronáutica. Para tanto, a seguir, será procedida uma apresentação das peculiaridades desse Corpo, bem como uma análise das características e diferenças no Quadro de Suboficiais e Sargentos, tomando por base a legislação em vigor.

## **1 ESTRUTURA DO CORPO DE GRADUADOS DA AERONÁUTICA**

De acordo com o Regulamento do Corpo de Graduados da Aeronáutica, RCA 39-1 (BRASIL, 2000), em seu artigo primeiro, o Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica (CPGAER) é constituído das praças da ativa da Aeronáutica, à exceção das praças especiais. Já em seu artigo segundo determina a sua composição em cinco quadros distintos, a saber: quadro de Suboficiais e Sargentos (QSS), de Taifeiros (QTA), Especial de Sargentos (QESA), de Cabos (QCB) e de Soldados (QSD). Têm sua missão estabelecida pelo Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980), que em seu artigo 37 estabelece que auxiliam ou complementam as atividades dos oficiais, seja no adestramento, emprego, instrução ou na administração.

A promoção desses militares é prevista no Regulamento de Promoções de Graduados da Aeronáutica – REPROGRAER, RMA 39-2 (BRASIL, 1993), que define os critérios, as condições e o processo. Seu artigo quarto prevê os critérios para promoção, que pode ser por antigüidade, merecimento, bravura e post mortem.

Já no artigo 16 define as condições de acesso, que são requisitos essenciais para promoção, e que compreendem o interstício, a aptidão física e condições peculiares a cada graduação, que são exigências específicas estabelecidas para assegurar conhecimentos e experiência desejáveis para o exercício das atividades funcionais da graduação superior.

O interstício mínimo em vigor pela legislação é de 7 anos para cada uma das três gradações de sargentos previstas.

Outros requisitos essenciais considerados são os conceitos moral, profissional e o comportamento militar, conforme prevêm os artigos 17, 18 e 19 do mesmo regulamento.

### **1.1 QUADRO DE SUBOFICIAS E SARGENTOS DA AERONÁUTICA**

O Quadro de Suboficiais e Sargentos tem seu efetivo fixado anualmente por portaria do Comandante da Aeronáutica, conforme prevê o artigo 9º da RCA 39-1 (BRASIL, 2000) e é regulado pela Instrução Reguladora do Quadro de Suboficiais e Sargentos, ICA 39-10 (BRASIL, 2005). Este quadro é integrado por praças das graduações de Suboficiais (SO), Primeiros-Sargentos (1S), Segundos-Sargentos

(2S) e Terceiros-Sargentos (3S), de acordo com o artigo 10 do mesmo regulamento em seu parágrafo I.

Divide-se em Grupamento Básico e Grupamento de Serviço, os quais reúnem Subgrupamentos com especialidades relativas à atividade-fim da Força ou à atividade-meio, respectivamente. Como exemplo das especialidades básicas tem-se os Subgrupamentos Manutenção, Inteligência, Comunicações, Suprimento Técnico e Proteção ao Vôo. Já as especialidades de serviço incluem os Subgrupamentos de Saúde, Administração, Construção e Música, entre outros. Após a conclusão dos Cursos de Formação, que são realizados na EEAR, o militar ingressa no respectivo quadro, na graduação de Terceiro-Sargento.

Existem duas possibilidades de ingresso na graduação de sargento na Aeronáutica, e que oferecem oportunidades distintas de ascensão ao oficialato. A primeira delas é por intermédio do Curso de Formação de Sargentos (CFS), com duração de dois anos, em que a formação profissional e militar ocorrem na EEAR. A segunda é o Estágio de Adaptação à Graduação de Sargento (EAGS), curso realizado em seis meses, no qual ocorre somente a adaptação de pessoal formado no meio civil às necessidades e peculiaridades do serviço militar. Este curso foi criado para atender à premência de pessoal para a implantação do Sistema de Vigilância da Amazônia (SIVAM) e também para recompletamento da área administrativa e de saúde.

Em todo o período de serviço ativo desses militares, só realizarão mais um curso de carreira: o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), conforme preconizado na RCA 39-1, em seu artigo 17. O CAS visa a ministrar conhecimentos necessários ao exercício dos cargos e ao desempenho das funções inerentes ao Suboficial, sendo sua conclusão com aproveitamento requisito para a promoção à graduação de Suboficial.

Conforme salientado por Ferreira (2006), um importante aspecto a ser destacado é que as portarias que regem os concursos de admissão ao QSS não informam ao candidato acerca das possibilidades e diferenças para ascensão ao oficialato, após a conclusão do curso ou estágio de formação.

Para exemplificar, os militares do Grupamento Básico, já descrito anteriormente, podem ascender ao posto de tenente-coronel, por previsão regulamentar de ocupação de quadros de oficiais por sargentos que detenham condições específicas. Para tanto devem concluir curso superior em áreas correlatas

à sua especialidade, ter ao menos cinco anos de serviço no Quadro e realizar, após exame de seleção específico, o Curso de Formação de Oficiais Especialistas (CFOE).

Para os graduados do Grupamento de Serviços e para os graduados do Grupamento Básico, não selecionados para o CFOE, a Aeronáutica possui o Quadro de Oficiais Especialistas de Aeronáutica (QOEA), composto por estes militares selecionados por exame específico e com o CAS concluído, podendo chegar ao posto máximo de Capitão. Ressalte-se que o CAS é realizado nos últimos anos da graduação de 1S, ou seja, aproximadamente vinte anos de serviço.

Obviamente que tais diferenças estruturais entre os dois grupamentos podem afetar de alguma forma o comportamento dos militares que os compõem, notadamente nas possibilidades de crescimento funcional.

Logicamente, para que se possa tentar compreender essas variáveis e interpretar os resultados obtidos com o questionário preenchido pelos suboficiais e sargentos das unidades selecionadas, de acordo com o objetivo proposto, deve-se fazer uma revisão da literatura a respeito das Teorias Motivacionais e dessa forma atender ao segundo objetivo intermediário definido na Introdução: fazer uma revisão da literatura a respeito das teorias motivacionais.

Para tanto faz-se necessário fazer um pequeno histórico das Teorias da Administração, mostrando sua evolução e a mudança nos enfoques, já que a abordagem humanística da administração é bem mais recente do que se possa supor à primeira vista.

## 2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Não há muito que se falar em teoria de administração antes da Revolução Industrial, pois até então toda a ênfase era dada aos meios de produção. O fator mais importante de todo o processo produtivo eram os meios de produção, sendo o trabalhador considerado apenas como mais um elemento na cadeia produtiva, sem se dar muita importância às suas expectativas, necessidades e anseios. Segundo Chiavenato (1993), em verdade não se buscava motivar os funcionários ou aproveitar sua motivação e sim impulsioná-los ao trabalho e à produção, principalmente devido ao ambiente de medo e às punições aplicadas.

Com o passar do tempo e o desenvolvimento das indústrias, como forma de melhor gerenciar as forças produtivas, foram surgindo algumas teorias e escolas de Administração, cada uma estabelecendo métodos e dando ênfase a tarefas específicas.

A primeira das Escolas de Administração foi a Científica. Esta Escola estabeleceu que a Administração deveria ser tratada como ciência e apresentava como fator característico a ênfase dada às tarefas. Considerando que os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração seriam observação e mensuração, teve como seu fundador o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).

Taylor iniciou seu estudo por meio da observação dos empregados, em tempos e movimentos. Em sua Teoria, considerava o operário como irresponsável, negligente e vadio. Por isso, preocupou-se em criar um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência da empresa.

Resumia-se a Administração Científica basicamente às tarefas e aos fatores relacionados ao cargo e função do operário, dando pouca atenção ao elemento humano e concebendo a organização como um arranjo rígido de peças.

Logo em seguida, em 1916, na França, surge a Teoria Clássica da Administração, caracterizada pela ênfase na estrutura da organização para sua eficiência. A empresa era considerada um sistema fechado e se valia da exploração dos trabalhadores ( visto como *homo economicus*).

Fundada por Henry Fayol (1814 – 1925), visava à demonstração de que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, resultados satisfatórios eram inevitáveis. Alguns autores denominam a teoria clássica de “Teoria da

Máquina” devido ao fato de Fayol considerar o comportamento mecânico, como uma máquina.

Os modelos administrativos de Taylor e Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema. Por isso o importante nesse sistema é que o operário saiba muito a respeito de pouca coisa.

Em sua constante necessidade de aprimorar a administração das empresas, surge na década de 1930 nos Estados Unidos da América a Abordagem Humanística da Administração. Segundo Magalhães (2003) essa escola foi basicamente um movimento em oposição à teoria Clássica de Administração. Nascida para corrigir o fato de se ter tornado desumano o trabalho, em decorrência da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores eram submetidos. Nesta abordagem, o indivíduo deixa de ser visto com uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo. Isto é como um ser humano, com seus objetivos e inserção social própria. Surge a concepção do *homo social*.

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questões como sentimento, atitudes e relações interpessoais passaram a serem enfocados, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal.

O cientista social Australiano, emigrado para os Estados Unidos Elton Mayo, foi considerado o fundador da Sociologia Industrial e do Movimento das Relações Humanas. Mayo escreveu três livros, que deram origem a Teoria das Relações Humanas.

Porém, devido à concepção ingênua e a visão romântica do operário, aliada ao fato de apresentar percepção inadequada dos problemas nas relações industriais bem como limitação no campo experimental (criada por uma pesquisa realizada em uma única fábrica em Hawthorne, Chicago), foi muito questionada e levada a descrédito, fazendo com que fosse repensada.

Em virtude das críticas sofridas, necessitou de mudanças e foi reestruturada, dando origem à Teoria Comportamental. Esta, por sua vez, fundamentada em uma visão democrática, foi profundamente influenciada pela

ciência do comportamento, representando a aplicação direta da Psicologia Organizacional.

Surgida em 1947 nos Estados Unidos, esta teoria apresenta em suas bases novas proposições acerca da motivação humana, principalmente por intermédio da contribuição de diversos psicólogos, que afirmavam que os administradores necessitam conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas e poder obter os melhores resultados.

Esses principais teóricos e suas teorias são objeto de estudo no capítulo que se segue, de acordo com um dos objetivos intermediários deste trabalho, qual seja, fazer uma revisão da literatura a respeito do assunto.

### 3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Conforme visto no capítulo anterior, a Revolução Industrial modificou as organizações de trabalho, despertando o interesse por fatores que pudessem levar ao aumento da produtividade. Com isso procurou-se perceber quais seriam os fatores que poderiam levar os trabalhadores a colaborarem com eficiência e em direção aos objetivos da organização. O que poderia levá-los a trabalhar e a produzir mais, com motivação?

Mas como poderia ser definida a motivação? Motivação, segundo Robbins (2005), "é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

Tomando-se a origem etimológica do termo, descobre-se que a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover* (Bergamini, 1997). Segundo Vianna (1999), a palavra motivação pode ser decomposta em "*motivos para a ação*". Em ambas as explicações o sentido de ação, de movimento, é a tônica essencial.

Em resumo, motivação é tudo aquilo que leva uma pessoa a agir de uma forma determinada, ou aquilo que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. O indivíduo fica propenso a tomar atitudes, agindo ou deixando de agir quando diante de determinadas circunstâncias ou sob determinados estímulos. Segundo Murray (1976, p. 12), a motivação apresenta dois componentes que são essenciais. O primeiro deles é o *impulso*, que diz respeito ao processo interno que estimula uma pessoa à ação; o outro é o *motivo*, que gera o comportamento e termina ao ser atingido o objetivo que a pessoa tinha em vista. O alcance do objetivo visado é a recompensa que sacia o estímulo interno do indivíduo. Vernon (1973, p. 189) defende a tese de que a motivação necessariamente inclui um desejo consciente de obter algo, ao argumentar que a maior parte do comportamento humano possui natureza organizada, motivada e orientada para um objetivo definido. Os indivíduos podem até não ter consciência dos motivos que os impelem, mas sempre estão conscientes dos objetivos que desejam alcançar.

#### 3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES (MASLOW)

Considerada a primeira a tratar dos aspectos motivacionais, a Teoria da Hierarquia das Necessidades foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow, a partir de 1943, tendo sido publicada em seu livro “Motivação e Personalidade” em 1954.

Chiavenato (1993) afirma que de acordo com esta Teoria, existem cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Estas necessidades estão dispostas em uma hierarquia de importância e prioridade, compondo a famosa pirâmide de Maslow. Para ele, a motivação humana surge de necessidades e à medida que elas são satisfeitas, o nível de motivação do indivíduo na hierarquia cresce.

Para melhor entendimento dessa hierarquia convém fazer uma explicação mais pormenorizada a respeito de cada uma das necessidades.

a) Necessidades Fisiológicas: Visam à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie. São também denominadas básicas ou biológicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Orientam a vida humana desde o momento do nascimento. Apresentam como principal característica a premência. Quando algumas dessas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento.

b) Necessidades de Segurança: Visam à proteção contra a ameaça ou privação. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa. Apresentam grande importância visto que as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa. Ações gerenciais arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança.

c) Necessidades Sociais: Dizem respeito à aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto e amor. São as necessidades de associação e de trocas de sentimentos. Somente surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, as pessoas se tornam hostis com relação às pessoas que a cercam, conduzindo à solidão.

d) Necessidades de Estima: Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio, poder, capacidade, utilidade e consideração. Ou seja, são a maneira pela qual a

pessoa se vê e se avalia. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo.

e) **Necessidades de Auto-Realização:** Dizem respeito à realização do próprio potencial e ao desenvolvimento contínuo ao longo da vida, pela utilização plena dos talentos individuais.

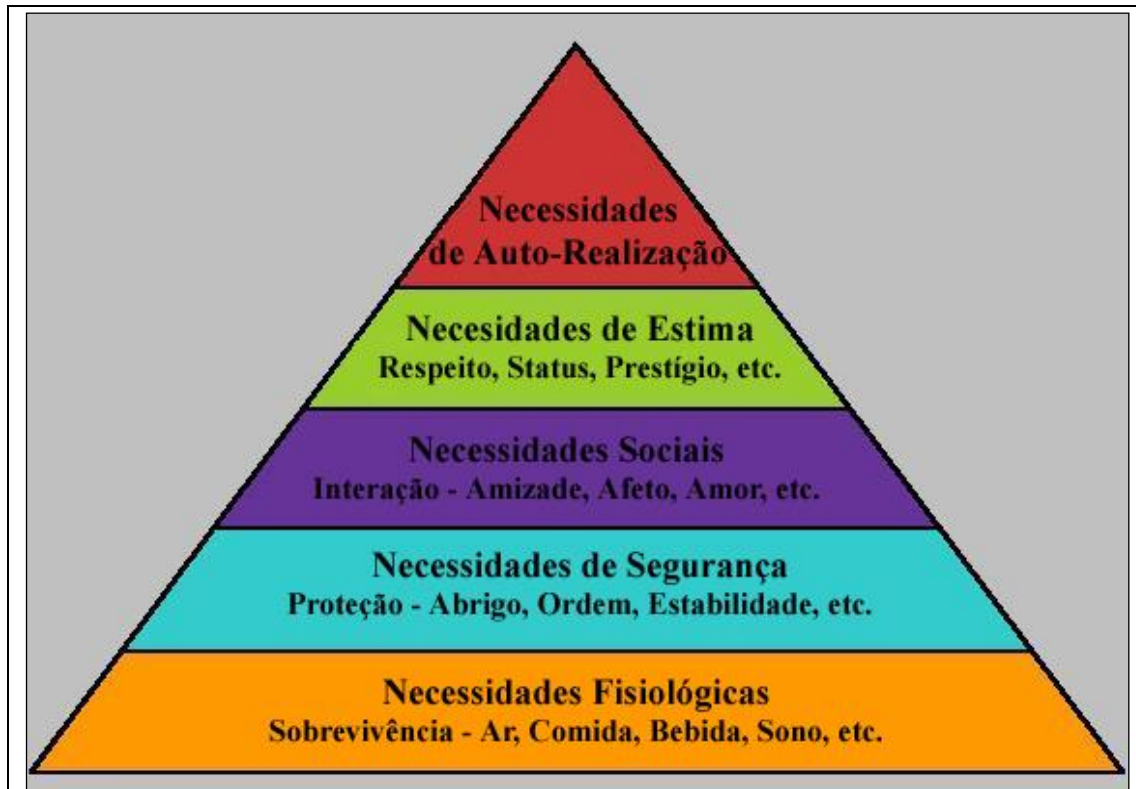


Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow  
Fonte: O Autor

Maximiano (1995) afirma que, para Maslow, uma pessoa só se sente motivada para satisfazer suas necessidades superiores na pirâmide quando suas necessidades inferiores estão plenamente satisfeitas. Por outro lado, caso alguma das necessidades inferiores deixe de ser atendida, o indivíduo deixa de se preocupar com os níveis superiores e volta a dirigir suas ações para aquilo que deixou de ser atendido nos níveis inferiores.

Os conceitos de Maslow por serem amplos, muitas vezes podem levar o pesquisador a ter de se enveredar por diversos níveis ao mesmo tempo. Da mesma forma que não explicam o comportamento de pessoas que se propõem a ajudar outras sem ter algumas de suas próprias necessidades inferiores atendidas. Também não se presta para explicar o caso das pessoas que exacerbam a

alimentação por conta de frustrações no trabalho.

Por estes motivos não será adotada como padrão para análise das respostas do questionário aplicado para a Monografia.

### **3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES (HERZBERG)**

A Teoria dos Dois Fatores foi proposta por Frederick Herzberg na década de 1950 e está fundamentada na análise do ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Conforme afirma Maximiano (1995), é uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada na atualidade.

Em suas pesquisas Herzberg constatou que os funcionários, ao se referirem às condições que os faziam sentir-se bem ou satisfeitos, mencionavam fatores intrínsecos ao trabalho em si. Esses fatores incluíam a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o crescimento.

Para tais fatores Herzberg deu o nome de *motivadores*, pois lhe pareceram essenciais para o aprimoramento do desempenho no trabalho.

Por outro lado, ao se referirem às condições que as deixavam insatisfeitas com o trabalho, as pessoas mencionavam fatores externos ao cargo, mas a ele diretamente relacionados, tais como a administração, a política da companhia, o relacionamento com o supervisor, as condições de trabalho, o salário, o relacionamento, a vida pessoal, o relacionamento com os subordinados, o status e segurança.

Para tais fatores Herzberg deu o nome de fatores de *higiene*, devido ao potencial em gerar insatisfação.

Desta forma a satisfação é afetada pelos fatores motivadores, a insatisfação pelos fatores de higiene. Essa é a idéia chave da Teoria concebida por Herzberg, que, segundo Kawasnicka (1995), veio a complementar as idéias de Maslow.

É importante que a gerência entenda que o aprimoramento dos fatores de higiene não aumenta a motivação. O saneamento do ambiente de trabalho ajuda a evitar a insatisfação e a deterioração do desempenho que pode acarretar.

Se os agentes quiserem aumentar o desempenho acima do nível normal, é preciso enriquecer o trabalho em si. É preciso aumentar sua capacidade de trazer mais responsabilidade, reconhecimento e avanço através dos fatores motivadores.

Pela pesquisa de Herzberg foi possível fazer-se a distinção das pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes: há pessoas que procuram a realização, a responsabilidade, a promoção do trabalho e o crescimento. São pessoas atribuem grande significado às tarefas. Para Herzberg são pessoas que "procuram motivação".

Por outro lado, há pessoas que focam sua atenção em elementos como o pagamento, as vantagens adicionais, a competência da supervisão, as condições de trabalho, a segurança, a política administrativa da companhia e os colegas. Herzberg as chama de pessoas que "procuram manutenção".

Em resumo pode-se dizer que os Fatores Higiênicos quando ausentes deixam o indivíduo insatisfeito, embora não necessariamente desmotivado. Quando presentes deixam o indivíduo satisfeito, embora não necessariamente motivado.

Por sua vez os Fatores Motivadores quando ausentes podem desmotivar, embora o indivíduo possa estar satisfeito. Quando presentes podem induzir elevados níveis de motivação.

Para Chiavenato (1993, p. 597) a Teoria de Herzberg é criticada por haver se baseado em uma pesquisa de amostra pequena e fazer generalizações a partir dela, porém ela foi sustentada em uma série de entrevistas com engenheiros e contadores e procurou estabelecer a relação entre produtividade e moral dentro do ambiente de trabalho.

Esta teoria apresenta aspectos que podem ser aplicados à estrutura do militarismo, e será uma das adotadas para o tratamento dos dados coletados no questionário para a Monografia.

### **3.3 TEORIA DA EXPECTATIVA (VROOM)**

Tendo suas raízes na década de 1930 com o trabalho de Georgopoulos, Mahoney e Jones, em 1964, Victor H. Vroom tomando por base a "Pirâmide das necessidades" de Maslow e a "Teoria dos dois fatores" de Herzberg, e formulou a "Teoria da Expectativa", inserindo-a dentro da área de investigação sobre a motivação.

Vroom considera que existem duas partes componentes da motivação: os desejos individuais e a expectativa de alcançá-los. Ambos são intrínsecos aos indivíduos, variando de pessoa para pessoa.

De acordo com a "valência" tem-se o nível de um desejo, o quanto algo vale para determinada pessoa. Quanto mais alto o nível de valência, mais forte é o desejo. Em oposição, quanto mais baixo o nível de valência, menor importância para a pessoa tem o desejo.

Cabe ressaltar que um alto nível de valência só agirá como motivador, se o indivíduo sentir que o desejo correspondente pode ser satisfeito. Caso contrário, se o desejo não puder ser satisfeito, haverá pouca probabilidade dessa pessoa se sentir motivada.



Figura 2: Fluxo da Motivação por Vroom  
Fonte: O Autor

Esta é uma teoria estritamente cognitiva, e parte da premissa de que cada pessoa toma a decisão racional de dedicar certo esforço às atividades que lhe venham trazer as recompensas desejadas. Acredita que as pessoas sabem o que querem de seu trabalho e compreendem que dependem do seu desempenho para obter as recompensas almejadas.

Por levar em consideração aspectos intrínsecos dos indivíduos, torna-se extremamente difícil a percepção por parte dos gerentes das necessidades e interesses das pessoas e pouco respeito diz à estrutura organizacional propriamente dita, alvo da pesquisa em questão. Desta forma esta teoria será desconsiderada para a pesquisa realizada.

### 3.4 TEORIA ERC (ALDERFER)

Em 1969, o psicólogo norte-americano Clayton Paul Alderfer propôs a **Teoria ERC**, pela qual defendia a tese de que existem três tipos de categorias de

necessidades humanas: a de existência, a de relacionamento e a de crescimento. Este modelo foi publicado sob a forma de um artigo intitulado "An Empirical Test of a New Theory of Human Need", na *Psychological Review*.

De acordo com Chiavenato (1993) as categorias de necessidades podem ser assim explicadas:

a) Existência: diz respeito às necessidades básicas de sobrevivência (água e comida) e as relativas aos desejos físicos, incluindo os objetos materiais; são as necessidades de segurança e psicológicas.

b) Relacionamento: refere-se ao desejo do indivíduo em manter relações interpessoais (com membros da família, amigos, colegas de trabalho, supervisores, etc.); são as necessidades sociais e de estima. Representa a sociabilidade e a interação social.

c) Crescimento: relacionada com o desejo pessoal de desenvolvimento e diz respeito à capacidade de criação ou produção interna; é a auto-estima e a auto-realização do indivíduo.

De acordo com Spector (2002, p. 201), esta foi uma tentativa de Alderfer em corrigir algumas das deficiências da teoria da hierarquia de necessidades de Maslow. Alderfer agrupou as necessidades fisiológicas e de segurança na categoria Existência. As necessidades de estima e social foram agrupadas na categoria Relacionamento. Já a categoria Crescimento agrupou as necessidades de auto-realização e estima.

As categorias podem operar ao mesmo tempo, não sendo obrigatório a satisfação de uma para que a outra entre em ação. Entretanto conforme salientado por Spector (2002, p. 202) a não-satisfação de necessidades em uma categoria pode afetar as necessidades em outra. Maslow entende que o indivíduo focaliza uma necessidade de cada vez, Alderfer declara que várias necessidades podem ser acionadas ao mesmo tempo. Por isso, a pessoa pode estar orientada para o crescimento, a existência e o relacionamento, a qualquer tempo e em qualquer seqüência e até ao mesmo tempo.

Alderfer propôs, ainda, o Princípio da Frustração/Regressão, junto com a Teoria ERC. Por este princípio quando uma necessidade de uma categoria mais alta não é atendida, os indivíduos redobram os esforços em uma categoria mais baixa. Por exemplo, se um indivíduo não realiza a necessidade de atualização ou de auto-estima, ele despenderá mais esforços na categoria de relacionamento, na esperança

de atingir a necessidade mais alta, já que são mais fáceis de serem satisfeitas essas necessidades de relacionamento. Tome-se o exemplo de pessoas que comem demais ao sentirem-se frustradas por qualquer motivo. Pela hierarquia das necessidades, este não seria um comportamento esperado, uma vez que a necessidade de menor nível (fome) estaria satisfeita.

Contrária à idéia defendida por Maslow que o acesso aos níveis mais elevados da pirâmide requer a satisfação dos níveis mais baixos, para Alderfer, as necessidades são simultâneas. Sua Teoria reconhece que a importância das três categorias pode variar para cada indivíduo.

Devido à flexibilidade propiciada e por corrigir algumas distorções e incoerências apontadas na Teoria de Maslow, a Teoria proposta por Alderfer será uma das adotadas para classificação das respostas obtidas no questionário da Monografia.

### **3.5 TEORIA DA EQUIDADE (ADAMS)**

J. Stacy Adams propôs a Teoria da Equidade fundamentando-se no princípio da comparação social. Para Adams a motivação para o trabalho de uma pessoa depende das comparações que ela faz do seu desempenho e da recompensa que recebe com o desempenho e as recompensas obtidas por outras pessoas. Por esta teoria a motivação tem uma origem totalmente social, e não biológica. Seu conteúdo principal é baseado no direito de igualdade e no sentimento de justiça.

Spector (2002, p. 209) citando Adams, afirma que a Teoria da Equidade prevê que as pessoas buscam alcançar uma condição de justiça ao se comparar com outras pessoas naquilo que sentem na relação existente entre a carga de empenho e os resultados obtidos em um determinado trabalho ou organização. Esta comparação pode ser feita entre amigos, familiares, colegas de trabalho e dentro ou fora da organização.

Trata-se de uma relação imaginária, que pode ser exemplificada da seguinte forma:  $X = \text{resultado} \div \text{contribuição}$ .

O resultado (ou retorno) pode ser entendido como as recompensas obtidas pelo trabalho em uma organização, enquanto a contribuição é a soma de todo o empenho do funcionário e esforço colocado à disposição da organização.

Esta relação é totalmente individual e aplicam-se a determinado indivíduo, não servindo para generalizações. Para melhor entender a relação toma-se um determinado indivíduo "A" que considera que obtém três unidades imaginárias individuais quaisquer de retorno para seis unidades também individuais de contribuição, ou seja, sua razão é de 1:2 ( $=0,5$ ). Tomando-se um outro indivíduo "B", para um mesmo tipo de atividade, o indivíduo "A" pode perceber como resultado desta relação uma proporção alterada para 1:1 ( $=1$ ). Desta forma, esta condição irá provocar em A uma sensação de injustiça ao perceber que para uma quantidade de retorno igual a B deverá contribuir com o dobro.

Segundo Spector (2002, p. 210), os funcionários que se encontram em uma situação de desigualdade nestas comparações experimentam uma insatisfação e tensão emocional, que os motivará no sentido de tentar reduzir tal desigualdade.

A empresa possui três mecanismos para redução desta desigualdade percebida pelos indivíduos: a alteração das contribuições, a modificação dos resultados (retorno) ou até mesmo o abandono da situação.

A grande contribuição da teoria, no entanto, além de explicar determinados comportamentos, é a consciência que se traz da necessidade de promover a justiça e os efeitos nefastos de negá-la.

Devido à complexidade de se identificar a percepção da equidade por parte dos indivíduos e ao seu padrão totalmente subjetivo, esta teoria não será considerada para a análise das respostas obtidas no questionário aplicado para a Monografia.

### **3.6 TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS (MCCLELLAND)**

As teorias que foram apresentadas até aqui não levam em conta conceitos de aprendizagem, que são justamente o referencial e o diferencial da proposta de David McClelland.

Segundo a Teoria das Necessidades Aprendidas, desenvolvida por McClelland em 1972, as necessidades são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas. Isto explica o fato de os comportamentos recompensados tenderem a se repetir com maior frequência.

Por esta Teoria as necessidades básicas dos indivíduos são divididas em três: necessidades de realização ( $nR$ ); necessidades de poder ( $nP$ ) e necessidades

de afiliação (*nA*). Essa classificação foi criada com base no universo pesquisado por McClelland e é utilizada para fazer uma correspondência com as características de cada um desses indivíduos.

Ressalte-se que todo indivíduo apresenta as três necessidades, porém em níveis diferentes, mas uma delas sempre predomina denotando um padrão de comportamento.

Dessa forma, pessoas que gostam de tarefas complexas e de ter responsabilidade e possuem o desejo de serem eficientes apresentam afinidade com as necessidades de realização (*nR*). São elas que mais as motivam. São pessoas que procuram continuamente a excelência, apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao completá-los, determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas.

Já aqueles que são motivados pelas necessidades de poder (*nP*) demonstram gosto por controlar pessoas, influenciá-las, vencê-las pela argumentação, utilizando-se da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). São pessoas que gostam de competir e vencer e de estar no controle das situações.

Finalmente, os indivíduos que preferem a interação pessoal e as relações de amizade são as mais motivadas pelas necessidades de afiliação (*nA*). São pessoas que gostam de desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos, cultivando a cordialidade e o afeto em suas relações e que preferem o trabalho em equipe ao individual.

Esta teoria se aplica para identificação dos perfis dos indivíduos e a forma de alocação dos recursos humanos, porém não atende as necessidades estabelecidas para interpretação dos aspectos motivacionais da Estrutura do Corpo de Graduados da Aeronáutica. Por isso não será considerada na análise na Monografia.

### **3.7 TEORIA X E Y (MCGREGOR)**

Na década de 1950, Douglas McGregor apresenta as Teorias X e Y, que são abordagens que refletem fenômenos históricos, culturais, econômicos, tecnológicos e sociais. As teorias X e Y representam a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

A teoria X estabelece um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, assim como a Administração Científica de Taylor e a Clássica de Fayol.

Parte-se da premissa de que o homem é indolente e preguiçoso por natureza; não gosta de assumir responsabilidade e gosta de ser dirigido; é fundamentalmente egocêntrico; seus objetivos pessoais se opõem, via de regra, aos objetivos da organização; é resistente às mudanças; e sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

Para lidar com este perfil de funcionário a Administração deve adotar políticas de persuasão, recompensas e punições; dirigir os esforços das pessoas, controlando suas ações; e valer-se da remuneração como meio de recompensa.

Já a Teoria Y é caracterizada por uma moderna concepção de Administração, baseada na eliminação de preconceitos e estereótipos a respeito da natureza humana. Apresenta enfoque no sentido de que o homem, via de regra, não possui desprazer pelo trabalho; as pessoas não são resistentes às necessidades da empresa; as pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.

A Teoria Y apresenta um estilo altamente democrático, considerando o ato de administrar um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto aos objetivos.

Com este enfoque democrático, a Administração deve buscar proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade. Da mesma forma deve criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção aos objetivos da empresa.

Esta Teoria não será levada em consideração para análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário que servirá de base para a Monografia, em virtude do universo de Organizações Militares da Aeronáutica e as diversas formas de gerenciamento de pessoal aplicadas. O enfoque desejado está voltado para a análise da estrutura.

### **3.8 TEORIA DO REFORÇO (KELLER)**

Em 1947 o psicólogo norte-americano Fred Simmons Keller, juntamente com William Schoenfeld, instituíram na Universidade de Columbia o primeiro curso de graduação de psicologia a usar os métodos experimentais de Skinner, com ratos de laboratório.

Sintetizada e publicada por Keller em 1966, esta Teoria afirma que as recompensas, ou reforços, afetam diretamente o comportamento humano, significando que as pessoas agem como uma resposta ao ambiente, o que exclui condições internas ao indivíduo como fatores motivadores, e ignora sentimentos, atitudes e expectativas.

Tem-se que a ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida de uma recompensa agradável e, inversamente, a probabilidade deste comportamento se repetir diminui se ele for seguido de uma punição ou sanção.

As recompensas são dadas pelas organizações e podem ser tangíveis ou não. Assim, as primeiras são normalmente traduzidas em dinheiro, prêmios ou algo material, enquanto as últimas são caracterizadas por uma noção de realização em função de um bom desempenho.

Tomando-se por base esta teoria, as recompensas podem levar uma pessoa a apresentar continuamente um bom desempenho, sem contudo considerar os fatores intrínsecos aos indivíduos e ser uma forma de manipulação das pessoas. Além do que necessita de flexibilidade da estrutura para poder "gerar" recompensas para os funcionários.

Devido à rígida estrutura das Forças Armadas, esta teoria não se mostra aplicável à realidade da Aeronáutica e será desconsideração por não se conceber o sistema de recompensas no militarismo.

Feita esta revisão da literatura a respeito das Teorias motivacionais, foram finalmente atingidos os dois objetivos intermediários propostos no trabalho.

Dessa forma, após apresentados os referenciais teóricos embaixadores das análises propostas pelo trabalho, pode-se passar, agora, à apresentação dos dados obtidos nos questionários distribuídos nas unidades aéreas selecionadas.

#### 4 PESQUISA DE CAMPO

A operacionalização da pesquisa de campo fundamenta-se em um questionário que procura verificar a percepção e a opinião dos graduados com relação aos aspectos motivacionais da Estrutura do Quadro de Suboficiais e Sargentos da Aeronáutica. Este trabalho procura fazer análises, levantar dados, buscar opiniões, relacionando-as com teorias motivacionais consagradas, com um enfoque ainda não estudado, e apoiando-se em trabalhos monográficos realizados por outros autores. As técnicas de pesquisa adotadas foram a documental e a bibliográfica.

A Estrutura do Corpo de Graduados da Aeronáutica, segundo o Regulamento do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica – RCA 39-1 (BRASIL, 2000), é composta pelos quadros de Suboficiais e Sargentos (QSS), Especial de Sargentos (QESA), de Cabos (QCB), de Taifeiros (QTA) e de Soldados (QSD). De acordo com a Lei de Efetivo, Lei Federal nº 11.320, de 06 de julho de 2006, o número total máximo permitido para este Corpo é de 59.200 militares, sendo 26.200 QSS e QESA.

De acordo com palestra proferida pela DIRAP na ECEMAR, pelo Brigadeiro Whitney (FREITAS, 2007), no dia 16 de abril do corrente ano, o número total de suboficiais e sargentos da ativa na aeronáutica é de 25.657 militares (dados atualizados até abril de 2007).

Este trabalho leva em consideração somente a Estrutura do Quadro de Suboficiais e Sargentos da Aeronáutica, em virtude da exigüidade de tempo e de recursos para abranger todo o Corpo.

Delimitado dentro do referido quadro, as amostragens dizem respeito aos graduados das seguintes unidades da Aeronáutica: 1º Grupo de Aviação de Caça (1º GAVCA), 2º Esquadrão do 3º Grupo de Aviação (2º/3º GAV) e Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Porto Velho (DTCEA-PV). Estas unidades foram escolhidas pelo fato do autor do trabalho já ter servido nas mesmas, respectivamente como Chefe do Setor de Pessoal, Chefe do Setor de Operações e Comandante, e devido à facilidade de acesso existente aos seus efetivos, em virtude do fato de terem sido as últimas unidades em que o autor serviu.

Esta delimitação permite tornar o levantamento exeqüível, visto que as orientações fornecidas pela ECEMAR nas aulas a respeito de técnicas de pesquisa

só ocorreram em março, o que propiciou pouco mais de quatro meses para todo seu desenvolvimento.

Para que se possa compreender numericamente o tamanho desse universo tem-se que o efetivo total dessas unidades é de 253 (duzentos e cinquenta e três) graduados, sendo composto da seguinte forma: 1º GAVCA – 115; 2º/3º GAV – 82; e DTCEA-PV – 56.

As amostras levantadas perfazem um total de 139 militares respondentes ao questionário distribuído, sendo 22 (vinte e dois) Suboficiais, 44 (quarenta e quatro) Primeiros Sargentos, 31 (trinta e um) Segundos Sargentos e 42 (quarenta e dois) Terceiros Sargentos.

Para avaliação da representatividade desses números nas unidades pesquisadas, obtiveram-se os seguintes percentuais de respostas em relação ao efetivo total de graduados: 1º GAVCA – 46,09%; 2º/3º GAV – 56,10%; e DTCEA-PV – 71, 43%.

Segundo Cochran (1965) a população de onde sairão as amostras (população "amostrada") deve coincidir com a população a respeito da qual se desejam as informações (população "objetivo"). Ressalta, no entanto, que por vezes, seja por exeqüibilidade, economia ou comodidade, a população "amostrada" pode ser mais restrita do que a população "objetivo". Destaca o autor que "quando isso ocorre deve-se recordar que as conclusões fornecidas pela amostragem aplicam-se à população amostrada".

Cochran lembra ainda que a decisão sobre a extensão das conclusões sobre a população "objetivo" tem que se subordinar a outras fontes de informação, tais como a homogeneidade da população, que minimize as diferenças entre "objetivo" e "amostrada". Tal possibilidade será verificada ao final do trabalho, após a análise das respostas obtidas com a aplicação do questionário.

Quanto à operacionalização da pesquisa de campo, foi feita por meio de um questionário semi-estruturado montado pelo autor para o levantamento dos dados, baseado nas orientações previstas em Lakatos e Marconi (2007).

Dessa forma as perguntas 1 e 2, factuais, visavam fazer a classificação dos respondentes por graduação e tempo de serviço na graduação. As perguntas de 3 a 12, 14 e 16 a 18 foram montadas na forma de múltipla escolha, consistindo de perguntas de estimacão ou avaliação, representando opiniões dos respondentes.

Já as perguntas 13 e 15, foram montadas de forma dicotômica, visando

obter informação acerca de situação já vivida ou experimentada pelos respondentes.

Da pergunta 19 até a pergunta 22, as perguntas foram do tipo abertas, livres, e visavam a obter a opinião e colher as impressões dos respondentes com relação à motivação no trabalho.

Houve a aplicação do pré-teste entre graduados de diversos setores da UNIFA, perfazendo um total de 15 graduados escolhidos ao acaso. Durante a aplicação do pré-teste não foi observada nenhuma falha nas questões, seja de entendimento, seja de ambigüidade ou de inconsistência das mesmas, mostrando-se aparentemente adequado aos objetivos do trabalho.

Todas as respostas obtidas foram tabuladas em planilhas no programa Microsoft Excel XP, onde foram criados gráficos e tabelas, representando os valores absolutos de respostas e percentuais em relação à totalidade respondida. Foi feito o tratamento estatístico dos resultados calculando a média, o desvio padrão e o erro para um índice de confiabilidade de 95%.

Segundo Lakatos e Marconi (2007), a média é a uma medida de localização do centro da amostra. Corresponde ao somatório dos pontos médios das classes multiplicado por suas freqüências dividido pelo número total de valores. Representa-se pela fórmula  $M = \Sigma X_1 n_1 / N$ .

O desvio padrão é a medida mais comum da dispersão estatística, que mede a dispersão de valores de uma amostra em torno da sua amostra. Quanto menor o desvio padrão, menor a variabilidade do resultado em torno da média. É representado pela fórmula  $\sigma = \sqrt{\Sigma (X_1 - M)^2 n_1 / N}$ .

O erro representa a variação para mais ou para menos do resultado obtido para um determinado índice de confiabilidade. Via de regra, quanto maior o índice, maior o erro.

O índice de confiabilidade é o valor admitido pelo estudo, ou seja, grau de precisão que se deseja atingir. Os mais comuns são os índices de 90%, 95% e 99%. Sua escolha depende do tamanho da população amostrada, recursos e tempo disponível e o tamanho do erro que se aceita.

A partir desse momento pode-se, finalmente partir para a análise dos resultados confrontando-os com as Teorias de Herzberg e Alderfer, para verificação da aplicabilidade dessas teorias e atingir o objetivo proposto pelo trabalho, qual seja, verificar o tipo de influência motivacional exercido pela estrutura do Quadro de Suboficiais e Sargentos da Aeronáutica.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para proceder ao proposto pelo título deste capítulo cabem aqui algumas considerações a respeito da forma como foi montado o questionário aplicado na pesquisa de campo.

As perguntas de números 3, 4 e 14 apresentam opções de respostas que verificam o grau de satisfação dos respondentes, variando de 1 (muito satisfeito) a 5 (muito insatisfeito), passando por 2 (satisfeito), 3 (indiferente) e 4 (insatisfeito).

As perguntas de números 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12, apresentam opções de respostas que verificam a percepção de condições por parte dos respondentes, variando de 1 (concordo plenamente) a 5 (sem opinião a respeito), passando por 2 (concordo parcialmente), 3 (discordo parcialmente) e 4 (discordo totalmente).

Dicotômicas, as perguntas 13 e 15 apresentam como respostas possíveis 1 (não) e 2 (sim), verificando experiência vivida pelo respondente.

As perguntas 16 e 17, com opções de respostas variando de 1 (totalmente válido) a 5 (sem opinião a respeito), passando por 2 (parcialmente válido), 3 (parcialmente contrário) e 4 (totalmente contrário) verificam a aceitabilidade de cursos, existente e a para criação.

Com opções de respostas variando entre 1 (muito adequado) e 5 (sem opinião a respeito), passando por 2 (pouco adequado), 3 (parcialmente inadequado) e 4 (totalmente inadequado), a pergunta 18 verifica a opinião dos respondentes acerca do sistema de promoção dos graduados.

Todos os resultados foram trabalhados e processados estatisticamente de forma a se obter um índice de confiança de 95% nas análises, conforme cálculos demonstrados no Apêndice G.

A pergunta 1 solicitou a informação da Graduação do respondente, e, conforme já apresentado no capítulo 1 (Fundamentos da Pesquisa), o questionário foi respondido por 22 (vinte e dois) SO, 44 (quarenta e quatro) 1S, 31 (trinta e um) 2S e 42 (quarenta e dois) 3S.

Com a pergunta 2 objetivou-se diferenciar opiniões em virtude do tempo de serviço em cada graduação, e apresentou como respostas possíveis valores entre 1 e 7 anos. Porém nesta amostragem não foram percebidas diferenças relevantes de perspectiva com relação aos demais questionamentos.

A pergunta 3 questionou o grau de motivação dos militares quanto à

estrutura do corpo de graduados. (Genericamente, quanto à estrutura do Corpo de Graduados você está:). Conforme demonstrado na figura 3, 61,15% dos respondentes consideram-se Insatisfeito / Muito Insatisfeito. Em contra-partida, apenas 22,30% afirmaram estar Muito Satisfeito / Satisfeito.

A média das respostas ficou situada em 3,54 e apresentou desvio padrão de 1,019. A variação do resultado ficou em 0,1694, para mais ou para menos.

O questionário possui uma pergunta de verificação desta resposta, a 14, que será analisada mais adiante e terá seus resultados confrontados com estas.

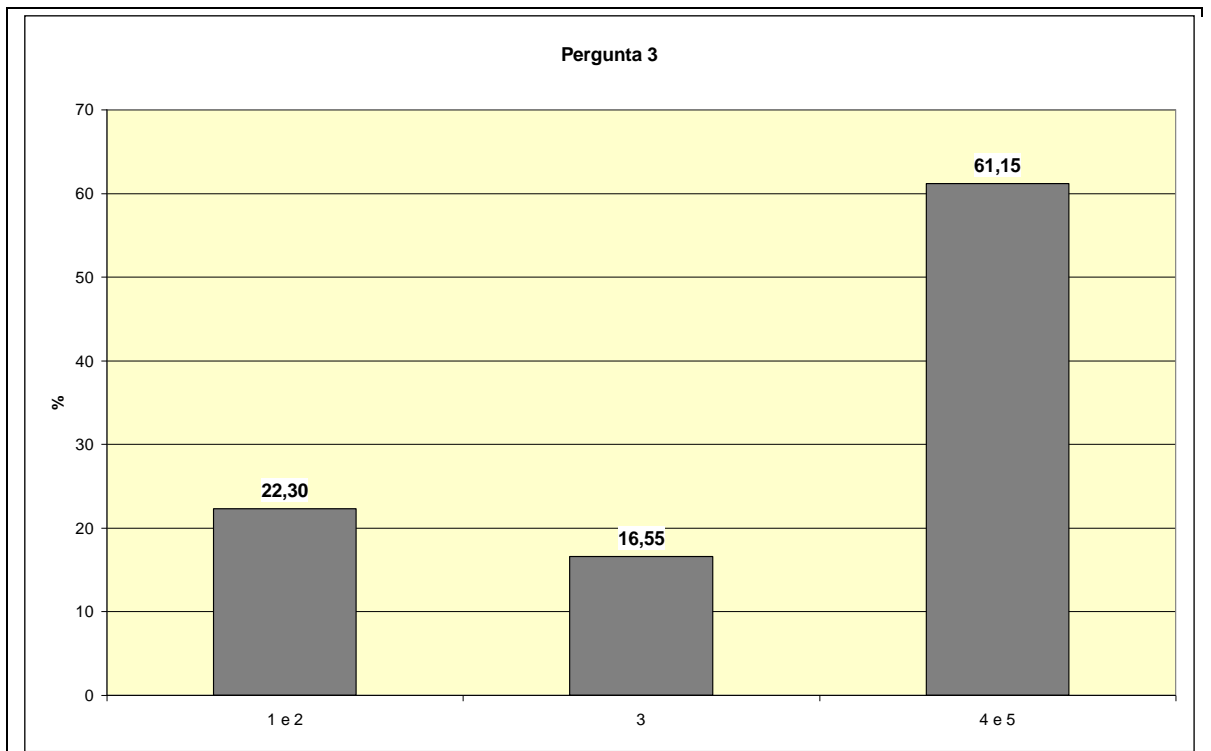


Figura 3: Respostas da pergunta 3

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Dentre as graduações, os mais insatisfeitos na amostra são os 1S, com 72,73% de insatisfação, seguidos pelos 2S, com 61,29%. Na seqüência aparecem os SO, com 59,09% e os 3S, com 50% de respostas de insatisfação.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, a estrutura é considerada como um fator higiênico, por ser extrínseca ou ambiental, e que tem a capacidade de gerar insatisfação quando ausente. Neste caso, a Teoria se mostra totalmente aplicável pois os graduados a consideram desmotivante.

Segundo a Teoria ERC, de Alderfer, a estrutura, em uma abordagem genérica, pode ser enquadrada nos campos de Existência e Relacionamento. Lembre-se que segundo esta Teoria os campos interagem, não havendo hierarquia

entre eles na necessidade de satisfação.

Com a pergunta 4 procurou-se verificar diretamente a satisfação dos respondentes com relação ao interstício (Quanto ao tempo de interstício você está:). Nesta pergunta o percentual de respondentes Insatisfeito / Muito Insatisfeito é de 88,49%. Apenas 3,60% da amostra respondeu estar Muito Satisfeita / Satisfeita com o tempo de interstício em vigor pela legislação.

As respostas a esta pergunta apresentaram média de 4,2158 com desvio padrão de 0,7935 e variação de resultados de 0,1319 para mais ou para menos. Esta situação permite atestar o grau de insatisfação da população amostrada com alto grau de confiabilidade.

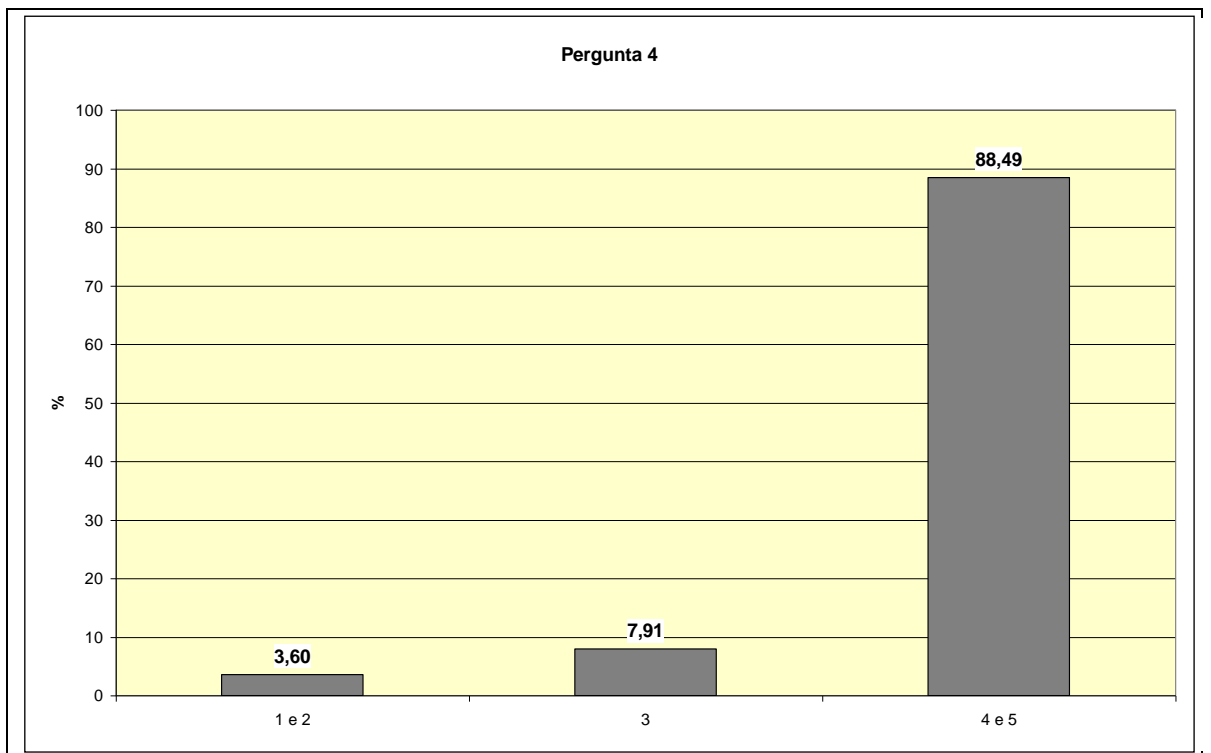


Figura 4: Respostas da pergunta 4  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Pela Teoria de Herzberg, o interstício é considerado um fator motivacional, por ser um fator diretamente relacionado ao trabalho e por sua capacidade de aumentar a motivação.

Segundo a teoria de Alderfer, o interstício pode ser enquadrado tanto no fator Relacionamento quanto no fator Crescimento, pois pode ser vista tanto como uma necessidade de reconhecimento, de estima, quanto como uma necessidade auto-realização e crescimento pessoal.

Com uma mudança no modo de perguntar, em relação à pergunta

anterior, a quinta pergunta questionou a respeito da adequabilidade do tempo na mesma graduação. Os respondentes que assinalaram concordo plenamente / concordo parcialmente somaram 8,63%. Por sua vez os que assinalaram discordo parcialmente / discordo totalmente totalizaram 90,65% das respostas dadas. Somente um militar assinalou não ter opinião a respeito, sendo ele da graduação de 3S e com 5 anos na graduação. Da mesma forma que os dois militares que assinalaram concordar plenamente, sendo um com 1 ano na graduação e o outro com 2 anos.

A média das respostas a esta pergunta foi 3,6812 com variação de 0,1141 para mais ou para menos e desvio padrão 0,6865. Novamente tem-se uma resposta que apresenta alto grau de confiabilidade nesta amostragem.

Novamente se apresenta o fator motivacional de Herzberg, não propiciando o aumento da satisfação nesta população amostrada.

Analisando este resultado no enfoque de Alderfer, continua evidenciando a influência sobre os fatores de Relacionamento e de Crescimento.

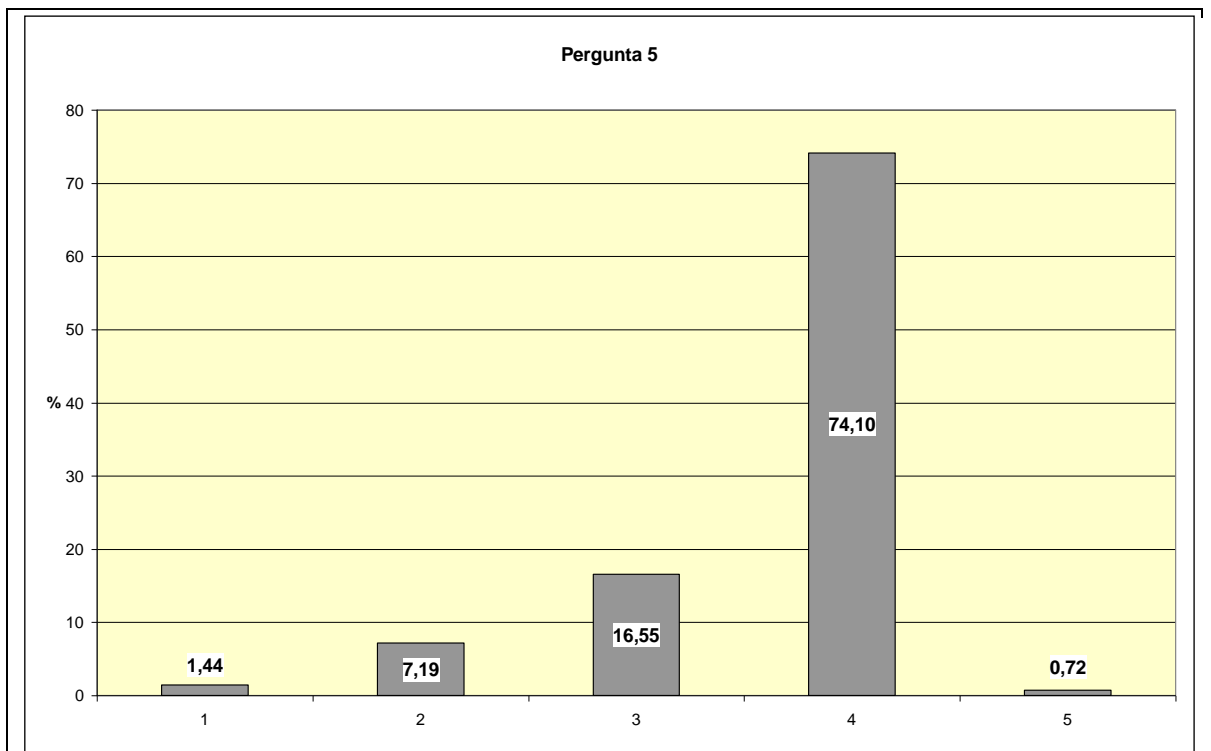


Figura 5: Respostas da pergunta 5

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Permanecendo no tema do interstício, a pergunta 6 questionou a respeito da desmotivação do respondente em permanecer na mesma graduação por sete anos.

Corroborando a idéia inicial do trabalho e as perguntas anteriores, 86,96% dos respondentes marcaram as alternativas concordo plenamente / concordo parcialmente, contra 13,04% de respondentes que escolheram as opções discordo parcialmente / discordo totalmente. Não houve marcação da opção 5 (sem opinião a respeito).

A média obtida nas respostas a esta pergunta foi 1,5 com erro para mais ou para menos de 0,1409. O desvio padrão encontrado foi de 0,8448.

Outra vez foi obtido alto grau de confiabilidade devido à média, ao baixo desvio padrão e o erro extremamente pequeno encontrado.

Esta questão por sua alta confiabilidade estatística aliada as teorias em uso neste trabalho, reforçam os aspectos de ausência de motivação na grande maioria da população amostrada.

O fator motivacional de Herzberg e os fatores Relacionamento e Crescimento de Alderfer.

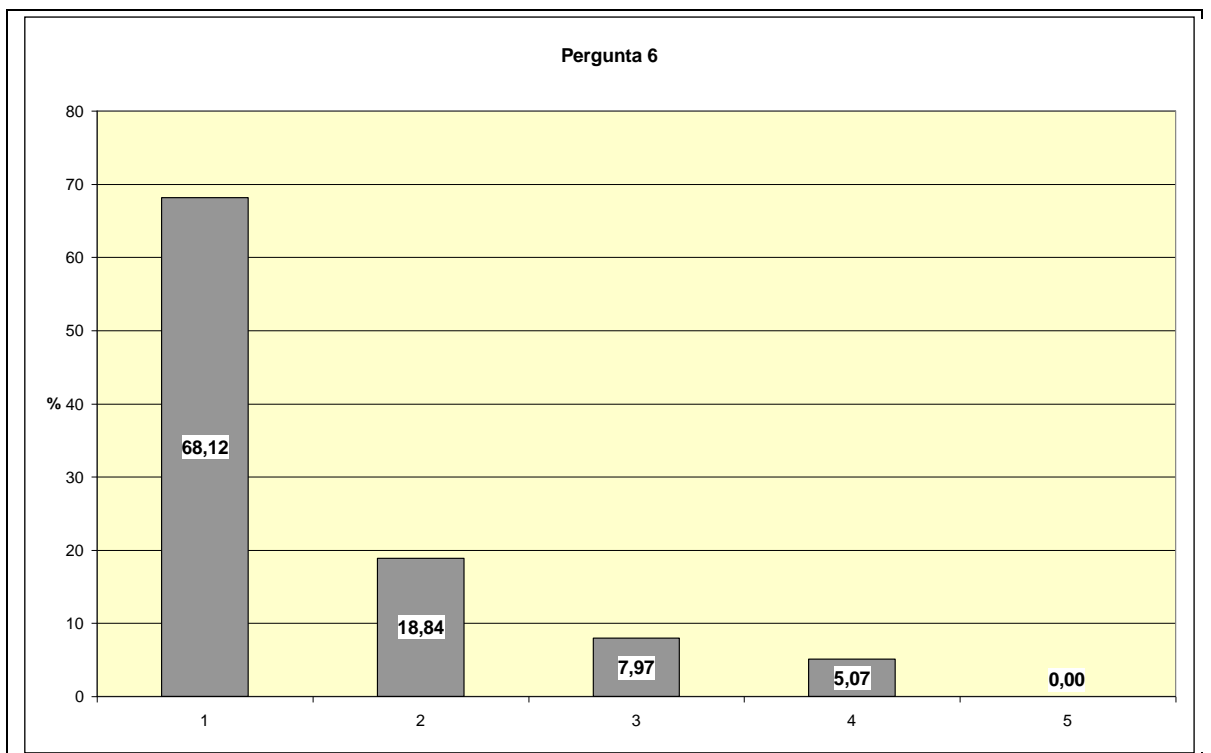


Figura 6: Respostas da pergunta 6

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Objetivando identificar se os respondentes percebem tratamento diferenciado por sua antigüidade em relação aos demais militares da mesma graduação os seguintes resultados foram obtidos na sétima pergunta: 20,86% assinalaram que concordam plenamente; 34,53% assinalaram que concordam

parcialmente; discordam parcialmente 14,39%; discordam totalmente 24,46%; e 5,76% sem opinião a respeito.

Foi obtida a média de 2,5971, com um desvio padrão elevado, de 1,2216, e erro de 0,2031 para mais ou para menos.

O espalhamento das respostas pode indicar a falta de um padrão de resposta para este questionamento ou ainda a falta de entendimento do objetivo da pergunta. Devido a este espalhamento esta pergunta não apresenta resultado conclusivo, cabendo, caso seja do interesse de outros pesquisadores, investir nessa abordagem a fim de se obter resultados mais significativos.

O tratamento dispensado pela chefia é um fator higiênico para Herzberg, visto que está diretamente ligado ao ambiente de trabalho, que é um fator extrínseco. Este fator é capaz de aumentar a insatisfação, gerando desmotivação.

Para Alderfer este tratamento está ligado diretamente ao fator Relacionamento, que engloba as relações no trabalho e o reconhecimento externo das atividades.

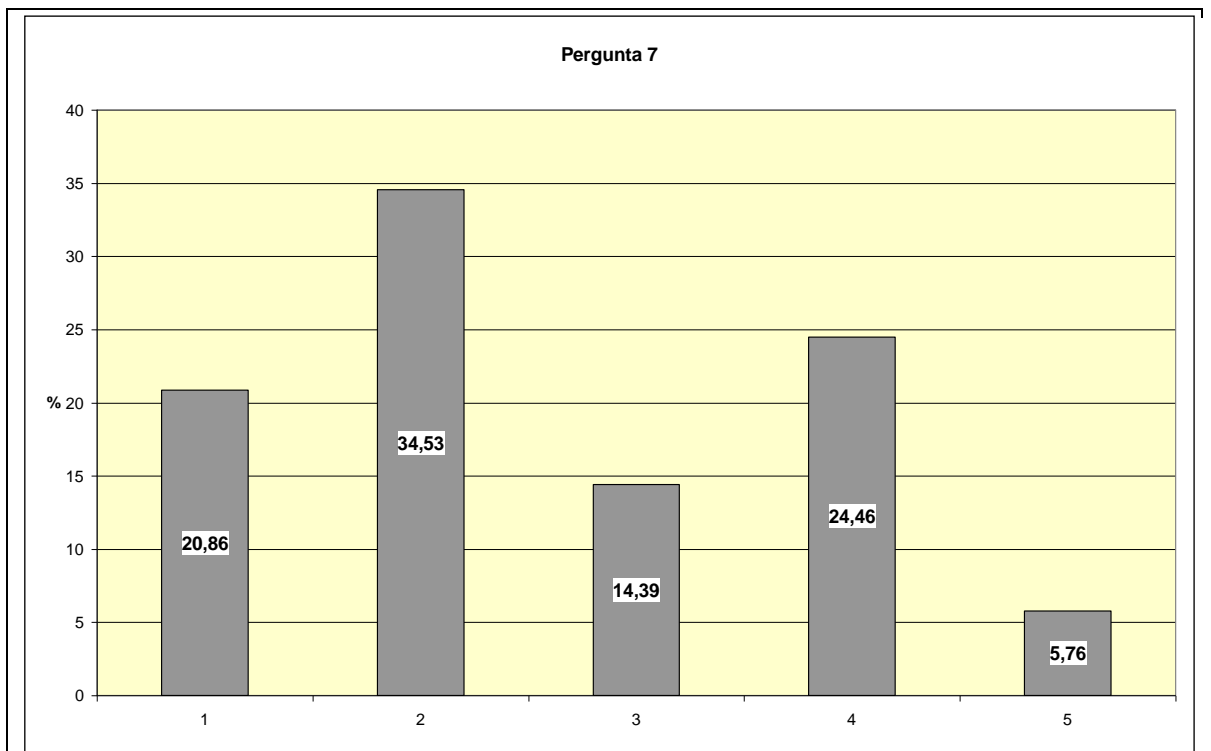


Figura 7: Respostas da pergunta 7

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A oitava pergunta questionou a respeito da validade, no entendimento dos respondentes, da inserção de mais graduações no Quadro.

33,09% dos respondentes consideram totalmente válida a inserção de

mais graduações e 23,74% consideram parcialmente válida esta inserção. Por outro lado 8,63% discordam parcialmente e 28,06% discordam totalmente da inserção de mais graduações no Quadro. Não têm opinião a respeito do assunto 6,47% dos respondentes.

Quanto aos respondentes que discordam totalmente da inserção, serão tecidos mais comentários quando da análise das questões abertas, notadamente as de número 21 e 22.

Esta pergunta apresentou como média das respostas 2,5108. Apresentou o maior desvio padrão do questionário, com 1,3643 e também o maior erro, com variação de 0,2268 para mais ou para menos. Tal fato se deve ao espalhamento encontrado nas repostas, notadamente da alternativa de número 4 (Discordo Totalmente).

Apesar de aparentemente não poder se apresentar como conclusiva, esta análise será complementada adiante.

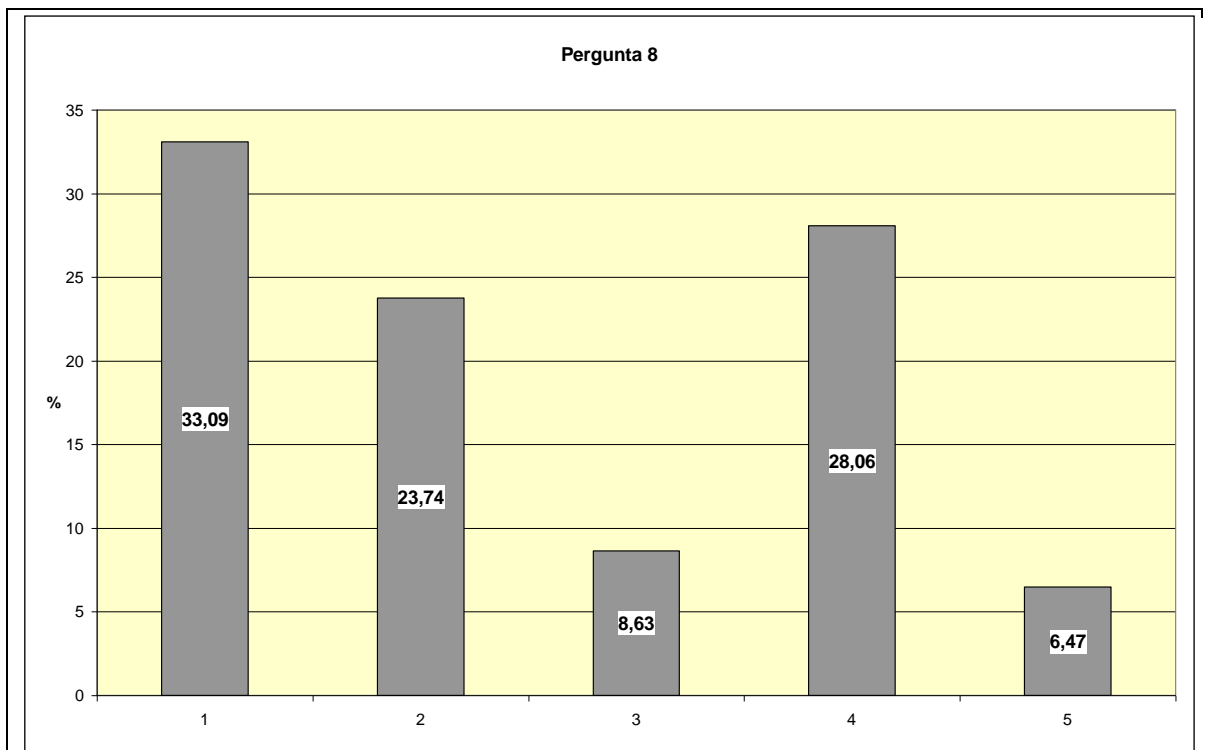


Figura 8: Respostas da pergunta 8

Fonte: Dados da pesquisa de campo

As perguntas 9, 10 e 11 questionaram a respeito da influência positiva do interstício nas relações pessoais, profissionais e hierárquicas, respectivamente.

Nas três perguntas, com pequenas variações de resultados, o comportamento foi muito semelhante, conforme se pode verificar no gráfico representado na figura 9.

A pergunta 9 teve como resultados 2,16% de respondentes concordando plenamente com os benefícios do interstício atual para as relações pessoais, 15,11% apenas concordando, 18,71% discordando parcialmente e 57,55% discordando totalmente de tal benefício para as relações pessoais. Sem opinião a respeito teve a amostragem de 6,47%.

As respostas a esta pergunta apresentaram média de 3,3237 e comportamento amostral com desvio padrão de 0,9315 com erro de 0,1549 para mais ou para menos.

Da mesma forma, a pergunta 10 apresentou como resultados, para os benefícios do interstício para as relações profissionais os seguintes resultados: 1,44% concordam plenamente com tal assertiva, 16,55% concordam parcialmente, 21,58% discordam parcialmente e 58,99% discordam totalmente dos benefícios do interstício para este tipo de relação. 1,44% responderam não ter opinião a respeito.

As respostas a esta pergunta apresentaram média de 3,4245 e comportamento amostral com desvio padrão de 0,8309 com erro de 0,1381 para mais ou para menos da média. Das três perguntas foi a que apresentou maior média e menores desvio padrão e média.

Com um mesmo perfil de resposta obtido, a pergunta 11, questionou a respeito dos benefícios deste interstício para as relações disciplinares. Concordaram totalmente 5,76% dos respondentes, concordaram parcialmente 14,39%, discordaram parcialmente 23,02% e 51,08% discordaram totalmente. Não tiveram opinião a respeito deste questionamento 5,76% dos militares amostrados.

O comportamento das respostas a esta pergunta apresentou como média 3,3669 e erro de  $\pm 0,1646$ . O desvio padrão encontrado foi de 0,9902.

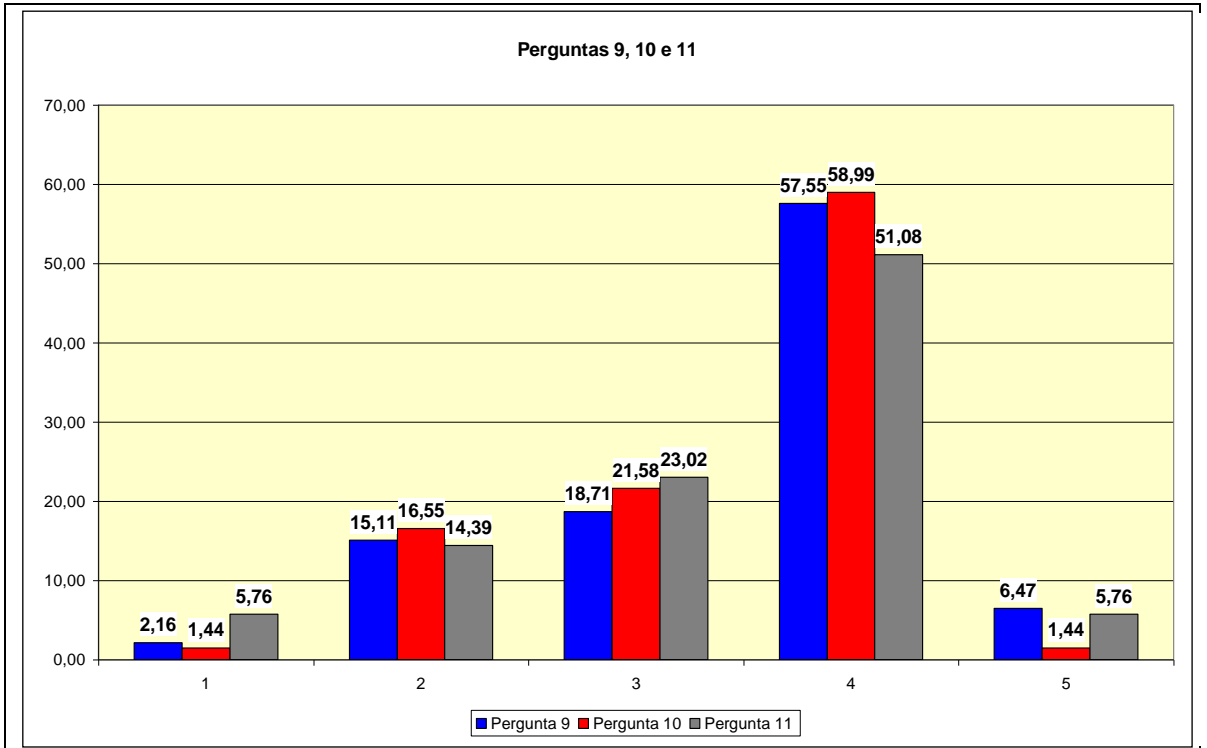


Figura 9: Respostas das perguntas 9, 10 e 11

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A fim de tentar estabelecer uma correlação com a pergunta 11, a pergunta 12 permaneceu no assunto das relações disciplinares, e suas respostas não corroboraram a análise feita em relação à pergunta anterior, pois a grande maioria respondeu discordar que o fato de existirem sete turmas distintas em cada graduação poderia favorecer a indisciplina.

Lembre-se que nas respostas à pergunta 11, foi obtido um índice de 51,08% da amostragem discordando totalmente dos benefícios do interstício para as relações disciplinares. Não foi esta a constatação nas respostas da pergunta 12.

As respostas a este questionamento foram assim classificadas: 8,63% concordam plenamente com a possibilidade de o interstício de sete anos poder facilitar a indisciplina; 25,18% concordam parcialmente; 11,51% discordam parcialmente; e 43,17% dos respondentes discordam totalmente desta facilitação da indisciplina. Não tiveram opinião a respeito do assunto 11,51% da amostragem.

Esta pergunta apresentou média de 3,2374 com um desvio padrão de 1,1870 e erro de 0,1990 para mais ou para menos. Foi uma das perguntas com maior desvio, em virtude da grande incidência na alternativa 2, deslocando o comportamento da curva.

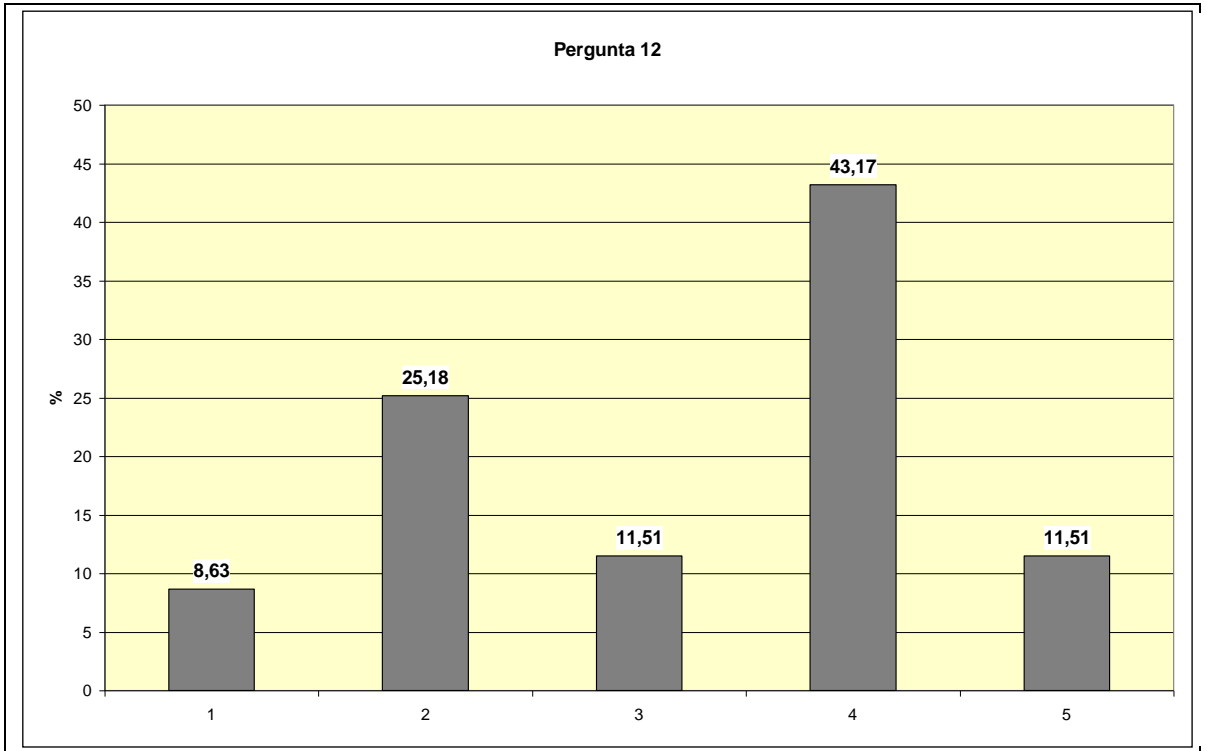


Figura 10: Respostas da pergunta 12  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

A fim de confrontar as respostas fornecidas à pergunta anterior, a de número 13 questionou os militares da amostra a respeito de já terem vivenciado problemas disciplinares com graduados na mesma graduação, porém mais modernos.

A grande maioria respondeu negativamente. 72,66% afirmaram não ter tido problemas disciplinares, contra 27,34% que afirmaram ter passado por esta situação.

Apesar da grande diferença na quantidade de respondentes em cada uma das respostas, crê-se que neste caso deva-se fazer uma análise invertida pelo valor da resposta dada. Mais de um quarto da população amostrada teve problemas disciplinares com graduados mais modernos. Há que se refletir a respeito desses números e procurar desenvolver novas pesquisas neste campo.

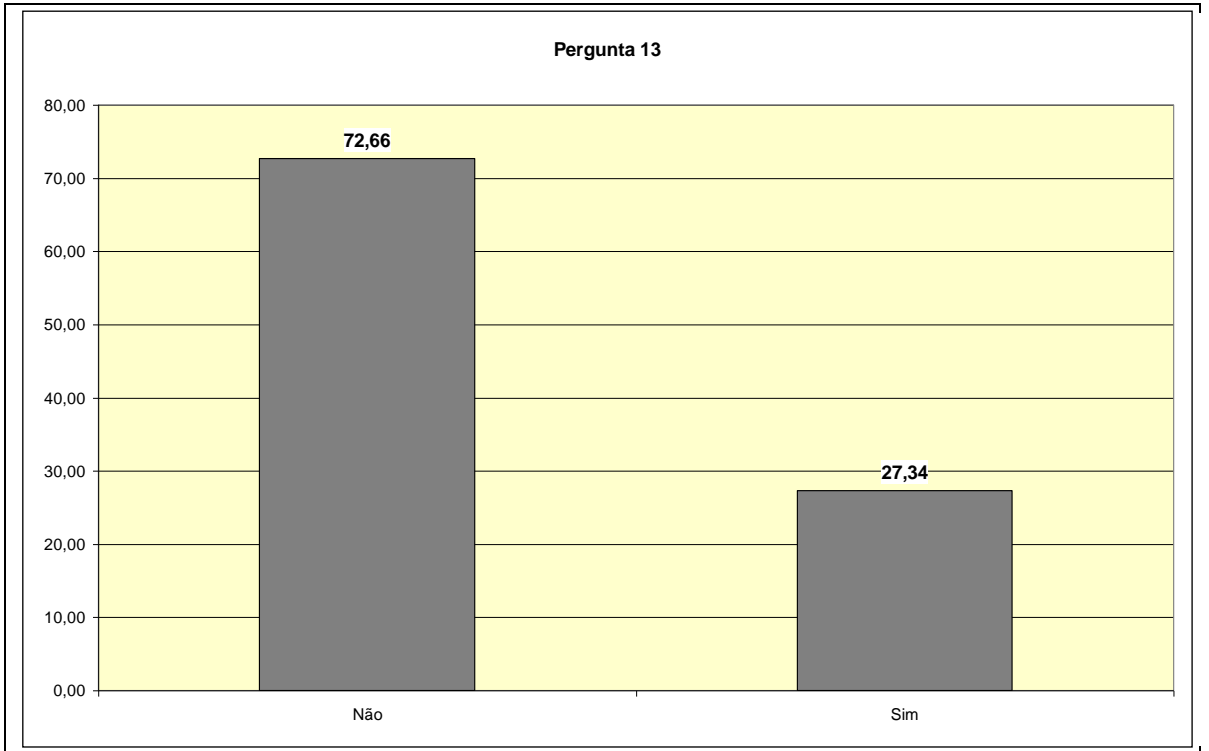


Figura 11: Respostas da pergunta 13  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

A pergunta de número 14 serviu como verificação da pergunta número 3, visando identificar a motivação dos graduados da amostra em relação a atual estrutura do corpo de graduados.

Neste sentido, constatou-se que 12,23% dos respondentes disseram-se muito satisfeitos ou satisfeitos. A porcentagem dos que se disseram indiferentes ficou em 11,51% do total e os insatisfeitos ou muito insatisfeitos perfizeram um total de 76,26% da amostra.

A média encontrada foi de 3,8273 e o desvio padrão foi de 0,9208. O erro deste resultado ficou situado na casa de 0,1531 para mais ou para menos.

O gráfico constante da figura 12 apresenta uma visualização conjunta das respostas das perguntas 3 e 14, cujas diferenças se devem à diferença de abordagem das perguntas. A primeira questionou a respeito da estrutura, de uma maneira geral, enquanto a última questionou diretamente a respeito da motivação em relação à estrutura. Esta diferença de enfoque pode ser a justificativa para um aumento na porcentagem dos insatisfeitos na ordem de 15% dos respondentes.

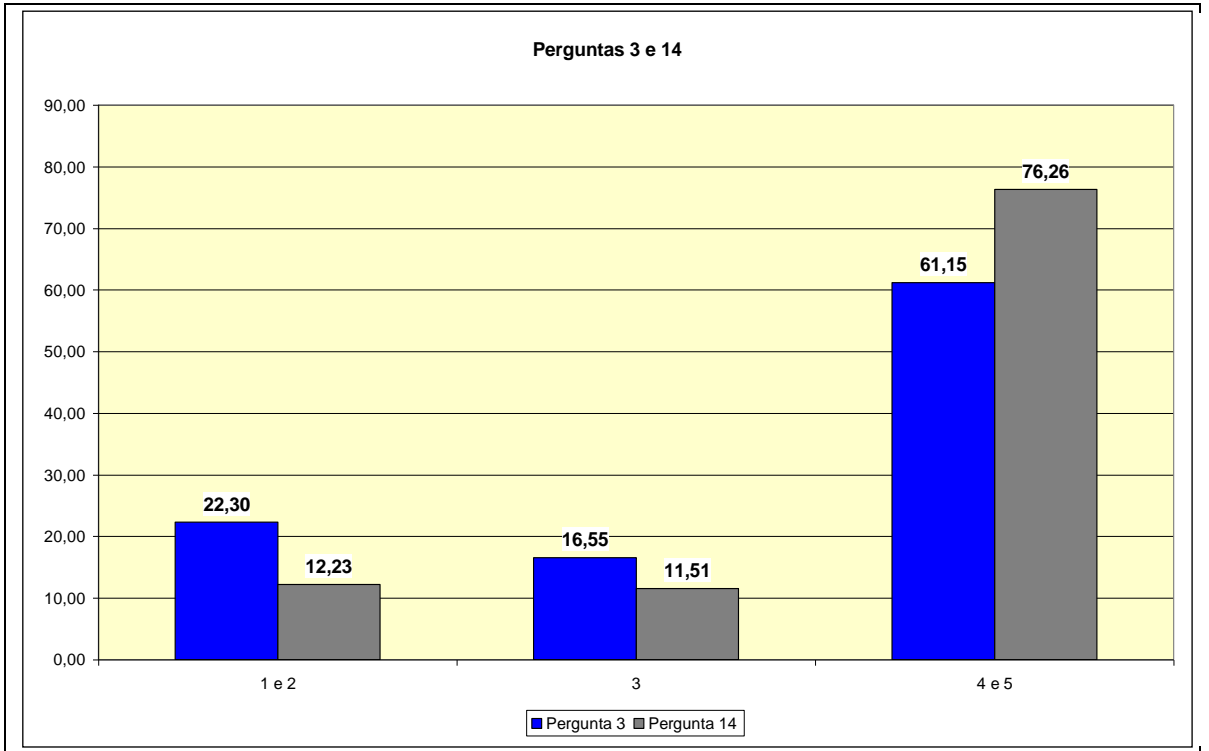


Figura 12: Respostas das perguntas 3 e 14  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

A título de fundamentação das respostas dadas pelos amostrados, foi feita a pergunta 15, visando à verificação do conhecimento de outras estruturas de corpo de graduados por parte desses militares, o que respalda as sugestões apresentadas na questão 22.

Nesta pergunta 72,66% dos respondentes afirmaram desconhecer outros tipos de estruturas. Em contrapartida 27,34% apontaram exemplos de estruturas diversas da praticada pela FAB. Tais dados foram representados pelos números 1 e 2, respectivamente, no gráfico constante da figura 13.

Em complemento à questão foram apresentadas as seguintes estruturas, com suas incidências: Exército Brasileiro (14); Marinha do Brasil (07), EUA (23); Itália (01); Inglaterra (02); Suécia (01); Bolívia (01); e Peru (01). Havia a possibilidade de indicação de mais de uma estrutura, por isso o número de indicações é maior do que o número de militares que indicaram – apenas 38 graduados.

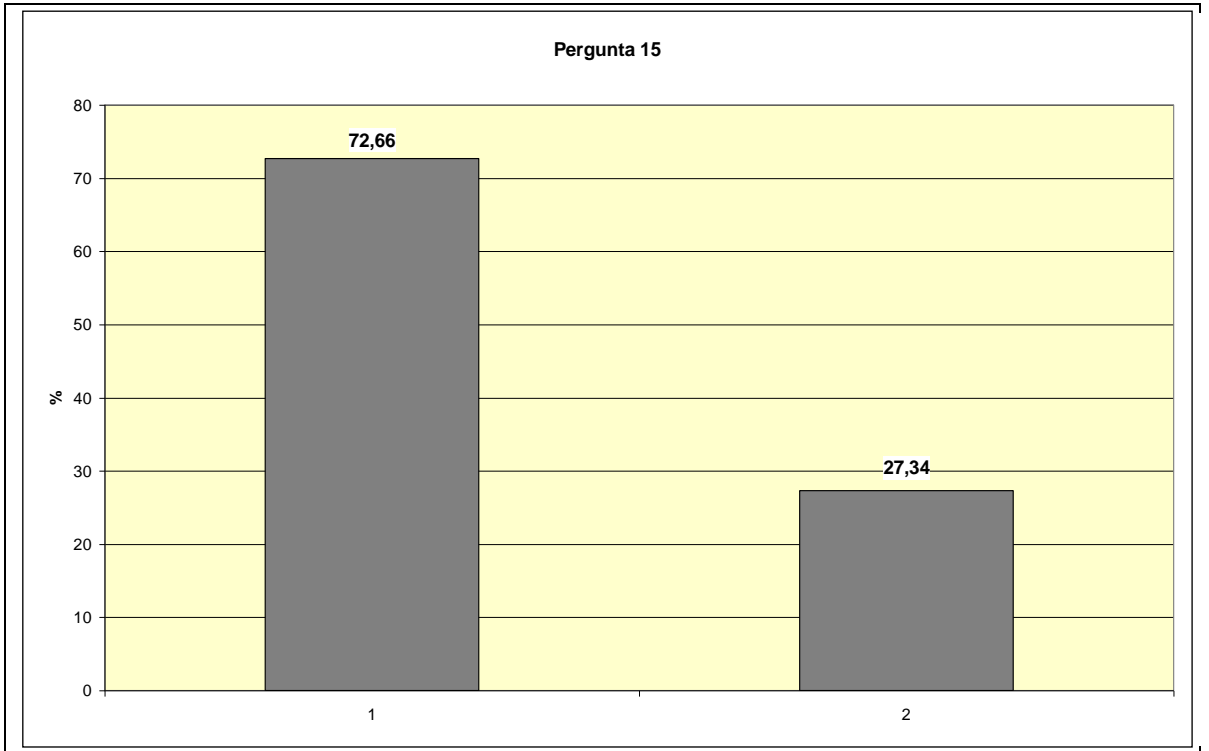


Figura 13: Respostas da pergunta 15  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Como um dos objetivos do trabalho é verificar os aspectos pertinentes da estrutura do corpo de graduados, a pergunta 16 e 17 visou levantar a opinião dos militares da amostragem a respeito do CAS e da eventual implantação de outros cursos de carreira, respectivamente.

A pergunta 16 teve como resposta favorável ao CAS 60,43% dos respondentes. Contrários ao CAS 27,34%. Sem opinião a respeito 12,23%, sendo que dos 17 que assinalaram esta opção 15 eram 3S com até 4 anos na graduação. Ressalte-se, também, que dos 139 militares da amostra apenas 56 já fizeram ou estavam em condições de fazer o CAS à época do levantamento.

A média encontrada foi de 2,6403 e o desvio padrão foi de 1,2752. O erro deste resultado ficou situado na casa de 0,2120 para mais ou para menos.

A pergunta 17 apresentou percentual de favoráveis a outros cursos de carreira para promoção de 83,45%, sendo que, destes, 57,55% consideram totalmente válida a idéia. Apenas 10,08% consideram total ou parcialmente inválida a idéia e 6,47% disseram não ter opinião a respeito.

A média encontrada foi de 1,777 e o desvio padrão foi de 1,1755. O erro deste resultado ficou situado na casa de 0,1954 para mais ou para menos, fazendo-se a análise com relação as 5 respostas possíveis.

Chamou à atenção a diferença entre o percentual dos que consideram o

CAS totalmente válido (16,55%) e os que consideram a idéia de outros cursos de carreira para promoção totalmente válida (57,55%). Esta diferença pode sugerir um descontentamento ou uma necessidade de adequação do curso, porém tal conclusão poderá ser melhor esclarecida por intermédio de um trabalho específico e mais aprofundado a ser desenvolvido posteriormente por outros pesquisadores caso seja de interesse do COMAER.

Essas opiniões favoráveis também se mostraram presentes nas respostas das questões abertas, o que demonstra um interesse por essas atividades conforme será visto mais adiante.

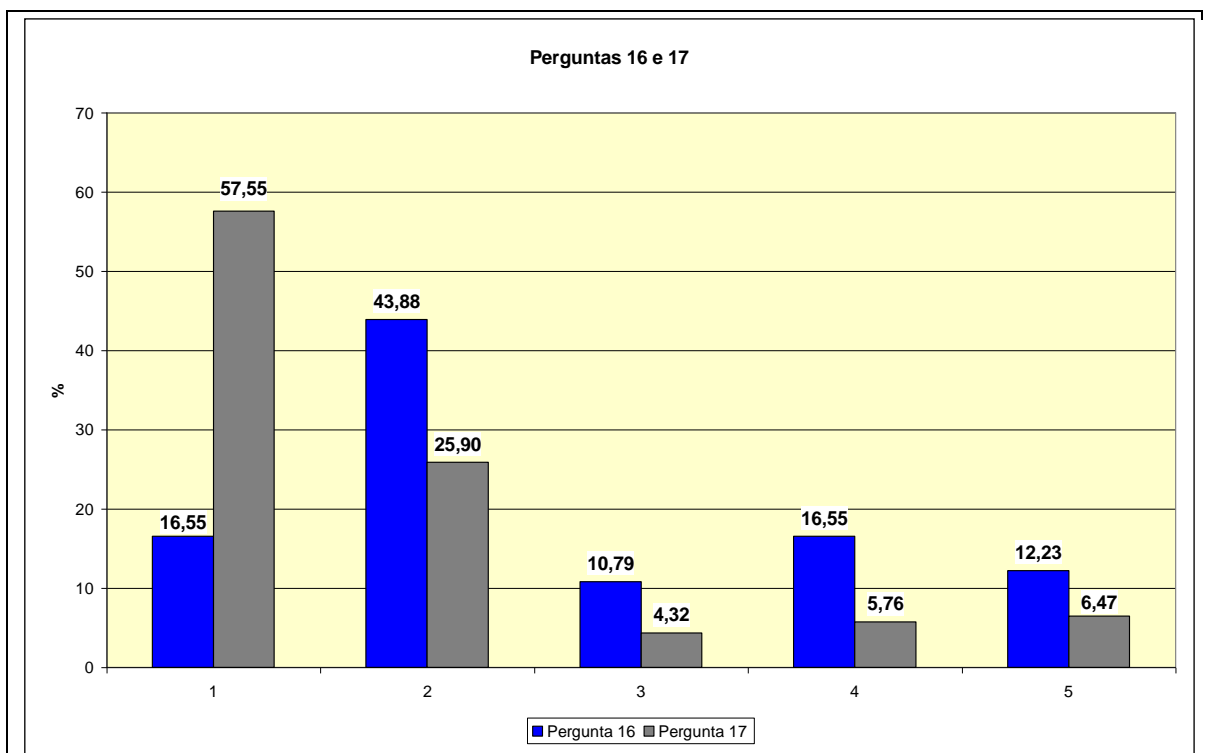


Figura 14: Respostas das perguntas 16 e 17

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com a pergunta 18 pretendeu-se verificar a satisfação dos militares da amostragem quanto ao sistema de promoção dos graduados.

Da totalidade, 2,16% o consideram muito adequado e 33,81% o consideram adequado. 28,06% responderam que o sistema é parcialmente inadequado e 33,09% afirmaram ser o sistema de promoção totalmente inadequado. Não têm opinião a respeito 2,88%.

A média obtida foi 3,0072 com desvio padrão de 0,9330 e com erro de 0,1551 para mais ou para menos.

Quando se agrupam os respondentes das alternativas 1 e 2, têm-se o

índice de 35,97% dos respondentes considerando o sistema adequado contra 61,15% dos respondentes das alternativas 3 e 4 que não consideram o sistema adequado.

Novamente têm-se uma amostragem significativa com elevado grau de insatisfação com relação a um sistema em vigor na Aeronáutica. Os motivos desta insatisfação precisam ser mais profundamente estudados em análises específicas a respeito do assunto.

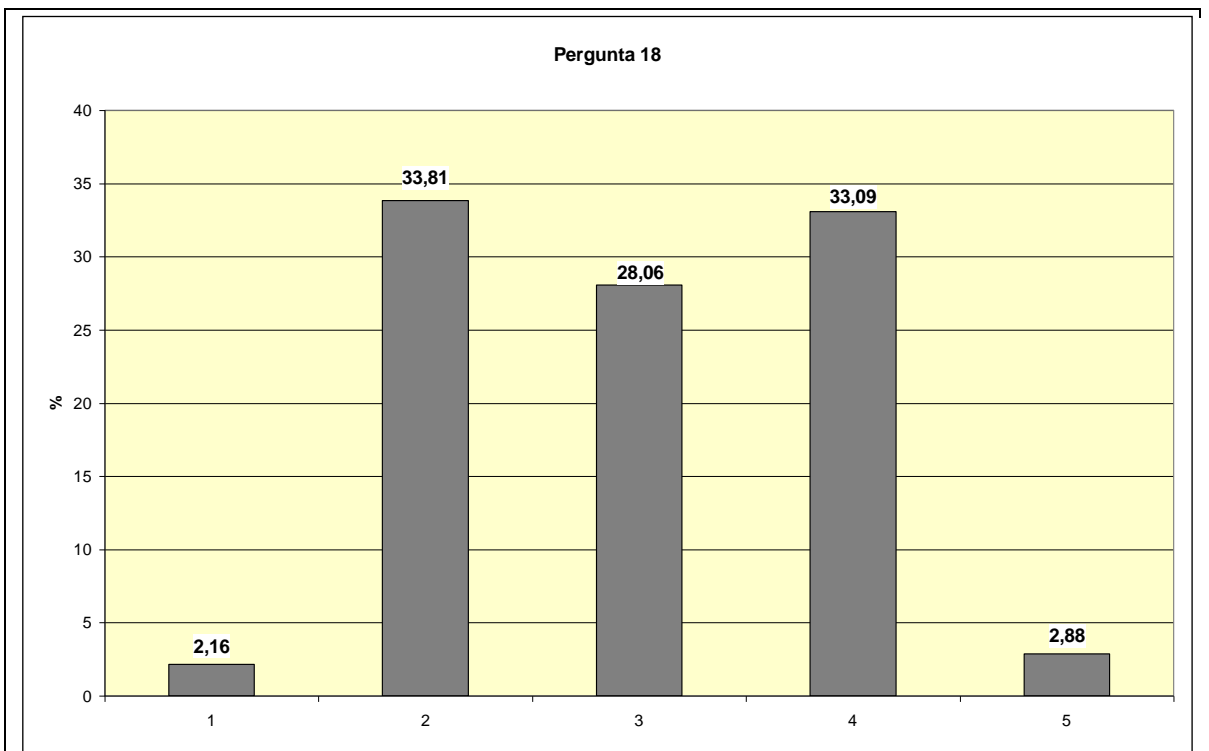


Figura 15: Respostas da pergunta 18  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Conforme explicado anteriormente, a partir da pergunta 19 têm-se as questões de resposta aberta. Para essas perguntas não será feito o tratamento estatístico de média, desvio padrão e erro em virtude de não se poder fazer uma gradação nas respostas por valor e devido ao largo espectro de abrangência das respostas.

As mesmas serão relacionadas em porcentagens relativas ao total de respostas e analisadas de acordo com as teorias motivacionais de Herzberg (Dois Fatores) e Alderfer (ERC).

Cada pergunta apresenta como número máximo de tópicos relacionados 556, que significa o número de respondentes (139) multiplicado pelo número máximo de fatores indicados (4) por cada um dos integrantes da amostra, conforme

definido nos enunciados.

A partir do gráfico abaixo (figura 15) pode-se visualizar todas as respostas fornecidas pelos respondentes para a pergunta 19. Os valores estão expressos em percentuais do número de respostas válidas.

Quanto a esta pergunta é importante dizer que não foi observada nenhuma anormalidade durante a aplicação do pré-teste, porém, na fase de tabulação e análise pós-levantamento, muitas respostas tiveram que ser anuladas, pois haviam sido respondidas de maneira errada.

A solicitação era de que o respondente listasse até 4 (quatro) fatores de motivação pessoal para a carreira. Muitos, ou pela pressa em responder, ou por dificuldades de interpretação da questão, acabaram por responder neste campo, erradamente, ao questionamento da pergunta 21. Quando possível essas respostas foram aproveitadas para as estatísticas da pergunta 21. Quando não, foram desconsideradas. Desta forma, de 556 tópicos de resposta possíveis, somente 204 foram utilizados nesta questão.

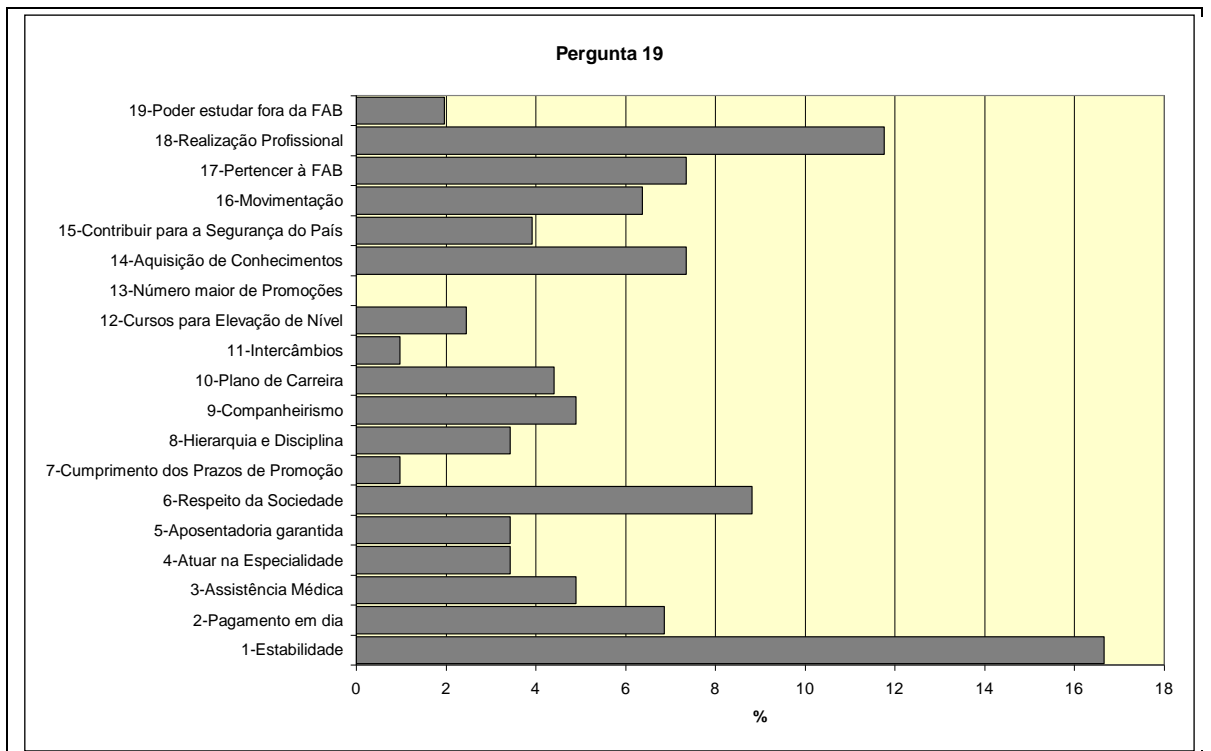


Figura 16: Respostas da pergunta 19

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Todos os fatores apurados nas respostas fornecidas pelos respondentes encontram-se listados no Apêndice B.

Apresentaram destaque nesta questão fatores como a estabilidade (34), a realização profissional (24) e o respeito da sociedade (18).

Neste sentido cabe uma referência à pesquisa desenvolvida por Ferreira (2006) na qual pesquisou os motivos de ingresso dos alunos na EEAR e que vêm ao encontro dos dados aqui levantados.

Em sua pesquisa com os alunos da Escola apurou por intermédio de um questionário fechado distribuído aos alunos que a estabilidade era de fundamental importância para ingresso na Aeronáutica para 62% dessa população. Obteve, ainda, em sua pesquisa, que 67% dos alunos eram motivados ao desenvolvimento profissional e que 54% eram muito motivados pelo respeito dos amigos / sociedade.

Relevante destacar estes aspectos presentes nos alunos da EEAR ainda encontrados nesta pesquisa como motivadores para militares da ativa com variados tempos de serviço, alguns com mais de 25 anos de atividade.

Para análise das respostas desta pergunta segundo a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, os pontos apresentados pelos respondentes foram agrupados nos fatores higiênicos e motivacionais.

Convém lembrar que o fator higiênico é aquele extrínseco ao trabalho e cuja ausência causa insatisfação / desmotivação. Ao contrário, o fator motivacional é aquele cuja presença gera satisfação / motivação.

A pergunta solicitou que se apontassem até quatro fatores de motivação para o trabalho. Com um índice de 52,45% dos fatores válidos, esta pergunta serviu para confirmar a teoria adotada, com sua definição do que sejam os fatores motivacionais.

A realização profissional, com 24 ocorrências, o respeito da sociedade, com 18, a aquisição de conhecimentos, com 15, o orgulho de pertencer à FAB, com 15 também, e a existência de um plano de carreira, com 12 ocorrências, foram os aspectos mais citados pelos respondentes.

Todos esses fatores apresentam a característica comum de serem intrínsecos e por isso mesmo possuem a capacidade de gerar a satisfação e a motivação para os indivíduos.

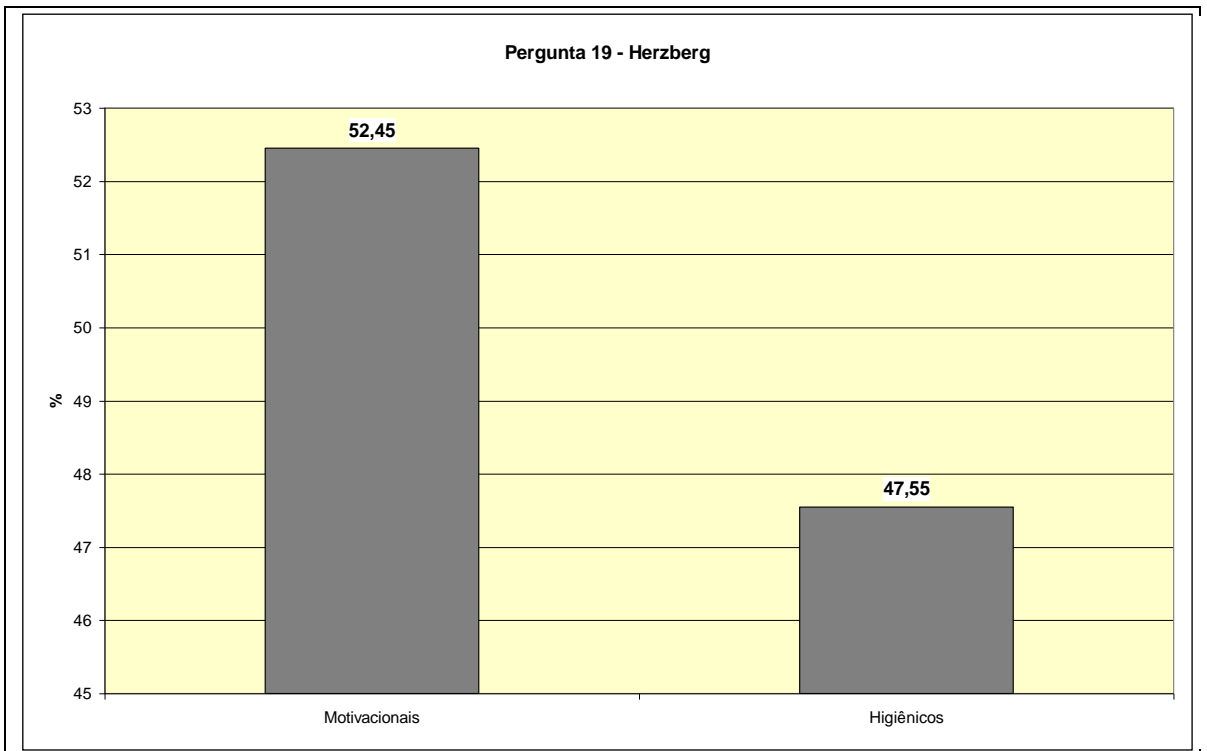


Figura 17: Respostas da pergunta 19 – Segundo a Teoria de Herzberg

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando agrupados os fatores com base na Teoria ERC, encontrou-se o resultado retratado na figura 18.

Contrariando o que se poderia esperar para fatores de motivação, que tenderiam a se concentrar nas necessidades de relacionamento e de crescimento, o maior índice encontrado foi o da necessidade de existência.

Duas possibilidades podem ter ocorrido neste caso. Ou houve má interpretação da questão, por confusão de conceito, ou realmente há uma carência das necessidades de relacionamento e de crescimento, fazendo com que ocorra o Princípio da Regressão/Frustração previsto por Alderfer e já descrito na análise de sua Teoria. Por este Princípio a necessidade de uma categoria mais alta não atendida, faz com que os indivíduos redobrem os esforços e necessidades em uma categoria mais baixa.

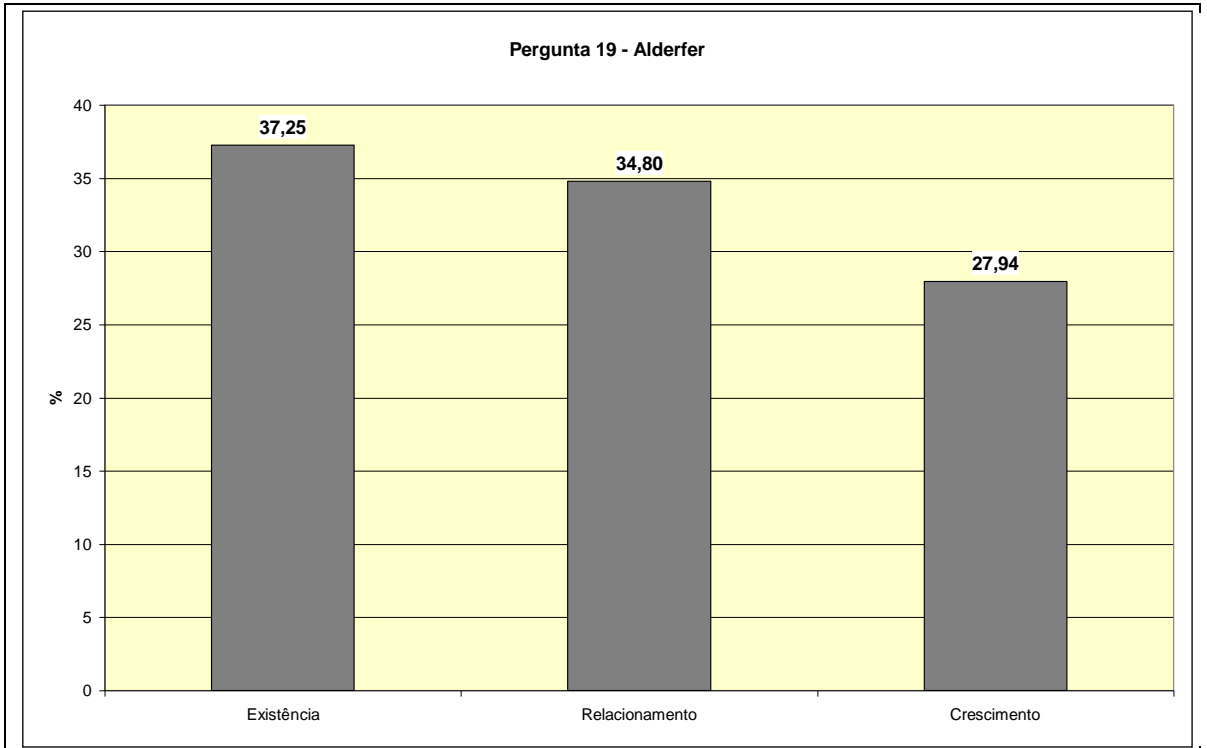


Figura 18: Respostas da pergunta 19 – Segundo a Teoria de Alderfer  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Dos 556 tópicos possíveis como respostas para a pergunta 20, foram preenchidos 504, fornecendo uma gama de fatores bastante considerável em números absolutos para esta amostragem.

A solicitação da questão foi para que se indicasse até quatro fatores de desmotivação para o trabalho.

As respostas apresentadas foram classificadas e concentradas por afinidade e semelhança em 31 grupos a fim de viabilizar sua análise. Todos os fatores encontram-se listados no Apêndice C deste trabalho.

A distribuição desses resultados, assim como a frequência de repetição de cada um dos fatores encontra-se representada no gráfico representado na figura 19. Destacaram-se nas respostas dadas o interstício, com 91 ocorrências, e o salário, com 71.

Mereceram destaque, ainda, com suas ocorrências indicadas dentro dos parênteses, a falta de reconhecimento dos serviços (38), a falta de equipamentos (34), o desprestígio das equipes (32), a falta de recursos para cursos (25), a limitação do número de promoções (24) e a arbitrariedade / indiferença das chefias (23).

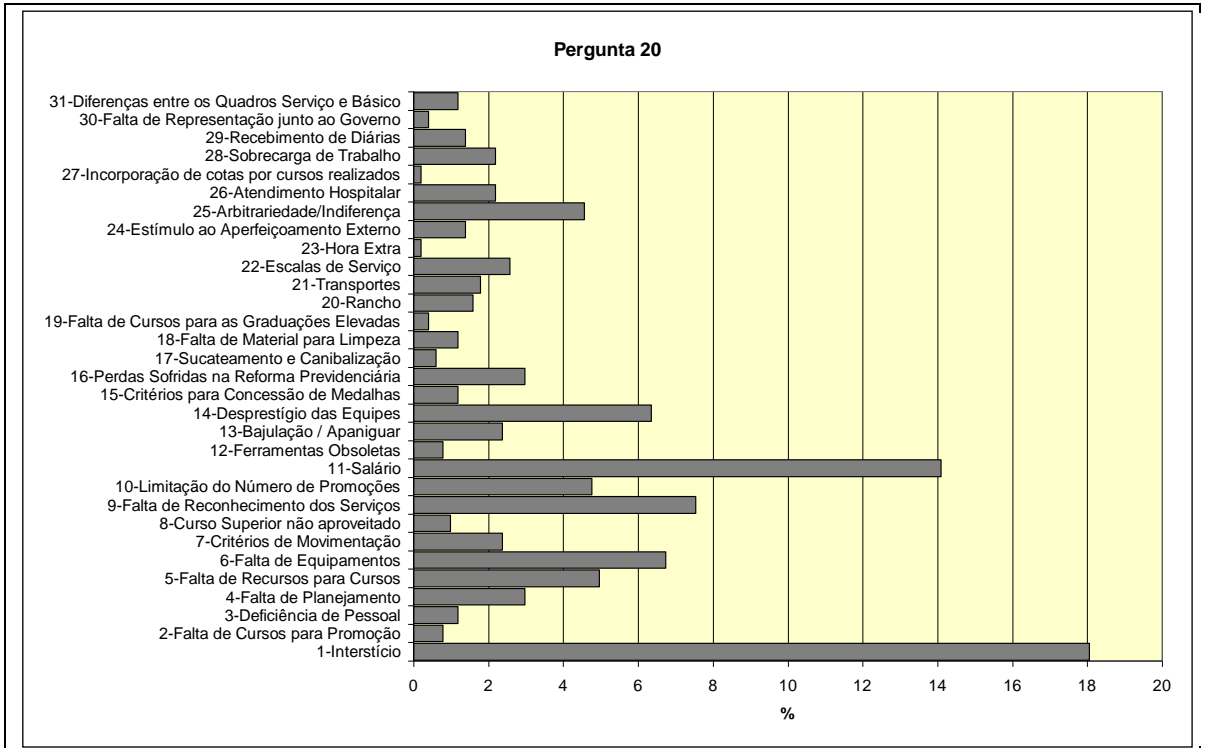


Figura 19: Respostas da pergunta 20

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Após agrupar os fatores indicados nas respostas de acordo com a Teoria dos Dois Fatores, encontra-se o gráfico representado na figura 20, onde já era de esperar pela teoria que houvesse um predomínio de respostas de fatores higiênicos, que são os responsáveis pela desmotivação quando ausentes.

Dentre os fatores listados no campo da higiene, pode-se citar a deficiência de pessoal, a falta de recursos, o salário, o pagamento de diárias em conformidade com a legislação e a falta de material de limpeza.

Porém, surgiram alguns fatores que chamaram a atenção, tais como a falta de prestígio das equipes e a falta de reconhecimento dos serviços junto à chefia, a bajulação, o ato de apaniguar da chefia, a arbitrariedade e a indiferença dos chefes, entre outros. Estes fatores apontados que afetam diretamente a motivação de maneira negativa são problemas da administração e de postura de chefia, que podem ser facilmente resolvidos e, desta forma, amenizar a insatisfação dos subordinados, independentemente de recursos ou de material para seu atendimento.

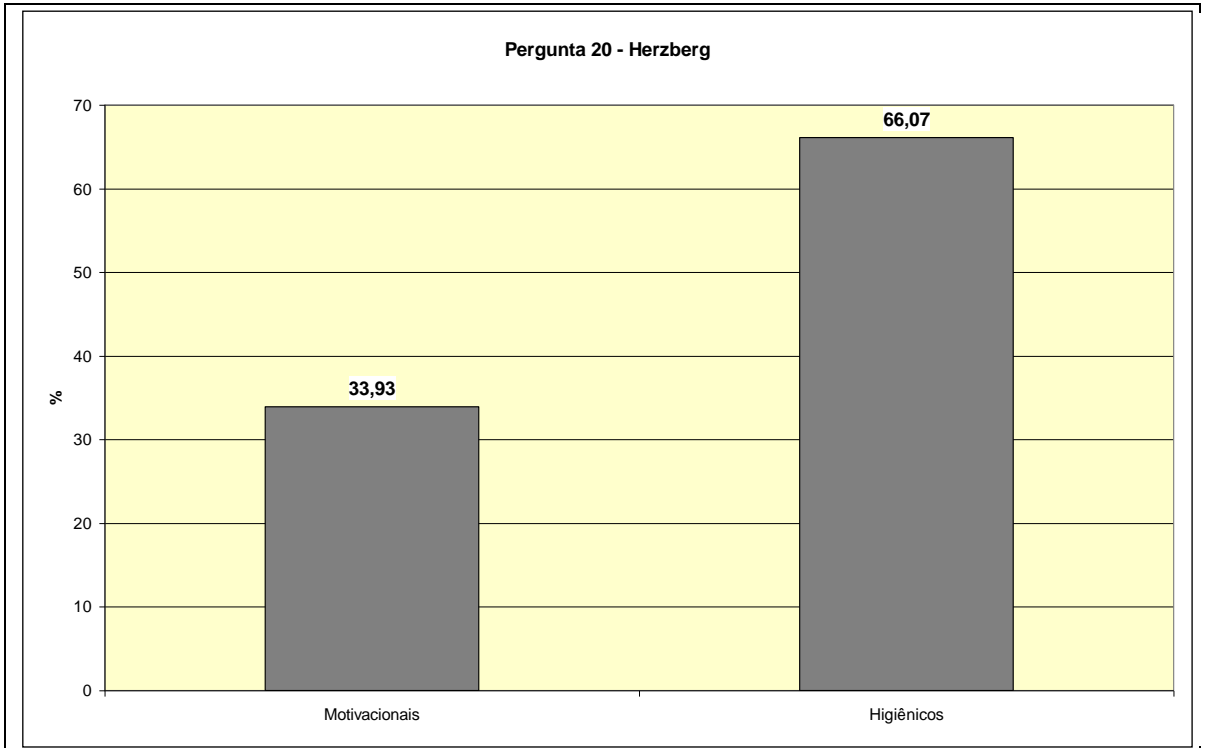


Figura 20: Respostas da pergunta 20 – Segundo a Teoria de Herzberg

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando esses fatores são agrupados de acordo com a Teoria ERC obtém-se um gráfico que está representado na figura 21.

Como a pergunta diz respeito aos fatores de desmotivação para o trabalho, houve uma elevada incidência de respostas nos campos Existência e Crescimento. Era de se esperar uma incidência maior no campo Relacionamento, por seu aspecto desmotivador, porém isso não ocorreu, mesmo apresentando resultado significativo (25%).

O campo Existência foi carregado pelo fator salário, a falta de equipamentos (34), falta de planejamento (15), perdas sofridas com a reforma previdenciária (15), critérios de movimentação (12), atendimento hospitalar (11) e recebimento de diárias de forma irregular (11).

Os destaques no campo Relacionamento foram falta de reconhecimento dos serviços (38), desprestígio das equipes (32) e arbitrariedade / indiferença por parte da chefia (23).

No campo Crescimento o fator interstício (91), falta de recurso para cursos (25) e limitação no número de graduações (24) apresentaram maior destaque.

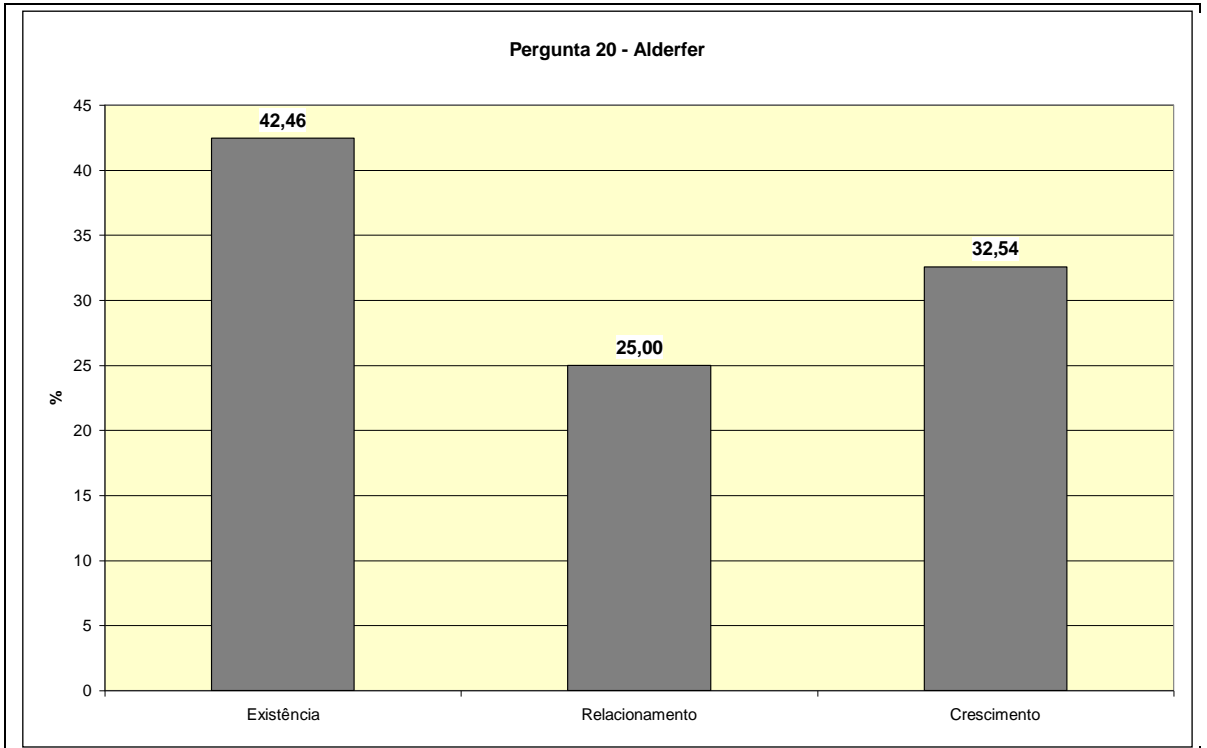


Figura 21: Respostas da pergunta 20 – Segundo a Teoria de Alderfer  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Na pergunta 21, dos 556 tópicos possíveis, foram obtidos 501 fatores, o que representa, novamente, uma gama considerável de respostas para esta população amostrada. Estes fatores encontram-se listados no Apêndice D deste trabalho.

Por ser uma questão aberta, na qual foram pedidos até quatro fatores que se implementados aumentariam a motivação dos respondentes, houve uma grande variedade de respostas, que puderam ser agrupadas em 30 classes de respostas, conforme registrado no gráfico constante da figura 22.

Destacaram-se nas respostas a esta questão os seguintes fatores, com os respectivos números de ocorrências:

- diminuição do interstício (80);
- promoção ao posto de capitão (61);
- aumento de salário (10);
- melhoras nas condições de trabalho – infraestrutura (35);
- maior quantidade de cursos técnicos / especialização (32);
- volta dos benefícios perdidos com a reforma previdenciária (29);
- investimentos na área social (28); e
- inserção de mais graduações (27).

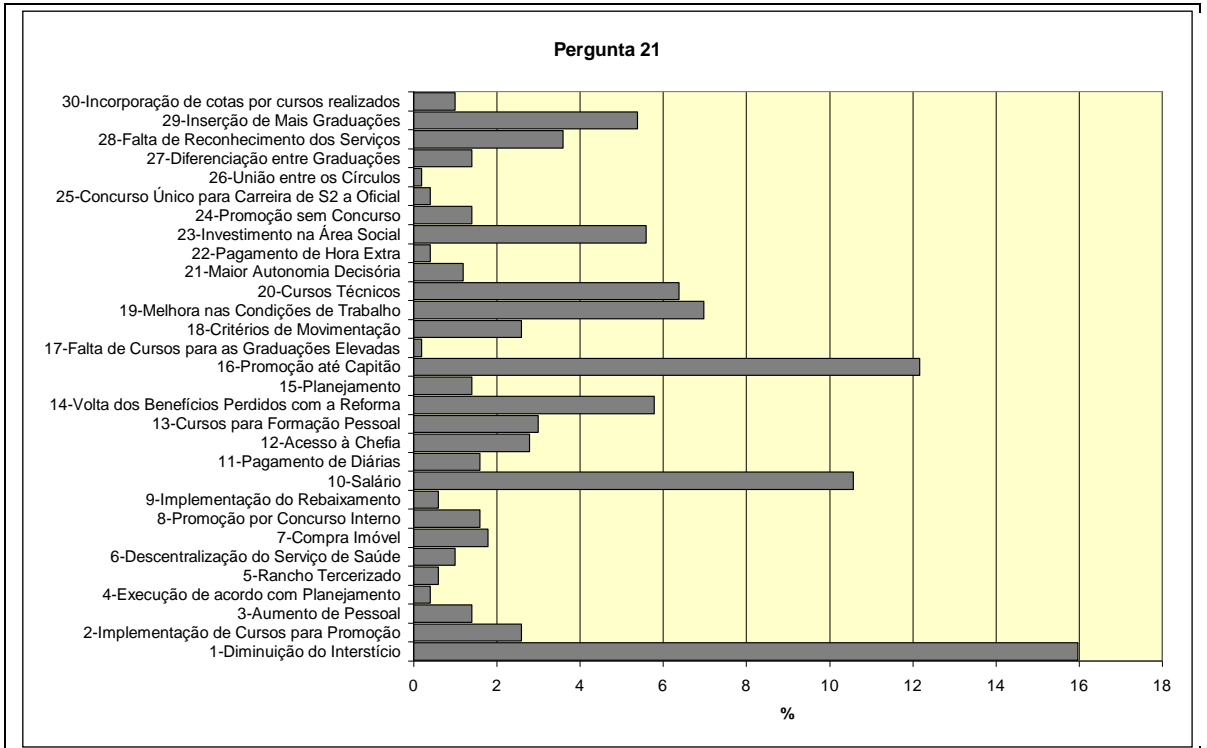


Figura 22: Respostas da pergunta 21

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Estas respostas quando analisadas conforme a Teoria de Herzberg, resultam em dados que quando inseridos em um gráfico apresentam o comportamento demonstrado pela figura 22.

Realmente as respostas confirmam o preconizado pela teoria, visto que os fatores motivacionais apresentaram predomínio sobre os higiênicos. Chamam a atenção, no entanto, o elevado índice de respostas consideradas "higiênicas", que por teoria não geram satisfação. Sua ausência gera insatisfação. Tal fato demonstra que o descontentamento da população amostrada está em nível considerável, posto que os fatores extrínsecos ao trabalho apresentaram representatividade de 41,12% do total de respostas.

O salário apareceu carreando esta tendência elevada de fatores higiênicos, sendo seguido pelo retorno dos benefícios perdidos na reforma da previdência e por investimentos na área social.

Ainda no campo higiênico, outros fatores apareceram, com menor frequência, porém com grande diversidade, tais como melhorias nas condições de trabalho, melhorias em rancho e transporte, financiamento de imóveis e pagamento de hora extra.

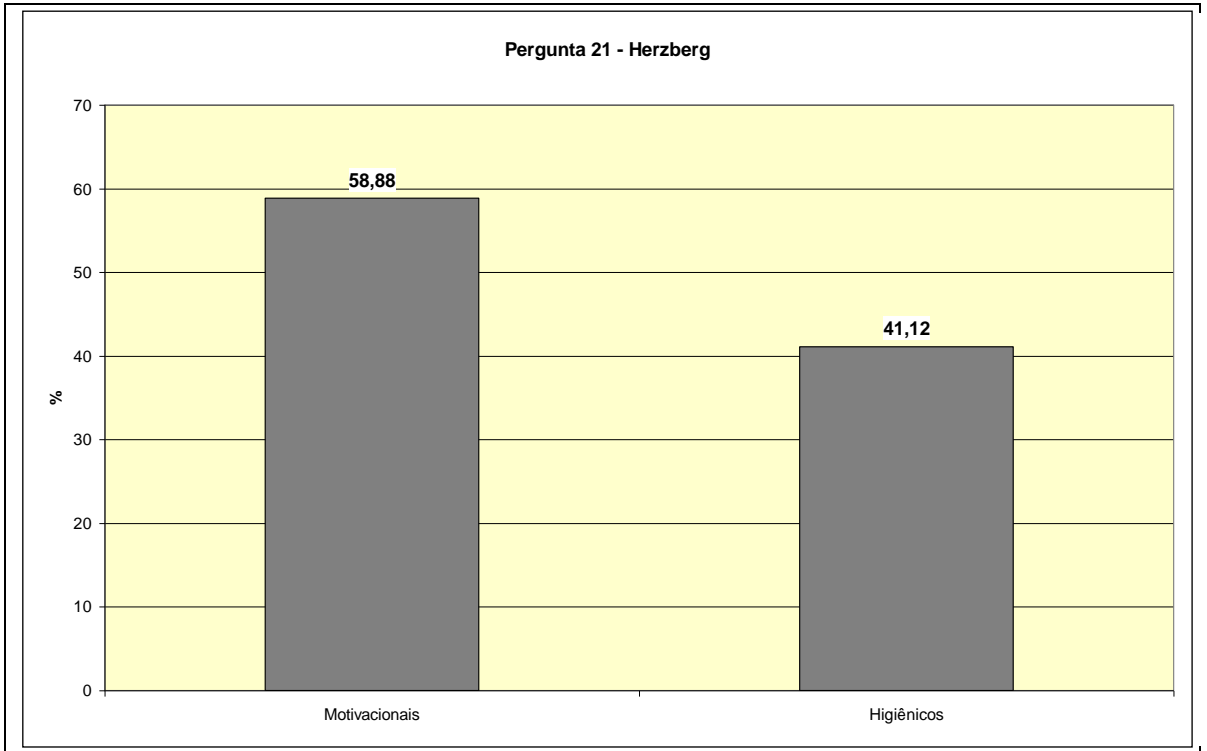


Figura 23: Respostas da pergunta 21 – Segundo a Teoria de Herzberg  
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Por sua vez quando essas respostas ao questionamento 22 são tratadas pela Teoria de Alderfer, conforme figura 24, ocorre maior incidência das necessidades de crescimento, intrinsecamente motivacionais. Porém, as necessidades de existência aparecem em segundo lugar, apenas 10,38% atrás das de crescimento, em grande parte pelos fatores salário, pagamento de diárias, benefícios perdidos na reforma previdenciária, atendimento médico-hospitalar e investimento em área social, tal como financiamento de imóveis.

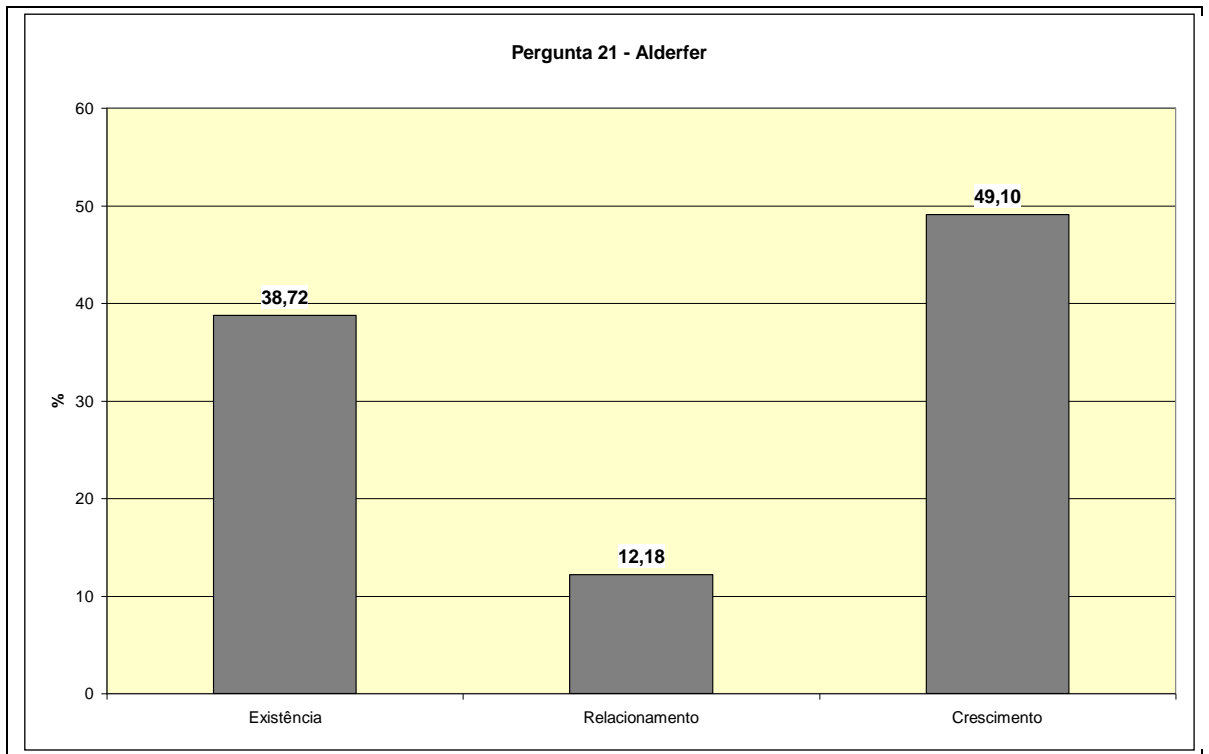


Figura 24: Respostas da pergunta 21 – Segundo a Teoria de Alderfer  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Questão totalmente aberta, a pergunta 22 permitiu aos indivíduos apresentarem sugestões para a estrutura do corpo de graduados e para o respectivo fluxo de carreira. Raciocinando com um número de até 4 sugestões por respondente, têm-se, novamente, um número máximo de 556 ocorrências possíveis.

A despeito de ser totalmente livre o lançamento de sugestões, houve grande participação, com média superior a 2,7 tópicos por indivíduo, perfazendo um total de 378 sugestões, que foram coligidas como se segue, no gráfico representado pela figura 25.

Pode-se observar certa diversidade de sugestões, podendo ser agrupadas em 16 classes, de acordo com o Apêndice E deste trabalho. Com suas repetições indicadas entre parênteses, destacaram-se em ordem decrescente de indicações a diminuição do interstício (93), promoção ao posto de capitão (71), implementação de cursos de carreira (41), inserção de mais graduações (35), volta dos benefícios perdidos na reforma da previdência (31) e mudança do CAS para a graduação de 2S (27).

A representação desses resultados pode ser observada na figura 25, que se segue.

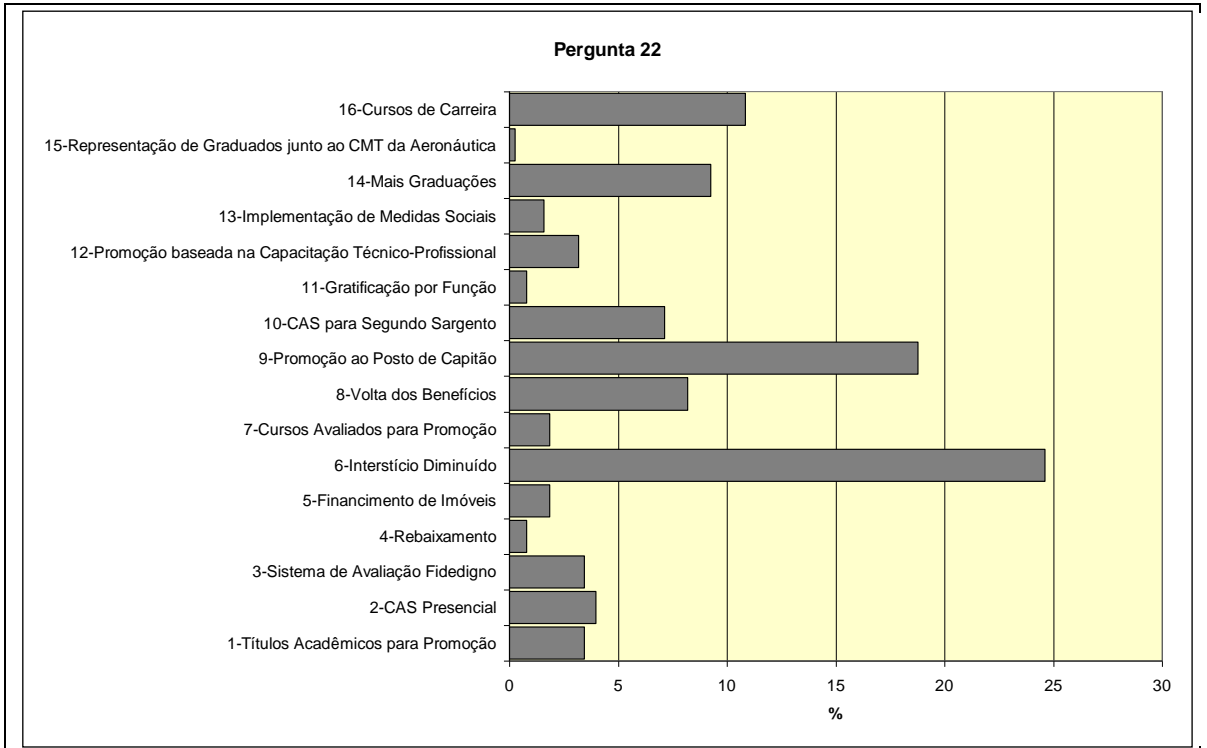


Figura 25: Respostas da pergunta 22  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando agrupados na Teoria dos Dois Fatores, como demonstrado na figura 26, as sugestões apresentadas pelos respondentes evidenciaram uma elevada atenção voltada para os aspectos motivacionais. A diminuição do interstício e a possibilidade de ascensão ao oficialato foram os dois fatores que exerceram grande influência no comportamento amostral.

Este comportamento, atendendo ao questionamento feito corrobora a teoria de análise, já que 88,36% dos fatores apontados são realmente geradores de motivação, ou seja, fatores intrínsecos ao trabalho.

Merece destaque nesta análise a presença de vários fatores voltados para a formação pessoal e ao seu estímulo. Como exemplo, o CAS para os 2S (27), títulos acadêmicos para promoção (13), e a promoção baseada na capacitação técnico profissional (12) e cursos avaliados para promoção (7).

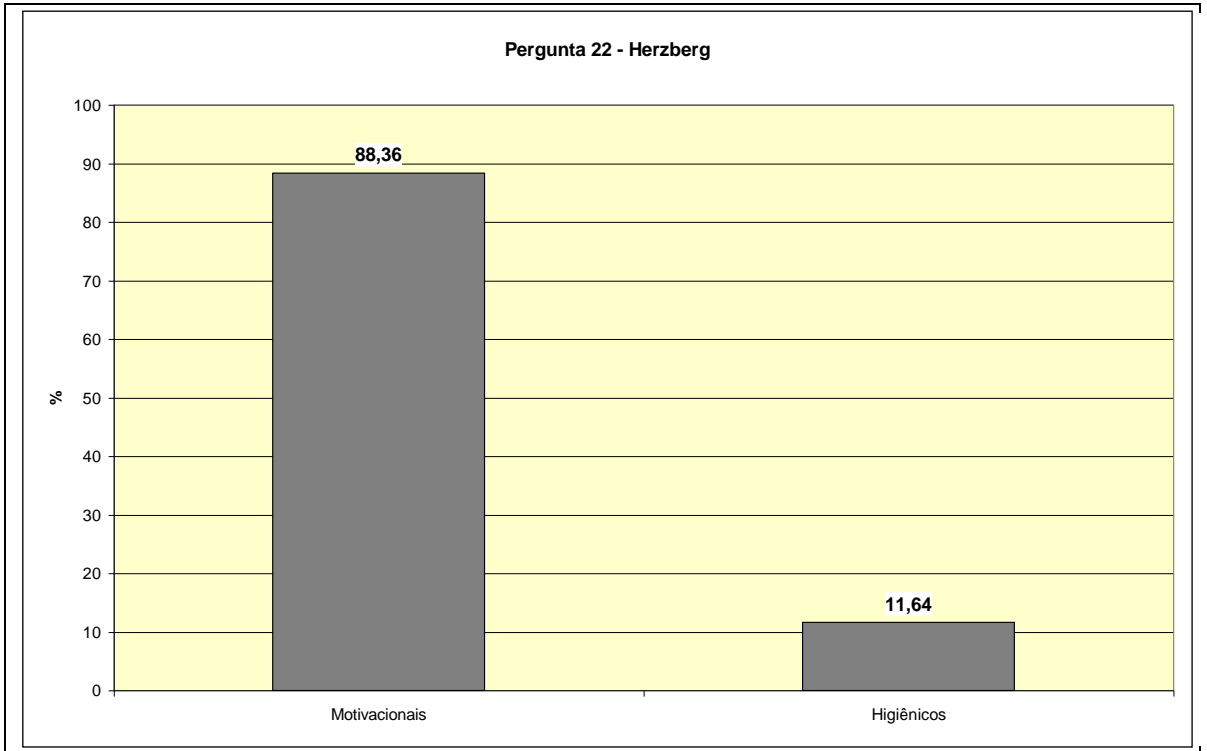


Figura 26: Respostas da pergunta 22 – Segundo a Teoria de Herzberg  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quando a análise foi feita tomando-se por base a Teoria ERC, conforme ilustrado na figura 27, pôde-se constatar que os fatores apontados pelos respondentes estão em sua grande maioria concentrados na necessidade de crescimento, que engloba a auto-estima e a auto-realização. Este fator apresentou índice de 79,89% das respostas fornecidas.

As necessidades de existência foram basicamente relacionadas ao fator retorno dos benefícios perdidos com a reforma previdenciária, tais como, contagem em dobro das licenças-prêmio não gozadas, o anuênio e o auxílio moradia entre outros, figurando com 31 ocorrências.

No fator necessidade de relacionamento, um tipo de resposta chamou atenção, não por sua frequência de repetições, mas pelo ineditismo nesta pesquisa: a representação de graduados junto ao Comandante da Aeronáutica. Tal representação existe em outras forças aéreas, tais como a Força Aérea Norte-Americana.

Em ambas as análises feitas com base nas teorias há a predominância de sugestões motivacionais sobre quaisquer outras possíveis.

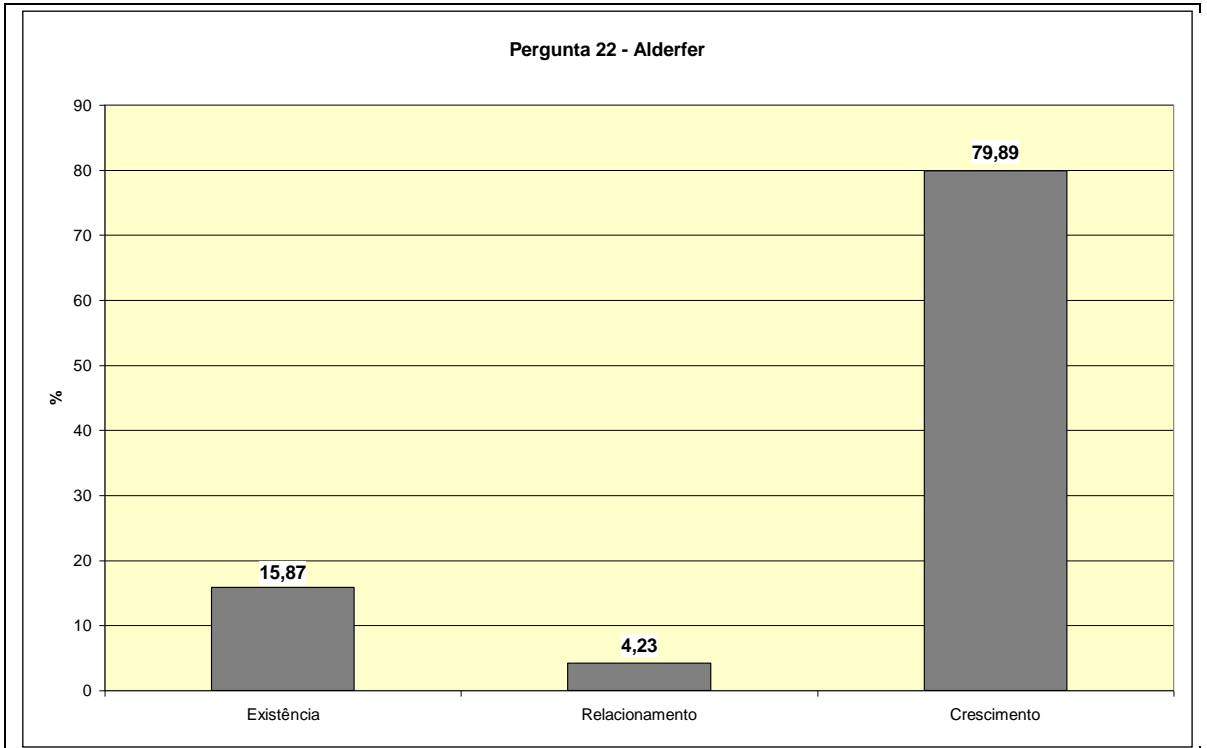


Figura 27: Respostas da pergunta 22 – Segundo a Teoria de Alderfer  
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Além dos aspectos já analisados convém fazer menção especial a alguns fatores identificados durante o trabalho, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 – Ocorrência de respostas nas Questões 20, 21 e 22

Fatores	Pergunta 20		Pergunta 21		Pergunta 22	
	N	%	N	%	N	%
Interstício	91	18,06	80	15,97	93	24,60
Limitação do número de promoções	24	4,76	27	5,39	35	9,26
Ascensão ao posto de Capitão	--	--	61	12,18	71	18,78

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Importante ressaltar que essas questões são abertas e a inclusão dos fatores foi espontânea e livre por parte dos respondentes, o que as reveste de maior significado.

Outros aspectos, agora de infra-estrutura para o trabalho, também chamaram a atenção durante a análise dos dados. A questão das condições de trabalho, com observações tais como falta de material de expediente e de limpeza, de climatização das salas e falta de ferramentas e de equipamentos ou de equipamentos obsoletos.

Sem incluir as ocorrências de rancho, transporte e sobrecarga de trabalho, essas observações totalizaram 9,33% do total de repostas válidas.

As análises apresentadas até agora contemplaram a totalidade da população amostrada sem considerar as unidades em que servem. Para demonstrar que as respostas possuem um padrão de similaridade serão exibidas algumas respostas considerando-se exclusivamente as unidades de origem dos respondentes.

Tabela 2 – Distribuição das respostas da pergunta 3, por Unidade amostrada

UNIDADE	Muito Satisfeito / Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito / Muito Insatisfeito
1° GAVCA	25,58	4,65	69,77
2°/3° GAV	18,92	13,51	67,57
DTCEA-PV	22,03	27,85	50,85

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A diferença quanto a insatisfação para menor do DTCEA-PV observada na Tabela 2 pode dever-se ao fato desta unidade possuir uma estrutura diferente das outras duas analisadas. Basicamente seu efetivo trabalha por escalas e concorre a poucos deslocamentos, o que propicia atividades extra, tais como aperfeiçoamento externo.

Tabela 3 – Distribuição das respostas da pergunta 4, por Unidade amostrada

UNIDADE	Muito Satisfeito / Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito / Muito Insatisfeito
1° GAVCA	2,23	6,98	90,70
2°/3° GAV	2,70	5,41	91,89
DTCEA-PV	5,08	10,17	84,75

Fonte: Dados da pesquisa de campo

No quesito satisfação quanto ao tempo de interstício, representada na Tabela 3, as três unidades apresentaram um comportamento muito similar quanto à insatisfação.

Tabela 4 – Distribuição das respostas da pergunta 5, por Unidade amostrada

UNIDADE	Concordo Totalmente / Concordo Parcialmente	Discordo Totalmente / Concordo Parcialmente	Sem Opinião
1° GAVCA	9,30	90,70	0,00
2°/3° GAV	8,11	91,89	0,00
DTCEA-PV	8,47	89,83	1,69

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto à adequação do tempo na mesma graduação, o comportamento nas três unidades foi ainda mais homogêneo, havendo diferença máxima de 2,06% nas opções de resposta, conforme observado na Tabela 4.

Tabela 5 – Distribuição das respostas da pergunta 6, por Unidade de amostra

UNIDADE	Concordo Totalmente / Concordo Parcialmente	Discordo Totalmente / Discordo Parcialmente	Sem Opinião
1° GAVCA	83,72	16,28	0,00
2°/3° GAV	91,89	8,11	0,00
DTCEA-PV	86,21	13,79	0,00

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Por intermédio da Tabela 5 observa-se um padrão de comportamento extremamente semelhante entre as três unidades quanto à desmotivação pela permanência na mesma graduação por sete anos.

Tabela 6 – Distribuição das respostas da pergunta 16, por Unidade amostrada

UNIDADE	Concordo Totalmente / Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente / Discordo Totalmente	Sem Opinião
1° GAVCA	60,47	23,26	16,28
2°/3° GAV	64,86	29,73	5,41
DTCEA-PV	57,63	28,81	13,56

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto à validade do CAS, novamente há homogeneidade entre as unidades pesquisadas nos dois primeiros campos, conforme observado na Tabela 6. Não foi possível identificar o motivo de um índice menor de militares sem opinião a respeito no 2°/3° GAV, apesar desta unidade possuir a maior representação de 3S dentre as analisadas, o que poderia favorecer a falta de opinião a respeito do CAS por desconhecimento.

Tabela 7 – Distribuição das respostas da pergunta 17, por Unidade amostrada

UNIDADE	Concordo Totalmente / Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente / Discordo Totalmente	Sem Opinião
1° GAVCA	81,40	11,63	6,98
2°/3° GAV	86,49	10,81	2,70
DTCEA-PV	83,05	8,47	8,47

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A sugestão de outros cursos para promoção apresentou comportamento homogêneo e alta aceitabilidade entre os militares das três unidades pesquisadas.

Tal aspecto, aperfeiçoamento e formação profissional, já foi analisado e destacado nas considerações feitas às respostas da pergunta 22, que se mostraram uma constante nas respostas.

Feita a apresentação das respostas, suas análises estatísticas e comparativas, bem como as considerações pertinentes, e respondidas todas as questões apresentadas na Introdução, já se pode apresentar uma conclusão a respeito do problema em estudo.

## CONCLUSÃO

Na introdução deste trabalho monográfico, o autor apresenta sua inquietação quanto à estrutura do Corpo de Graduados da FAB e seus interstícios atuando como fatores motivacionais para estes militares.

Dois fatos, principalmente, suscitam dúvidas quanto aos aspectos motivacionais proporcionados pela atual estrutura: a apresentação feita pelo Adido da Aeronáutica creditado junto ao Governo Norte-Americano, em recente viagem dos alunos do CCEM 2007 aos Estados Unidos da América, na qual foi explicitada a intenção do Comandante da Aeronáutica de reestruturar o Corpo de Graduados; e a experiência do autor à frente do DTCEA-PV, onde recebeu 14 requerimentos de graduados para prestar concursos públicos em 2006.

Tendo por linha de pesquisa a Educação na Força Aérea, este trabalho possui o objetivo de verificar até que ponto a estrutura do Corpo de Graduados da FAB e seus interstícios atuam como fatores motivacionais para estes militares. Apresenta, ainda, como objetivos intermediários a verificação dos principais aspectos da estrutura do Corpo de Graduados da Aeronáutica e fazer uma revisão da literatura a respeito das teorias motivacionais.

Como forma de conduzir o trabalho e atingir os objetivos propostos foram lançadas algumas questões norteadoras que visam verificar qual a influência motivacional do número de graduações existentes, qual a influência do tempo de interstício nas diversas relações possíveis (pessoais, hierárquicas e profissionais), que tipo de influência exercem os métodos de administração aplicados pelos oficiais da Aeronáutica e qual a importância dada ao CAS pelos graduados.

Leva-se a efeito o atingimento deste objetivo por intermédio de uma pesquisa documental e bibliográfica e pela aplicação de um questionário semi-estruturado elaborado pelo autor para verificação da opinião desses graduados

No primeiro capítulo foi feita uma análise da Estrutura do Corpo de Graduados e do Quadro de Suboficiais e Sargentos da aeronáutica, sendo abordados os principais aspectos estruturais e de interstício, que é de sete anos para todas as graduações existentes. Ressaltem-se as diferenças de acesso ao oficialato entre os Grupamentos Básico e de Serviços.

A partir deste momento no segundo capítulo foi apresentado um histórico evolutivo das Teorias da Administração, culminando com a abordagem humanística da administração onde maior enfoque é dado ao indivíduo.

Em seguida é feita a revisão da literatura, na qual são apresentadas e analisadas as principais Teorias Motivacionais, verificando quais as mais adequadas ao tipo de análise proposto pelo trabalho. Nesse sentido foram selecionadas as Teorias dos Dois Fatores (de Herzberg) e ERC (de Alderfer). Estas teorias foram selecionadas basicamente por estarem focadas essencialmente nos aspectos estruturais, não levando em conta os fatores intrínsecos de cada indivíduo e por serem evoluções e aperfeiçoamento de outras teorias analisadas. Mostram-se adequadas, ainda, devido ao ambiente onde ocorre a pesquisa e as peculiaridades da administração das Organizações Militares.

O quarto capítulo apresenta os aspectos da metodologia empregada, no qual foi definida a pesquisa como sendo documental e bibliográfica e o instrumento de coleta do tipo questionário semi-estruturado.

A definição da população amostrada, restringindo-se, dentro do Quadro dos Suboficiais e Sargentos, aos graduados do DTCEA-PV, 2º/3º GAV e 1º GAVCA, também é feita. Tal redução ocorre em virtude da exigüidade de tempo e recursos e serve para tornar o trabalho exeqüível.

Ainda neste capítulo é definida a abordagem estatística e os parâmetros a serem levantados das amostras. O tratamento dos dados feito por porcentagens das respostas válidas e cálculo do desvio padrão conforme demonstrado no Apêndice F. O índice de confiança adotado para a análise foi de 95%, o que provoca aumento dos desvios, porém oferece alto grau de confiabilidade.

A análise dos dados obtidos no questionário aplicados nas unidades selecionadas é feita no quinto capítulo, confrontando-os com as teorias motivacionais escolhidas.

A inserção de mais graduações tem a aprovação da maioria dos pesquisados, porém há representação significativa dos que se mostram contrários a tal mudança. De uma maneira geral, no cruzamento de outras respostas, incluindo as abertas, assim o declararam pelo anseio de ascensão ao oficialato.

Pelos dados obtidos têm-se claramente a insatisfação gerada pelo tempo de interstício nos graduados pesquisados, bem como a aspiração apresentada de acesso ao oficialato. Da mesma forma, a grande maioria mostrou-se contrária à

afirmativa de que o tempo de interstício seja favorável às relações pessoais, profissionais e hierárquicas, com médias superiores a 70% dos respondentes.

Questões importantes foram levantadas durante a análise dos dados, referentes ao tratamento dado pelos superiores hierárquicos. Assim, o tratamento arbitrário, a indiferença dos chefes, a bajulação e a cultura de apaniguar, o desprestígio das equipes de trabalho e a falta de reconhecimento dos serviços merecem destaque. Tais fatores de desestímulo são frutos de má administração e mau gerenciamento que podem ser corrigidos não só por mudanças na estrutura, mas, principalmente, pela mudança de postura dos chefes e comandantes.

Quanto ao CAS, apesar de ser considerado válido pela maioria, o padrão das respostas suscita a necessidade de adequação de seu currículo e métodos de avaliação e aplicação. Ressalta-se a imensa maioria dos pesquisados que são favoráveis a outros cursos de carreira para promoção (superior a 80%), o que permite-se depreender que tais militares vêem a necessidade de se aperfeiçoarem e de que sejam criados outros mecanismos de diferenciação dos graduados.

Algumas perguntas não tiveram respostas conclusivas, devendo ser objeto de novos estudos caso seja de interesse de outros pesquisadores, tais como a questão que trata dos problemas disciplinares e os motivos da insatisfação com o sistema de promoção dos graduados.

Feitas as análises dos resultados pode-se constatar que o critério adotado para a seleção das teorias motivacionais foi plenamente adequado, bem como se pode verificar que as mesmas estão perfeitamente adequadas e em consonância com os objetivos a que se propõem.

Dessa forma, após atendidas as questões norteadoras e atingido o objetivo do trabalho, pôde-se constatar que a atual estrutura do Corpo de Graduados, apresenta forte aspectos desmotivadores e de desestímulo aos militares que o compõem.

Abrem-se com o presente trabalho diversas questões que merecem ser mais profundamente estudadas e pesquisadas, caso sejam de interesse de outros pesquisadores. Ressalta-se o problema disciplinar apontado por mais de um quarto dos respondentes e o comportamento adotado pelos Comandantes, Chefes e Diretores, também fortemente criticado pelos pesquisados.

Logicamente não é interesse da FAB a perda de seu pessoal para outras áreas do mercado de trabalho, visto que o preparo de seus homens demanda uma grande quantidade de recursos, tão escassos nos dias atuais.

Uma estrutura adequada e que estimule o ingresso e a permanência na Força deve ser o objetivo principal a ser perseguido, a fim de que o efetivo trabalhe de maneira motivada e dessa forma produza o que dele se espera e, dessa forma, possa contribuir para o crescimento e aperfeiçoamento da instituição.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 139 p.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Estatuto dos Militares. Brasília, DF. 1980.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Pessoal. **Norma do Sistema de Pessoal da Aeronáutica**. Rio de Janeiro: CENDOC, 2003. (NSCA 30-1)
- \_\_\_\_\_. **Regulamento de Promoções de Graduados da Aeronáutica**. Rio de Janeiro: CENDOC, 1993. (RMA 39-2)
- \_\_\_\_\_. **Regulamento do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica**. Rio de Janeiro: CENDOC, 2000. (RCA 39-1)
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 483/GC3, de 29 de abril de 2005**. Aprova a reedição da instrução reguladora do quadro de suboficiais e sargentos: ICA 39-10. Brasília, DF, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993. 664 p.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. 160 p.
- COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem**. Rio de Janeiro: USAID, 1965. 556 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2006. 175 p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 207 p.
- GOMES, M. P. **Construindo soluções acadêmicas**. 2. ed., Rio de Janeiro: UNIFA, 2007. 126 p.
- GONÇALVES, H. A. **Manual de artigos científicos**. São Paulo: Avercamp, 2006. 90 p.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, R. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPV, 1977. 428 p.
- FERREIRA, G. M. **A gestão do fluxo de carreira dos oficiais**. 2007. Palestra realizada na ECEMAR em 16 abr. 2007.
- FERREIRA, J. J. **O ingresso de jovens na EEAR: Análise dos fatores motivacionais**. Monografia – Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2006.

- FREITAS, W. L. **Diretoria de Administração de Pessoal**. 2007. Palestra realizada na ECEMAR em 16 abr. 2007.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995. 238 p.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980. 398 p.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 320 p.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 289 p.
- MAGALHÃES, J. L. **Promoção por Recompensa como Valorização Policial**. 2003. Monografia (C. A. O.) – Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis - Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá. Disponível em: <<http://www.pm.mt.gov.br/painel/ami/apostila/120407121632.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 442 p.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. 80 p.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004. 526 p.
- MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. 177 p.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 560 p.
- SALGADO, L. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 128 p.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais – v. 1**. Delineamentos de Pesquisa. São Paulo: EPU, 1987. 133 p.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. 640 p.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 176 p.
- VERNON, M. D. **Motivação Humana**. Rio de Janeiro: Vozes, 1973. 304 p.
- VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro: a trilogia da empresa de sucesso**. São Paulo: Gente, 1999. 105 p.

## GLOSSÁRIO

**CFS e EAGS** – Curso de Formação de Sargentos e Estágio de Admissão à Graduação de Sargento. Cursos abertos ao público em geral que são realizados na EEAR, cuja admissão é feita por concurso público.

**Grupamento básico** – Grupamento do QSS que engloba as especialidades cuja atividade está relacionada com a atividade-fim da FAB, ou seja, as especialidades ligadas ao vôo.

**Grupamento de serviços** – Grupamento do QSS que engloba as especialidades cuja atividade está relacionada com a atividade-meio da FAB, ou seja, as especialidades voltadas para a administração.

## APÊNDICE A – Questionário

### Pesquisa Monográfica

Prezado companheiro,

O presente questionário visa servir de subsídio para trabalho monográfico que versa a respeito da estrutura do corpo de graduados da FAB.

Não são o escopo do trabalho as questões salariais. Não se atenha, nas respostas, exclusivamente a reivindicações de aumento de vencimentos.

Buscamos avaliar o grau de satisfação de nosso efetivo quanto à atual estrutura, com suas quatro graduações, o CAS, os interstícios, etc.

Procure responder com honestidade de propósito, a fim de que possamos basear a monografia em uma pesquisa realmente científica. Nenhuma mudança benéfica pode ocorrer sem sua participação sincera.

As questões são, em sua grande maioria, fechadas, de respostas simples e objetivas.

Sinta-se à vontade para complementar com sua opinião pessoal nas questões. Acredite: ela é **MUITO IMPORTANTE**.

Expresse-se com **TOTAL LIBERDADE**.

Não há necessidade de identificação nominal, porém, para efeito de compilação de dados com formação de grupos e subgrupos, necessitamos de sua graduação, bem como do tempo de serviço (em anos) na atual graduação.

**NÃO SERÃO FEITOS CRUZAMENTOS DE DADOS** para identificação dos questionados.

Interessam-nos exatamente conhecer as eventuais insatisfações e anseios do efetivo.

Obrigado!

Maj Av Alexandre de Moraes FREIRE  
Curso de Comando e Estado-Maior

## Questionário para Pesquisa Monográfica

1. Qual a sua graduação? \_\_\_\_\_
2. Há quantos anos está nessa graduação? (arredonde para o inteiro superior)  
\_\_\_\_\_
3. Genericamente, quanto à estrutura do corpo de graduados você está:  
 Muito Satisfeito  
 Satisfeito  
 Indiferente  
 Insatisfeito  
 Muito Insatisfeito
4. Quanto ao tempo de interstício você está:  
 Muito Satisfeito  
 Satisfeito  
 Indiferente  
 Insatisfeito  
 Muito Insatisfeito
5. Você acha que o tempo na mesma graduação é adequado?  
 Concordo plenamente  
 Concordo parcialmente  
 Discordo parcialmente  
 Discordo totalmente  
 Sem opinião a respeito
6. Você se sente desmotivado por permanecer tanto tempo na mesma graduação?  
 Concordo plenamente  
 Concordo parcialmente  
 Discordo parcialmente  
 Discordo totalmente  
 Sem opinião a respeito
7. Você percebe reconhecimento diferenciado pela sua antiguidade por parte da sua chefia em relação aos demais graduados?  
 Concordo plenamente  
 Concordo parcialmente  
 Discordo parcialmente  
 Discordo totalmente  
 Sem opinião a respeito

8. Você acha que a inserção de mais graduações seria benéfica?
- Concordo plenamente
  - Concordo parcialmente
  - Discordo parcialmente
  - Discordo totalmente
  - Sem opinião a respeito
9. Você acha que o tempo de interstício atual é benéfico para as relações pessoais?
- Concordo plenamente
  - Concordo parcialmente
  - Discordo parcialmente
  - Discordo totalmente
  - Sem opinião a respeito
10. Você acha que o tempo de interstício atual é benéfico para as relações profissionais?
- Concordo plenamente
  - Concordo parcialmente
  - Discordo parcialmente
  - Discordo totalmente
  - Sem opinião a respeito
11. Você acha que o tempo de interstício é benéfico para as relações hierárquicas?
- Concordo plenamente
  - Concordo parcialmente
  - Discordo parcialmente
  - Discordo totalmente
  - Sem opinião a respeito
12. Você acha que o fato de existirem sete turmas em cada uma das graduações pode favorecer a indisciplina?
- Concordo plenamente
  - Concordo parcialmente
  - Discordo parcialmente
  - Discordo totalmente
  - Sem opinião a respeito
13. Você tem ou teve algum problema devido ao questionamento feito no item anterior (disciplinar com mais modernos)?
- Não
  - Sim

14. Como você se considera em relação à atual estrutura, quanto à motivação?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

15. Você conhece outro tipo de estrutura?

- Não
- Sim. De que país (es)? \_\_\_\_\_

16. Qual a sua opinião a respeito do CAS?

- Totalmente válido
- Parcialmente válido
- Parcialmente contrário
- Totalmente contrário
- Sem opinião a respeito

17. O que você acharia se existissem outros cursos de carreira para as promoções?

- Totalmente válido
- Parcialmente válido
- Parcialmente contrário
- Totalmente contrário
- Sem opinião a respeito

18. O que você acha do sistema de promoção?

- Muito adequado
- Pouco adequado
- Parcialmente inadequado
- Totalmente inadequado
- Sem opinião a respeito

19. Liste até 04 fatores de motivação (**pessoal**) para sua carreira:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_



## APÊNDICE B – Respostas da pergunta 19 de acordo com as Teorias

<b>Herzberg - Dois Fatores</b>			<b>Alderfer – ERC</b>		
<b>Motivadores</b>			<b>Existência</b>		
4-Atuar na Especialidade			1-Estabilidade		
6-Respeito da Sociedade			2-Pagamento em dia		
10-Plano de Carreira			3-Assistência Médica		
11-Intercâmbios			5-Aposentadoria garantida		
12-Cursos para Elevação de Nível			7-Cumprimento dos Prazos de Promoção		
14-Aquisição de Conhecimentos			10-Plano de Carreira		
15-Contribuir para a Segurança do País			<b>Relacionamento</b>		
17-Pertencer à FAB			6-Respeito da Sociedade		
18-Realização Profissional			8-Hierarquia e Disciplina		
19-Poder estudar fora da FAB			9-Companheirismo		
<b>Higiênicos</b>			15-Contribuir para a Segurança do País		
1-Estabilidade			16-Movimentação		
2-Pagamento em dia			17-Pertencer à FAB		
3-Assistência Médica			<b>Crescimento</b>		
5-Aposentadoria garantida			4-Atuar na Especialidade		
7-Cumprimento dos Prazos de Promoção			11-Intercâmbios		
8-Hierarquia e Disciplina			12-Cursos para Elevação de Nível		
9-Companheirismo			13-Número maior de Promoções		
13-Número maior de Promoções			14-Aquisição de Conhecimentos		
16-Movimentação			18-Realização Profissional		
			19-Poder estudar fora da FAB		
	Quant	Percent		Quant	Percent
<b>Motivacionais</b>	107	<b>52,45</b>	<b>Existência</b>	76	<b>37,25</b>
<b>Higiênicos</b>	97	<b>47,55</b>	<b>Relacionamento</b>	71	<b>34,80</b>
			<b>Crescimento</b>	57	<b>27,94</b>
SOMA	204	100,00	SOMA	204	100,00

### APÊNDICE C – Respostas da pergunta 20 de acordo com as Teorias

Herzberg - Dois Fatores			Alderfer – ERC		
Motivadores			Existência		
1-Interstício			4-Falta de Planejamento		
2-Falta de Cursos para Promoção			6-Falta de Equipamentos		
7-Critérios de Movimentação			7-Critérios de Movimentação		
8-Curso Superior não aproveitado			11-Salário		
10-Limitação do Número de Promoções			12-Ferramentas Obsoletas		
15-Critérios para Concessão de Medalhas			16-Perdas Sofridas na Reforma Previdenciária		
19-Falta de Cursos para as Grad. Elevadas			17-Sucateamento e Canibalização		
24-Estímulo ao Aperfeiçoamento Externo			18-Falta de Material para Limpeza		
27-Incorporação de cotas por cursos realizados			20-Rancho		
28-Sobrecarga de Trabalho			21-Transporte		
30-Falta de Representação junto ao Governo			23-Hora Extra		
31-Diferenças entre Quadros Serviço e Básico			26-Atendimento Hospitalar		
Higiênicos			27-Incorporação de cotas por cursos realizados		
3-Deficiência de Pessoal			28-Sobrecarga de Trabalho		
4-Falta de Planejamento			29-Recebimento de Diárias		
5-Falta de Recursos para Cursos			31-Diferenças entre Quadros de Serviço e Básico		
6-Falta de Equipamentos			Relacionamento		
9-Falta de Reconhecimento dos Serviços			3-Deficiência de Pessoal		
11-Salário			9-Falta de Reconhecimento dos Serviços		
12-Ferramentas Obsoletas			13-Bajulação/Apaniguar		
13-Bajulação / Apaniguar			14-Desprestígio das Equipes		
14-Desprestígio das Equipes			22-Escalas de Serviço		
16-Perdas Sofridas na Reforma Previdenciária			25-Arbitrariedade/Indiferença		
17-Sucateamento e Canibalização			30-Falta de Representação junto ao Governo		
18-Falta de Material para Limpeza			Crescimento		
20-Rancho			1-Interstício		
21-Transportes			2-Falta de Cursos para Promoção		
22-Escalas de Serviço			5-Falta de Recursos para Cursos		
23-Hora Extra			8-Curso Superior não aproveitado		
25-Arbitrariedade/Indiferença			10-Limitação do Número de Promoções		
26-Atendimento Hospitalar			15-Critérios para Concessão de Medalhas		
29-Recebimento de Diárias			19-Falta de Cursos para as Graduações Elevadas		
			24-Estímulo ao Aperfeiçoamento Externo		
	Quant	Percent		Quant	Percent
<b>Motivacionais</b>	171	<b>33,93</b>	<b>Existência</b>	214	<b>42,46</b>
<b>Higiênicos</b>	333	<b>66,07</b>	<b>Relacionamento</b>	126	<b>25,00</b>
			<b>Crescimento</b>	164	<b>32,54</b>
SOMA	504	100,00	SOMA	504	100,00

## APÊNDICE D – Respostas da pergunta 21 de acordo com as Teorias

Herzberg - Dois Fatores			Alderfer – ERC		
Motivadores			Existência - segurança e psicológica		
1-Diminuição do Interstício			4-Execução de acordo com Planejamento		
2-Implementação de Cursos para Promoção			5-Rancho Terceirizado		
8-Promoção por Concurso Interno			6-Descentralização do Serviço de Saúde		
9-Implementação do Rebaixamento			7-Compra Imóvel		
12-Acesso à Chefia			10-Salário		
13-Cursos para Formação Pessoal			11-Pagamento de Diárias		
16-Promoção até Capitão			14-Benefícios Perdidos com Ref Previdenciária		
17-Falta de Cursos para as Graduações Elevadas			15-Planejamento		
18-Critérios de Movimentação			18-Critérios de Movimentação		
20-Cursos Técnicos			19-Melhora nas Condições de Trabalho		
21-Maior Autonomia Decisória			22-Pagamento de Hora Extra		
24-Promoção sem Concurso			23-Investimento na Área Social		
25-Concurso Único para Carreira de S2 a Oficial			<b>Relacionamento - social e estima</b>		
26-União entre os Círculos			3-Aumento de Pessoal		
27-Diferenciação entre Graduações			9-Implementação do Rebaixamento		
29-Inserção de Mais Graduações			12-Acesso à Chefia		
30-Incorporação de cotas por cursos realizados			21-Maior Autonomia Decisória		
Higiênicos			26-União entre os Círculos		
3-Aumento de Pessoal			27-Diferenciação entre Graduações		
4-Execução de acordo com Planejamento			28-Falta de Reconhecimento dos Serviços		
5-Rancho Terceirizado			30-Incorporação de cotas por cursos realizados		
6-Descentralização do Serviço de Saúde			<b>Crescimento - auto-estima e auto-realização</b>		
7-Compra Imóvel			1-Diminuição do Interstício		
10-Salário			2-Implementação de Cursos para Promoção		
11-Pagamento de Diárias			8-Promoção por Concurso Interno		
14-Benefícios Perdidos com a Ref Previdenciária			13-Cursos para Formação Pessoal		
15-Planejamento			16-Promoção até Capitão		
19-Melhora nas Condições de Trabalho			17-Cursos para as Graduações Elevadas		
22-Pagamento de Hora Extra			20-Cursos Técnicos		
23-Investimento na Área Social			24-Promoção sem Concurso		
28-Falta de Reconhecimento dos Serviços			25-Concurso Único para Carreira de S2 a Oficial		
			29-Inserção de Mais Graduações		
	Quant	Percent		Quant	Percent
<b>Motivacionais</b>	295	<b>58,88</b>	<b>Existência</b>	194	<b>38,72</b>
<b>Higiênicos</b>	206	<b>41,12</b>	<b>Relacionamento</b>	61	<b>12,18</b>
			<b>Crescimento</b>	246	<b>49,10</b>
SOMA	501	100,00	SOMA	501	100,00

## APÊNDICE E – Respostas da pergunta 22 de acordo com as Teorias

<b>Herzberg - Dois Fatores</b>			<b>Alderfer – ERC</b>		
<b>Motivadores</b>			<b>Existência - segurança e psicológica</b>		
1-Títulos Acadêmicos para Promoção			3-Sistema de Avaliação Fidedigno		
2-CAS Presencial			5-Financiamento de Imóveis		
3-Sistema de Avaliação Fidedigno			8-Volta dos Benefícios		
4-Rebaixamento			11-Gratificação por Função		
6-Interstício Diminuído			13-Implementação de Medidas Sociais		
7-Cursos Avaliados para Promoção			<b>Relacionamento - social e estima</b>		
9-Promoção ao Posto de Capitão			4-Rebaixamento		
10-CAS para Segundo Sargento			12-Promoção na Capacit Técnico-Profissional		
11-Gratificação por Função			15-Representação Graduados junto CMT AER		
12-Promoção na Capacit Técnico-Profissional			<b>Crescimento - auto-estima e auto-realização</b>		
14-Mais Graduações			1-Títulos Acadêmicos para Promoção		
15-Representação Graduados junto CMT AER			2-CAS Presencial		
16-Cursos de Carreira			6-Interstício Diminuído		
<b>Higiênicos</b>			7-Cursos Avaliados para Promoção		
5-Financiamento de Imóveis			9-Promoção ao Posto de Capitão		
8-Volta dos Benefícios			10-CAS para Segundo Sargento		
13-Implementação de Medidas Sociais			14-Mais Graduações		
			16-Cursos de Carreira		
	Quant	Percent		Quant	Percent
<b>Motivacionais</b>	334	<b>88,36</b>	<b>Existência</b>	60	<b>15,87</b>
<b>Higiênicos</b>	44	<b>11,64</b>	<b>Relacionamento</b>	16	<b>4,23</b>
			<b>Crescimento</b>	302	<b>79,89</b>
SOMA	378	100	SOMA	378	100,00

## APÊNDICE F – Cálculo de Desvio Padrão e Índice de Confiança

Pto Md = X1	Freq = n1	M = n1.X1	X1-M	(X1-M) <sup>2</sup>	(X1-M) <sup>2</sup> .n1
<b>Pergunta 3</b>					
1	1	1	-2,54	6,45	6,45
2	30	60	-1,54	2,37	71,1
3	23	69	-0,54	0,29	6,67
4	63	252	0,46	0,21	13,23
5	22	110	1,46	2,13	46,86
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>492</b>			<b>144,31</b>
<b>Média</b>		<b>3,54</b>	<b><math>\sigma = 1,019</math></b>	<b>Erro = <math>\pm 0,1694</math></b>	
<b>Pergunta 4</b>					
1	2	2	-3,2158	10,3414	20,6827
2	3	6	-2,2158	4,91	14,73
3	11	33	-1,2158	1,478	16,258
4	70	280	-0,2158	0,0465	3,255
5	53	265	0,7842	0,615	32,595
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>586</b>			<b>87,52</b>
<b>Média</b>		<b>4,2158</b>	<b><math>\sigma = 0,7935</math></b>	<b>Erro = <math>\pm 0,1319</math></b>	
<b>Pergunta 5</b>					
1	2	2	-2,6812	7,1888	14,3777
2	10	20	-1,6812	2,8264	28,264
3	23	69	-0,6812	0,464	10,672
4	103	412	0,3188	0,1016	10,4648
5	1	5	1,3188	1,7392	1,7392
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>508</b>			<b>65,5177</b>
<b>Média</b>		<b>3,6812</b>	<b><math>\sigma = 0,6865</math></b>	<b>Erro = <math>\pm 0,1141</math></b>	
<b>Pergunta 6</b>					
1	94	94	-0,5	0,25	23,5
2	26	52	0,5	0,25	6,5
3	11	33	1,5	2,25	24,75
4	7	28	2,5	6,25	43,75
5	0	0	3,5	12,25	0
<b>SOMA</b>	<b>138</b>	<b>207</b>			<b>98,5</b>
<b>Média</b>		<b>1,5</b>	<b><math>\sigma = 0,8448</math></b>	<b>Erro = <math>\pm 0,1409</math></b>	
<b>Pergunta 7</b>					
1	29	29	-1,5971	2,5507	73,9703
2	48	96	-0,5971	0,3565	17,112
3	20	60	0,4029	0,1623	3,246
4	34	136	1,4029	1,9681	66,9154
5	8	40	2,4029	5,7739	46,1912
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>361</b>			<b>207,4349</b>
<b>Média</b>		<b>2,5971</b>	<b><math>\sigma = 1,2216</math></b>	<b>Erro = <math>\pm 0,2031</math></b>	
<b>Pergunta 8</b>					
1	46	46	-1,5108	2,2825	104,995
2	33	66	-0,5108	0,2609	8,6097
3	12	36	0,4892	0,2393	2,8716
4	39	156	1,4892	2,2177	86,4903
5	9	45	2,4892	6,1961	55,7649
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>349</b>			<b>258,7315</b>
<b>Média</b>		<b>2,5108</b>	<b><math>\sigma = 1,3643</math></b>	<b>Erro = <math>\pm 0,2268</math></b>	
<b>Pergunta 9</b>					
1	3	3	-2,3237	5,3996	16,1988

2	21	42	-1,3237	1,7522	36,7962
3	26	52	-0,3237	0,1048	2,7248
4	80	320	0,6763	0,4574	36,592
5	9	45	1,6763	2,81	25,29
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>462</b>			<b>120,6018</b>
<b>Média</b>		<b>3,3237</b>	<b><math>\sigma = 0,9315</math></b>		<b>Erro = <math>\pm 0,1549</math></b>
<b>Pergunta 10</b>					
1	2	2	-2,4245	5,8782	11,7564
2	23	46	-1,4245	2,0292	46,6716
3	30	90	-0,4245	0,1802	5,406
4	82	328	0,5755	0,3312	27,1584
5	2	10	1,5755	2,4822	4,9644
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>476</b>			<b>95,9568</b>
<b>Média</b>		<b>3,4245</b>	<b><math>\sigma = 0,8309</math></b>		<b>Erro = <math>\pm 0,1381</math></b>
<b>Pergunta 11</b>					
1	8	8	-2,3669	5,6022	44,8176
2	20	40	-1,3669	1,8684	37,368
3	32	96	-0,3669	0,1346	4,3072
4	71	284	0,6331	0,4008	28,4568
5	8	40	1,6331	2,6670	21,336
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>468</b>			<b>136,2856</b>
<b>Média</b>		<b>3,3669</b>	<b><math>\sigma = 0,9902</math></b>		<b>Erro = <math>\pm 0,1646</math></b>
<b>Pergunta 12</b>					
1	12	12	-2,2374	5,006	60,072
2	35	70	-1,2374	1,5312	53,592
3	16	48	-0,2374	0,0564	0,9024
4	60	240	0,7626	0,5816	34,896
5	16	80	1,7626	3,1068	49,7088
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>450</b>			<b>199,1712</b>
<b>Média</b>		<b>3,2374</b>	<b><math>\sigma = 1,1970</math></b>		<b>Erro = <math>\pm 0,1990</math></b>
<b>Pergunta 14</b>					
1	2	2	-2,8273	7,9936	15,9872
2	15	30	-1,8273	3,3390	50,085
3	16	48	-0,8273	0,6844	10,9504
4	78	312	0,1727	0,0298	2,3244
5	28	140	1,1727	1,3752	38,5056
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>532</b>			<b>117,8526</b>
<b>Média</b>		<b>3,8273</b>	<b><math>\sigma = 0,9208</math></b>		<b>Erro = <math>\pm 0,1531</math></b>
<b>Pergunta 16</b>					
1	23	23	-1,6403	2,6906	61,8838
2	61	122	-0,6403	0,41	25,01
3	15	45	0,3597	0,1294	1,941
4	23	92	1,3597	1,8488	42,5224
5	17	85	2,3597	5,5682	94,6594
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>367</b>			<b>226,0166</b>
<b>Média</b>		<b>2,6403</b>	<b><math>\sigma = 1,2752</math></b>		<b>Erro = <math>\pm 0,2120</math></b>
<b>Pergunta 17</b>					
1	80	80	-0,777	0,6037	48,296
2	36	72	0,223	0,0497	1,7892
3	6	18	1,223	1,4957	8,9742
4	8	32	2,223	4,9417	39,5336
5	9	45	3,223	10,3877	93,4893
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>247</b>			<b>192,0823</b>
<b>Média</b>		<b>1,777</b>	<b><math>\sigma = 1,1755</math></b>		<b>Erro = <math>\pm 0,1954</math></b>
<b>Pergunta 18</b>					

1	3	3	-2,0072	4,0289	12,0867
2	47	94	-1,0072	1,0145	47,6815
3	39	117	-0,0072	0,000052	0,0021
4	46	184	0,9928	0,9857	45,3422
5	4	20	1,9928	3,9713	15,8852
<b>SOMA</b>	<b>139</b>	<b>418</b>			<b>120,9977</b>
<b>Média</b>		<b>3,0072</b>	<b><math>\sigma = 0,9330</math></b>	<b>Erro = <math>\pm 0,1551</math></b>	