

FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS PARA A PROFISSÃO MILITAR

Autoria: Carolina Lütz, Rafael Xavier Canes, Thiago Antonio Beuron, Aletéia de Moura Carpes, Vitor Francisco Schuch Júnior

RESUMO: A motivação humana tem sido foco de interesse em várias áreas da ciência. Muitos estudos vêm sendo realizados no campo da psicologia organizacional, da psicologia educacional, e da administração de empresas. Embora o estudo da motivação humana nas organizações se destaque na literatura, no campo militar, esse objeto de pesquisa ainda é pouco abordado e divulgado para a comunidade científica. Em nível internacional, destacam-se algumas investigações sobre fatores motivacionais na Força Aérea Norte-Americana, sobre a motivação aeronáutica, sobre estratégias de motivação por recompensa, de motivação para melhora do desempenho de soldados, sobre a representação hierárquica da motivação no Exército Italiano e sobre a relação entre a liderança e a motivação para o combate. No entanto, em nível nacional, verifica-se uma reduzida literatura sobre a motivação humana no Exército Brasileiro. Diante deste cenário, o objetivo do presente artigo foi o de investigar a atribuição de importância para fatores motivacionais extrínsecos no exercício da profissão militar por estes profissionais. Alguns questionamentos direcionaram o estudo: *Quais são os fatores extrínsecos mais relevantes para a profissão militar? Quais os valores de importância atribuídos aos fatores motivacionais extrínsecos para o exercício da profissão? Existe alguma diferenciação entre capitães e segundo-sargentos quanto à atribuição de importância aos fatores motivacionais extrínsecos estudados?* Visando responder a essas indagações esta pesquisa utilizou a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000), como base para o entendimento da motivação, a qual aborda três necessidades: competência, vínculo e autonomia, cuja satisfação é fundamental para um comportamento bem-sucedido. A dicotomia motivação extrínseca e intrínseca é abordada com profundidade, com o estabelecimento de um *continuum* com quatro tipos de motivação extrínseca que vão crescendo em termos de proximidade da internalização. Foram propostas duas classes de fatores motivacionais extrínsecos para o exercício da profissão militar: profissionais e não-profissionais. Sendo assim, este trabalho consistiu em buscar na teoria a delimitação dos fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar e investigar a atribuição de importância para tais fatores por capitães e segundo-sargentos. Para tanto, foi proposta a pesquisa exploratória, pois, apesar de partir de um modelo teórico consolidado, a Teoria da Autodeterminação (TAD), foi necessária a criação de um instrumento que fosse condizente com a realidade de uma organização militar. Fizeram parte da amostra 96 profissionais militares em aperfeiçoamento, os quais responderam ao questionário semi-estruturado que ordenaram a atribuição de importância dos participantes aos 10 fatores motivacionais extrínsecos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial. Os resultados apontaram que os fatores mais importantes para a motivação militar são a satisfação da família e a remuneração adequada, além de evidenciar que os fatores não-profissionais foram considerados mais relevantes do que os profissionais.

1. INTRODUÇÃO

A motivação humana tem sido foco de interesse em várias áreas da ciência. Muitos estudos vêm sendo realizados no campo da psicologia organizacional (BAJOR e BALTES, 2003; FRANÇOIS e BAUDRY, 2006), da psicologia educacional (GUIMARÃES e BORUCHOVITCH, 2004; SOBRAL, 2003), da administração de empresas (CHANG, 2003; TSAI, YEN, HUANG e HUANG, 2007).

Embora o estudo da motivação humana nas organizações se destaque na literatura, no campo militar, esse objeto de pesquisa ainda é pouco abordado e divulgado para a comunidade científica. Em nível internacional, destacam-se algumas investigações: sobre fatores motivacionais na Força Aérea Norte-Americana (JOHNSON, DAVIS e RATE, 2002), sobre a motivação aeronáutica (JOSEPH e GANESH, 2005), sobre estratégias de motivação por recompensa (MARRERO, 2000) e de motivação para melhora do desempenho de soldados (SKELTON, 1996), sobre a representação hierárquica da motivação no Exército Italiano (BAGOZZI, BERGAMI e LEONE, 2003) e sobre a relação entre a liderança e a motivação para o combate (SPISZER, 1999).

Em nível nacional, verifica-se uma reduzida literatura sobre a motivação humana no Exército Brasileiro. Destacam-se um artigo científico de revisão teórica sobre a motivação para o combate (GOULART, 2005), alguns livros (BROCHADO, 1999; KELLET, 1987) e dissertações de Mestrado (PLÁCIDO, 2006; TAVARES, 2006) de autoria de oficiais da Força Terrestre, que abordam direta ou indiretamente o tema em pauta. Frente à importante escassez de estudos nacionais sobre a motivação em líderes do Exército Brasileiro e à relevância desta para o cumprimento eficaz da missão da Força Terrestre, este trabalho apresentará uma revisão teórica sobre motivação e um estudo empírico sobre a importância de fatores motivacionais extrínsecos para o exercício da carreira das Armas.

O próprio Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (Ministério da Defesa, Exército Brasileiro, 2003) considera o desenvolvimento da motivação um dos fatores críticos para a qualificação profissional e moral dos integrantes da Força Terrestre. Diante deste cenário, surgem alguns questionamentos que motivam este estudo: *Quais os fatores extrínsecos mais relevantes para a profissão militar? Quais os valores de importância atribuídos aos fatores motivacionais extrínsecos para o exercício da profissão? Existe alguma diferenciação entre capitães e segundo-sargentos quanto à atribuição de importância aos fatores motivacionais extrínsecos estudados?*

A motivação tem sido largamente investigada nas organizações privadas e públicas, principalmente quanto à relação motivacional entre chefes e líderes e funcionários e subordinados, já que os primeiros almejam ver os últimos motivados e integrados com os objetivos da instituição, atingindo o máximo de sua produtividade. Dentre esses líderes, encontram-se os comandantes militares, nos diversos escalões. Os líderes militares alvo dessa investigação são capitães e segundo-sargentos da Arma de Artilharia em fase de aperfeiçoamento. Desta feita, este estudo objetivou investigar a atribuição de importância para fatores motivacionais extrínsecos no exercício da profissão militar por estes profissionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias da Motivação

Para tratar de qualquer questão referente à motivação no universo organizacional, deve-se necessariamente considerar e analisar as características e atribuições das configurações que o próprio trabalho assumiu ao longo da história. No início do século XX, surgem os fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica, as principais ideias do movimento remetem-se à divisão do trabalho, a centralização das decisões, ao controle rígido dos subordinados, a impessoalidade nas decisões e a busca por estruturas e sistemas perfeitos. A motivação começa a ser observada a partir da racionalização dos sistemas de trabalho com a Escola Clássica, sendo posteriormente abordada na Escola das Relações Humanas, com outra percepção acerca de elementos relacionados à motivação e a afetividade humana, e a limitação no controle burocrático como forma de regulação social (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Mayo, em suas pesquisas, chegou a algumas conclusões acerca do estudo dos grupos informais dentro da organização formal, as quais se referem basicamente a um reforço e acréscimo da manipulação dos trabalhadores proposta pela escola científica; agora além dos salários, usa-se o grupo e suas relações a favor da produtividade. Esse autor muda o foco da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, bem como dos incentivos monetários para os psicossociais a fim de motivar os indivíduos a produzir mais (BERGAMINI, 1998).

Partindo da tentativa de manipulação dos desejos, entendidos como necessidades, a motivação torna-se parte do trabalho da administração. Essa ideia é evidenciada nos pressupostos de Maslow, que acreditava em uma hierarquia das necessidades humanas, as quais se dividiam basicamente entre: fisiológicas e biológicas, de segurança, de amor e pertença, estima e auto-realização. Os estudos de Maslow determinaram para o campo teórico da Administração, uma maneira de entender e controlar a dinâmica que se estabelece entre trabalhador e organização. Ao oferecer o atendimento das necessidades básicas do homem, a organização impulsiona-o a produção, motivando-o a buscar novas realizações, e uma vez satisfeita à necessidade, esta não o motiva mais (ROBBINS, 1999).

Seguindo os pressupostos de Mayo, no que remete a mudança na postura da administração para uma maior eficiência dos processos McGregor propõe, com base em suas pesquisas, abolir a teoria X, aquela calcada no controle rígido dos subordinados, para adotar a teoria Y, com métodos mais liberais, com gestores complacentes encarregados do papel de motivadores (ROBBINS, 1999). Entende-se que o proposto por McGregor é a mudança na forma de gerenciar as pessoas, recuperando o trabalho enquanto instância criativa da identidade do indivíduo. Já Herzberg, ao tentar levantar as necessidades dos indivíduos em relação ao seu trabalho, elencou uma série de fatores, relacionando-os à satisfação e a insatisfação no trabalho. Deste modo, esse autor propôs a teoria da Motivação-Higiene, que sugere uma adequação dos fatores de higiene, bem como uma maior atenção às características que as pessoas acham mais recompensadoras, a fim de motivá-las (ROBBINS, 1999).

É evidente que a evolução nos estudos da administração/motivação, foi marcada pelos questionamentos destas primeiras teorias que surgiram. Principalmente pela não sustentação das teorias no contexto organizacional, é que novas teorias, emergiram com caráter de complementaridade para responder às necessidades contemporâneas. O quadro 1 apresenta de maneira sintética as teorias em evidência no campo da administração:

Quadro 1: Resumo das Teorias Contemporâneas de Motivação

Teorias	Autores	Fundamentos
Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth)	Clayton Alderfer	Aproxima a hierarquia de necessidades de Maslow à <i>praxis</i> . Propõem três grupos principais de necessidades: Existência,

		relacionamento e crescimento.
Teoria de Necessidades de McClelland	<i>David McClelland et al.</i>	Tem foco em três necessidades principais: Necessidade de realização, necessidade de poder, necessidade de afiliação. Diferencia os indivíduos de acordo com suas necessidades.
Teoria de Avaliação Cognitiva	<i>Deci</i>	Afirma que quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir. A motivação diminui pela perda do auto-controle
Teoria de Determinação de Metas ou Teoria da Fixação dos Objetivos	<i>Locke e Latham</i>	Defende que o comportamento é regulado por valores e metas. Os indivíduos empenham seus esforços na consecução dos seus objetivos, desta feita o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos.
Teoria do Reforço	<i>Harvard B. F. Skinner</i>	Baseia-se fundamentalmente em dois conceitos: no primeiro as pessoas agem do modo que pessoalmente consideram mais recompensador; no segundo o comportamento pode ser modelado e determinado pelo controle das recompensas a ele associadas. São quatro tipos de reforços que podem alterar o comportamento: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.
Teoria da Equidade	<i>John Stacy Adams</i>	Remete-se a comparação social no trabalho. Foco na percepção pessoal de cada um sobre a justiça referente ao contexto laboral, comparando o desempenho/benefício do indivíduo com o desempenho/benefício do outro nas mesmas situações.
Teoria da Expectativa	<i>Victor Vroom</i>	Abordagem cognitiva que considera o comportamento e o desempenho do indivíduo como escolha consciente. Para esta o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em *Robbins (1999)*; *Sievers (1986)*; *Ferreira, Fuerth e Esteves (2006)*.

2.3 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (TAD), em inglês “*Self-Determination Theory (SDT)*”, consiste em uma abordagem diferente das demais formulações teóricas sobre motivação. Essa macro-teoria promoveu uma diferenciação do conceito de comportamento direcionado a um objetivo, base dos modelos motivacionais contemporâneos. Distingue o conteúdo das metas e os processos regulatórios por meio dos quais os resultados são buscados, fazendo previsões para conteúdos e processos diferentes (DECI e RYAN, 2000).

Esse modelo teórico está baseado no conceito de necessidades psicológicas inatas que integram as diferenças entre os conteúdos das metas e os processos regulatórios. A necessidade, nessa teoria, corresponde ao nutriente necessário para o desenvolvimento psicológico, para a integridade e o bem-estar (DECI e RYAN, 2000). A TAD engloba três necessidades: competência, vínculo e autonomia, que são fundamentais para o entendimento do quê (conteúdo) e do porquê (processo) da busca por um determinado objetivo. São explicadas a seguir:

- *competência*: necessidade de eficácia, relacionada a um sentimento de eficiência sobre o ambiente;
- *vínculo*: desejo de se sentir conectado aos outros. Implica o sentimento de pertencer, de estar ligado a pessoas importantes tanto no âmbito pessoal quanto profissional; e
- *autonomia*: desejo de auto-organização da experiência e do comportamento, assim como de ter uma atividade coerente com a identidade, a essência da pessoa. Pressupõe que a pessoa decida voluntariamente sobre sua ação, assumindo-a inteiramente.

A principal hipótese da TAD é de que a satisfação dessas necessidades está associada a um funcionamento psicológico mais efetivo, a um desempenho melhor sucedido e ao bem-estar. Deci e Ryan (2000) esclarecem que as três necessidades precisam ser satisfeitas para a saúde psicológica e para a conseqüente produtividade no trabalho. Se apenas uma ou duas o forem, haverá conseqüências negativas para o comportamento humano.

A proposta principal da TAD para explicar como funciona a motivação é de que há um *continuum*, no qual variam os dois tipos de motivação, intrínseca e extrínseca. O *continuum* de internalização pressupõe que a motivação extrínseca pode variar quanto ao grau de autonomia ou de controle externo. Atividades não intrinsecamente motivadoras, isto é, desinteressantes, demandam motivação extrínseca. A motivação autônoma, mais intrínseca, é aquela que depende menos de estímulos externos, gerando um comportamento por interesses internos. Em contrapartida, a motivação controlada é aquela que é mais dependente de estímulos externos.

Ao proporem esse *continuum*, Deci e Ryan (1985, 2000) vão além da dicotomia básica extrínseca *versus* intrínseca. Estabelecem quatro tipos de motivação extrínseca que vão crescendo em termos de proximidade da internalização. Os tipos de motivação caracterizam-se por um determinado processo regulatório (influência de um estímulo no comportamento humano), por um lócus de origem ou causalidade (fonte do estímulo, interna ou externa) e por um tipo de comportamento gerado (menos ou mais auto-determinado, isto é, menos ou mais bem-sucedido).

Os quatro tipos de motivação extrínseca são descritos abaixo (DECI e RYAN, 2000; FERNÁNDEZ, *et al.*, 2004; GAGNÉ e DECI, 2005; LAGUARDIA e RYAN, 2000):

1) *Motivação extrínseca com regulação externa*: iniciada e mantida por contingências externas à pessoa. É o tipo clássico de motivação extrínseca e um protótipo de motivação controlada. Os indivíduos agem com o intuito de alcançar uma conseqüência desejada ou de evitar uma conseqüência não desejada. Por exemplo, um militar motivado com regulação externa trabalha apenas quando seu chefe está por perto.

2) *Motivação extrínseca regulada pela introjeção*: a pessoa acata o estímulo externo, mas não o aceita como seu. Funciona a partir do envolvimento do ego, da necessidade de auto-estima: as pessoas se sentem pressionadas a se comportarem de acordo com o estímulo externo para se sentirem importantes. Por exemplo, o militar regulado pela introjeção trabalha porque suas atividades profissionais fazem ele se sentir importante perante si mesmo e seus companheiros.

3) *Motivação extrínseca regulada pela identificação*: a pessoa se identifica com o valor do comportamento porque esse é necessário para alcançar os objetivos que almeja. Sente-se mais livre, pois o comportamento estimulado externamente é mais coerente com suas características e metas pessoais. Exemplificando-se, uma das atividades do militar é prestar continência ao superior hierárquico. No caso do militar motivado pela identificação, ele presta continência várias vezes ao dia por valorizar a disciplina, mesmo que essa atividade não seja intrinsecamente interessante.

4) *Motivação extrínseca regulada pela integração*: é a motivação extrínseca com a internalização mais completa. As pessoas têm total consciência de que o comportamento estimulado externamente faz parte do que elas são. Nesse tipo de motivação externa, o militar não vai prestar continência várias vezes ao dia para os mais antigos apenas porque se identifica com o valor da disciplina, mas também porque o respeito aos mais experientes faz parte de suas atividades pessoais diárias.

Na Figura 1, o *continuum* postulado pela TAD é representado graficamente.

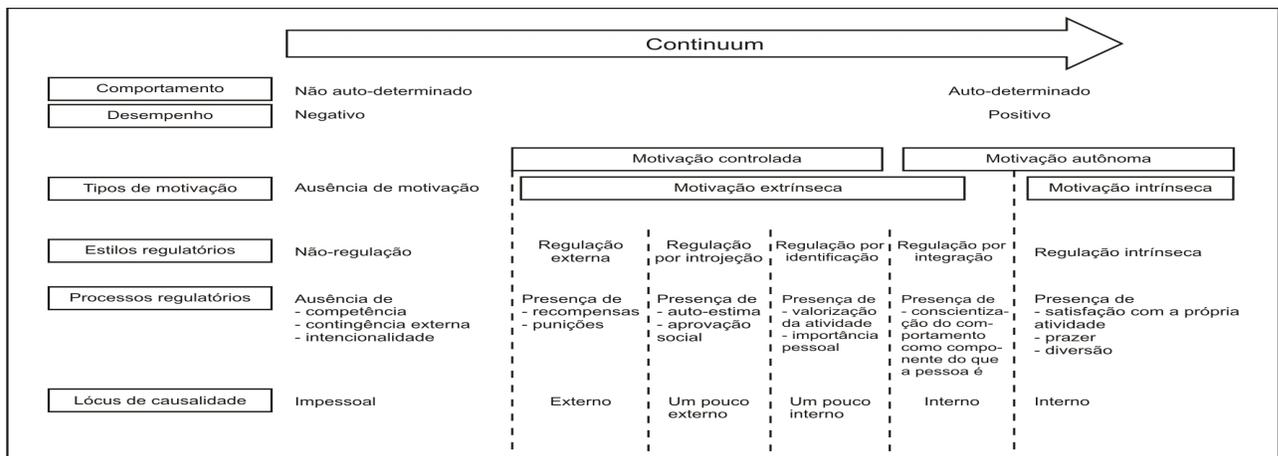


Figura 1: Representação gráfica da Teoria de Autodeterminação

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Deci e Ryan, (2000).

Essa teoria foi estudada empiricamente em investigações de laboratório (DECI e RYAN, 2000) e em pesquisas mais ecológicas, aplicadas à rotina organizacional (DECI, CONNELL e RYAN, 1989). Na investigação da aplicabilidade da TAD na organização do trabalho, foram identificadas três atitudes ou fatores organizacionais que contribuem para resultados positivos dos funcionários: suporte para a autonomia, retorno positivo não controlador e conhecimento da perspectiva do outro. Portanto, a predição geral dessa teoria para o âmbito do trabalho é que uma melhor produtividade dos trabalhadores está diretamente relacionada com uma orientação gerencial interpessoal impulsionadora da autodeterminação, enquanto a pior produtividade é associada a um gerenciamento controlador e destruidor da autodeterminação (DECI, CONNELL e RYAN, 1989).

Neste estudo, optou-se pela utilização da Teoria de Autodeterminação, pois, além de ser uma das teorias mais modernas sobre o assunto, resgata a idéia inicial da teoria motivacional de Herzberg (1987) de que há fatores externos (condicionantes) e fatores internos (motivacionais) que desencadeiam os processos organizacionais. Porém, pautando-se pela premissa originalmente apresentada por Maslow (1970), entende que estas classificações não são estanques e que devem ser entendidas em forma de contínuos.

Durante a apresentação do instrumento de coleta de dados, será apresentada a transposição da Teoria de Autodeterminação para o ambiente organizacional militar, ou seja, os fatores motivacionais encontrados com mais frequência neste tipo de organização são classificados em fatores de motivação extrínseca e fatores de motivação intrínseca. Desta forma, pretende-se cumprir com um dos principais objetivos do trabalho, o de compreender qual grupo de fatores é percebido como mais relevante pelos profissionais militares.

3. MÉTODO

Na tentativa de responder os questionamentos suscitados neste estudo, foi proposta a pesquisa exploratória. A metodologia trabalhada possibilitou aumentar o esclarecimento de conceitos pouco explorados a fim de gerar estudos mais estruturados (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1974). O estudo enquadra-se como exploratório, pois, apesar de partir de um modelo teórico consolidado, a Teoria da Autodeterminação (TAD), foi necessária a criação de um instrumento que fosse condizente com a realidade de uma organização militar.

Além disto, não há um entendimento consolidado sobre os processos motivacionais em ambientes militares, ou seja, este é um primeiro e, portanto exploratório, entendimento sobre esta realidade organizacional.

Ao buscar compreender a importância para fatores motivacionais extrínsecos no exercício da profissão militar, pretende-se subsidiar novas pesquisas com escalas e instrumentos adaptados para a realidade deste campo de estudo. Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para operacionalização da pesquisa.

3.1 Participantes

Os participantes foram selecionados a partir de dois critérios de inclusão: estarem em aperfeiçoamento e pertencerem a Arma de Artilharia. Os capitães estavam cursando a fase presencial da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) e os segundo-sargentos a fase presencial da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA).

Dentre os dois grupos que constituíram o universo de pesquisa neste estudo, capitães e segundo-sargentos de carreira do Exército Brasileiro, em fase de curso de aperfeiçoamento, todos os militares em curso fizeram parte da amostra. A amostra não-probabilística foi constituída por 99 capitães e segundo-sargentos. Três desses (dois capitães e um segundo-sargento) foram excluídos da amostra por não terem preenchido o instrumento de pesquisa conforme instrução. Desse modo, a amostra final foi de 96 profissionais militares, do sexo masculino, pertencentes a dois grupos: 1) 66 capitães e 2) 30 segundo-sargentos. Na Tabela 1, são apresentadas características sócio-demográficas da amostra – idade, distribuição por estado civil e presença de filhos.

Tabela 1: Caracterização da amostra

	Idade	Estado civil			Presença de filhos	
	M (DP)*	Solteiros n (%)	Casados N (%)	Divorciados n (%)	Sim n (%)	Não n (%)
Amostra total	30,51 (1,68)	07 (7,3)	85 (88,5)	04 (4,2)	53 (55,2)	43 (44,8)
Capitães	29,85 (1,28)	04 (6,1)	60 (90,9)	02 (3,0)	28 (42,4)	38 (57,6)
Segundo-sargentos	31,97 (1,56)	03 (10,0)	25 (83,3)	02 (6,7)	25 (83,3)	05 (16,7)

* M=média; DP =desvio-padrão; n = número absoluto; % = percentual de indivíduos

A análise da caracterização da amostra total mostra que os profissionais militares são adultos jovens, em média, sendo a maioria casado, com filhos. A observação dos dados de cada grupo evidencia que os capitães apresentam, em média, menos idade do que os segundo-sargentos, com diferença estatisticamente significativa no teste “t” de *Student* para amostras independentes ($t=-7,001$; $p\leq 0,001$). Quanto à distribuição por estado civil, não houve diferença significativa entre os grupos no teste Qui-quadrado ($\chi^2=1,227$; $p=0,541$). No que diz respeito ao percentual de capitães e sargentos que possuem filhos, houve diferença estatisticamente significativa no teste Qui-quadrado entre os grupos: mais segundo-sargentos têm filhos do que capitães.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A partir do entendimento do referencial teórico apresentado, principalmente dos pressupostos da TAD, delimitou-se alguns fatores motivacionais extrínsecos que foram definidos como importantes para o exercício da profissão militar. Propõe-se no *continuum* da TAD, entre

motivação extrínseca e intrínseca, duas categorias de fatores motivacionais extrínsecos: 1) de ordem profissional e 2) de ordem não-profissional. Os fatores extrínsecos profissionais são aqueles diretamente ligados à instituição Exército Brasileiro. Por outro lado, em uma relação complementar, estão os fatores não-profissionais, ou seja, fatores pessoais, familiares e/ou sociais. Abaixo os fatores profissionais e não-profissionais propostos são apresentados.

Quadro 2: Fatores motivacionais extrínsecos profissionais e não-profissionais.

Fatores profissionais	Fatores não-profissionais
Liderança do chefe	Valorização do militar pela sociedade civil
Reconhecimento do chefe	Infra-estrutura da cidade onde se serve
Ambiente de trabalho	Disponibilidade de pnr na guarnição
Remuneração adequada	Assistência de saúde adequada
Aparelhamento da Força	Satisfação da família

Fonte: Elaborado pelos autores

No que diz respeito aos quatro tipos de motivação extrínseca do *continuum* motivacional da TAD, os fatores profissionais seriam os menos internalizados, isto é, mais orientados pela regulação externa ou pela introjeção. Por outro lado, os fatores motivacionais não-profissionais, com exceção da valorização do militar pela sociedade civil, estariam muito próximos dos fatores motivacionais intrínsecos. Isso porque estão mais associados à necessidade de vínculo. Foi elaborado um questionário semi-estruturado para a presente pesquisa, com dois objetivos: 1) caracterizar a amostra quanto à idade, ao estado civil e à presença de filhos, e 2) mensurar a atribuição de importância a 10 fatores motivacionais extrínsecos (uma questão). Desses 10 fatores motivacionais, cinco são de ordem profissional – liderança do chefe; reconhecimento do chefe; aparelhamento da Força; ambiente de trabalho e remuneração adequada – e cinco de ordem não-profissional, ou seja, pessoais, sociais e/ou familiares – valorização do militar pela sociedade civil; infra-estrutura da cidade em que vive; satisfação da família; assistência de saúde adequada; e, disponibilidade de Próprios Nacionais Residenciais (PNR), residências de propriedade do exército para moradia exclusiva de militares, na Guarnição, cidades sede de organizações militares. A seleção dos fatores motivacionais e a distribuição desses em profissionais e não-profissionais foi analisada por dois especialistas independentes – um profissional militar e um psicólogo. Seguindo o procedimento proposto por Malhotra (2001), realizou-se um pré-teste (com 10 militares) para a identificação de possíveis vieses.

Os participantes foram orientados a ordenarem os fatores motivacionais do mais importante para o menos importante para o exercício da profissão militar. Foi dado um exemplo de ordenamento dos fatores, para evitar dificuldades de preenchimento por compreensão incompleta da questão.

3.3 Análise dos dados

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial. Foram analisados dados de frequência, com números absolutos e percentuais. Quanto à caracterização da amostra, para a comparação da variável quantitativa idade (média em anos) entre os grupos de capitães e segundo-sargentos, utilizou-se o teste paramétrico “t” de *Student*. A comparação da distribuição de capitães e de segundo-sargentos por estado civil, presença de filhos e ocorrência de punição disciplinar foi realizada com o teste não-paramétrico Qui-quadrado.

No que concerne às variáveis dependentes, para a comparação da distribuição dos graus de importância na amostra geral e em cada grupo foi utilizado o teste Qui-Quadrado. O nível de significância para diferença entre duas amostras foi $\leq 0,05$.

Os ordenamentos dados a cada fator motivacional foram recodificados para a análise da distribuição dos valores de importância. Os fatores que receberam ordenamento de 1 a 5, indicando maior importância para o exercício da profissão militar, foram recodificados no banco de dados como 1 – categoria de fatores mais importantes. Aqueles fatores que foram ordenados de 6 a 10, representando menor importância para o exercício da profissão militar, foram recodificados como 2 – categoria de fatores menos relevantes. Essa análise foi efetuada tanto para a amostra geral – teste não-paramétrico Qui-quadrado para uma amostra – como para os grupos capitães *versus* segundo-sargentos, cuja distribuição de ordenamento foi comparada através do teste Qui-quadrado para duas amostras, pelo *Fisher's Exact Test*.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, os resultados da análise descritiva dos dados da amostra geral serão apresentados, acompanhados pelos dados da análise inferencial (teste Qui-quadrado). Posteriormente, serão expostos os resultados da amostra dividida em dois grupos.

Na Tabela 2, apresentam-se os fatores motivacionais extrínsecos dos considerados mais importantes aos menos importantes, acompanhados dos resultados estatísticos do teste Qui-quadrado para uma amostra. A ordem decrescente foi selecionada a partir do maior percentual de categoria 1 – categoria de fatores mais importantes, isto é, com base na percentagem de profissionais militares que atribuiu ordem de 1 a 5. Assim, o fator motivacional que foi considerado mais relevante para o exercício da profissão das armas corresponde aquele com o maior percentual de participantes que o ordenou de 1 a 5, com posterior recodificação para 1.

Tabela 2: Percentual de resposta por fator motivacional

Fatores motivacionais	Percentual de participantes	Dados estatísticos
Satisfação da família	91,7%	$\chi^2=66,66$; $p \leq 0,001$
Remuneração adequada	76,0%	$\chi^2=26,04$; $p \leq 0,001$
Assistência de saúde adequada	76,0%	$\chi^2=26,04$; $p \leq 0,001$
Ambiente de trabalho	75,0%	$\chi^2=24,00$; $p \leq 0,001$
Disponibilidade de PNR na Guarnição	54,2%	$\chi^2=0,66$; $p=0,414$
Infra-estrutura da cidade onde serve	44,8%	$\chi^2=1,04$; $p=0,307$
Liderança do chefe	25,0%	$\chi^2=24,00$; $p \leq 0,001$
Reconhecimento do chefe	22,9%	$\chi^2=28,16$; $p \leq 0,001$
Aparelhamento da Força	19,8%	$\chi^2=35,04$; $p \leq 0,001$
Valorização do militar pela sociedade civil	14,6%	$\chi^2=48,16$; $p \leq 0,001$

Com base na Tabela 2, observa-se que os fatores considerados mais importantes por um maior número de profissionais militares foram satisfação da família, remuneração adequada e assistência de saúde adequada. Os fatores considerados mais importantes por um pequeno número de participantes, ou seja, menos relevantes para essa amostra, foram aparelhamento da Força e valorização do militar pela sociedade civil. Os resultados do teste Qui-quadrado demonstram que os fatores, em geral, não se distribuíram igualmente entre os ordenamentos atribuídos pelos profissionais militares. Apenas dois fatores diferenciaram-se desse padrão: disponibilidade de PNR na Guarnição e infra-estrutura da cidade onde serve.

Na Tabela 3, encontram-se os resultados da comparação entre a distribuição dos ordenamentos mais importantes (categoria 1 – categoria de fatores mais importantes), considerando-se os grupos capitães *versus* segundo-sargentos. Na primeira coluna, são apresentados os 10 fatores motivacionais divididos em fatores profissionais e não-profissionais. Nas segunda e terceira colunas, estão os percentuais de participantes por grupo que atribuíram maior importância a cada fator correspondente. Na quarta e última coluna, expõem-se os dados estatísticos da comparação com o teste Qui-quadrado para duas amostras.

Tabela 3: Percentual de respostas por patente

Fatores motivacionais	Grupos de Capitães	Grupo de segundo-sargentos	Dados estatísticos
Profissionais			
Remuneração adequada	77,3%	73,3%	$\chi^2=0,176$; $p=0,430$
Ambiente de trabalho	75,8%	73,3%	$\chi^2=0,065$; $p=0,493$
Liderança do chefe	24,2%	26,7%	$\chi^2=0,065$; $p=0,493$
Reconhecimento do chefe	21,2%	26,7%	$\chi^2=0,347$; $p=0,366$
Aparelhamento da Força	18,2%	23,3%	$\chi^2=0,345$; $p=0,371$
Não-profissionais			
Satisfação da família	93,9%	86,7%	$\chi^2=1,428$; $p=0,209$
Assistência de saúde adequada	74,2%	80,0%	$\chi^2=0,375$; $p=0,368$
Disponibilidade de PNR na Guarnição	53,0%	56,7%	$\chi^2=0,110$; $p=0,457$
Infra-estrutura da cidade onde se serve	47,0%	40,0%	$\chi^2=0,405$; $p=0,340$
Valorização do militar pela sociedade civil	15,2%	13,3%	$\chi^2=0,055$; $p=0,542$

Pode-se observar, a partir dos dados expostos na Tabela 3, que não houve diferenças significativas entre os grupos comparativos quanto à distribuição dos ordenamentos como categoria 1 (mais importantes). Uma maior quantidade tanto de capitães como de segundo-sargentos atribuiu maior relevância aos fatores satisfação da família, remuneração adequada, ambiente de trabalho e assistência de saúde adequada. Em contrapartida, um pequeno percentual dos dois grupos considerou os fatores liderança do chefe, reconhecimento do chefe, aparelhamento da Força e valorização do militar pela sociedade civil como mais importantes. A distribuição de participantes atribuidores de maior importância a fatores profissionais ou a fatores não-profissionais na amostra total e em cada grupo encontra-se na Figura 2.



Figura 2: Resultados da comparação entre os fatores e patentes

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme pode ser observado na Figura 2, tanto na amostra geral como nos grupos de capitães e segundo-sargentos, a maioria dos participantes caracterizou-se como atribuidora de maior importância a fatores não-profissionais. Na amostra geral, foi constatada diferença

significativa entre a proporção de atribuidores de maior relevância a fatores profissionais e não-profissionais pelo teste Qui-quadrado: um maior percentual de participantes (68,8%) considerou os fatores não-profissionais mais importantes, enquanto apenas 31,3% considerou os profissionais como mais relevantes ($\chi^2=13,50$; $p\leq 0,001$). Na análise comparativa dos dois grupos, não houve diferença estatisticamente significativa entre a distribuição de fatores profissionais e não-profissionais mais importantes ($\chi^2=0,427$; $p=0,343$).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Embora a amostra de militares que participaram do presente estudo tenha representado praticamente toda a população focalizada – capitães e segundo-sargentos da arma de artilharia em aperfeiçoamento, fase presencial, essa investigação não tem a pretensão de generalizar os resultados encontrados para todos os profissionais militares do Exército Brasileiro. No entanto, pretende-se refletir, de forma inicial, sobre como alguns militares de carreira valorizam os fatores motivacionais extrínsecos para sua própria motivação no exercício de suas funções.

Conforme Bergamini (2006), as pessoas já trazem dentro de si aspirações que orientam a busca de seus objetivos, noção que a levou a afirmar que a motivação pode ser considerada como um processo intrínseco. Apesar da indubitável importância e força dos fatores motivacionais intrínsecos, Chang (2003) salienta que o exame de fatores motivacionais extrínsecos promove uma maior consciência dos chefes sobre a motivação de seus funcionários.

Nesse contexto, foram selecionados alguns pontos de discussão, relacionados às questões de pesquisa do estudo empírico promovido: da segunda à quarta questão, apresentadas na seção Introdução. No que diz respeito à segunda questão de pesquisa “Quais os valores de importância que capitães e segundo-sargentos do Exército Brasileiro atribuem a fatores motivacionais extrínsecos para o exercício de sua profissão?”, observou-se que os militares valorizam mais os fatores satisfação da família, remuneração adequada, assistência de saúde e ambiente de trabalho, nessa ordem. Tais fatores são amplamente estudados na literatura específica.

Quanto à satisfação da família, em um estudo sobre a satisfação com o trabalho em funcionários, Tsai *et al.* (2007) concluíram que os fatores relacionamento com os colegas e relacionamento com a família influenciam a motivação para o trabalho de modo significativo. Além disso, Rego *et al.* (2005), em uma pesquisa sobre perfis motivacionais, verificaram que os indivíduos mais motivados para estabelecer, manter ou restaurar relações afetivas positivas prezam muito suas relações familiares e extra-profissionais, na medida em que gostam de manter redes de relações interpessoais.

No que se refere ao segundo aspecto mais importante para essa amostra, a remuneração, salienta-se que é evidente que esse fator é o mais explorado na literatura sobre motivação organizacional. O pagamento é considerado um dos fatores motivacionais extrínsecos mais representativos, juntamente com a estabilidade no trabalho (CHANG, 2003). Uma vez que a estabilidade já está garantida para os profissionais militares de carreira, a remuneração passa a ser um dos valores de trabalho mais relevantes. Ela inclui o salário, os bônus e outras formas de compensação por dinheiro (BOUDREAU; BOSWELL; JUDGE, 2001). De modo consensual, esse tipo de compensação influencia positivamente o desempenho do trabalhador, mesmo que por curto prazo (BERGAMINI, 2006; KOMINIS e EMMANUEL, 2007). As pessoas que valorizam mais a recompensa e o bem-estar econômicos mostram-se mais comprometidas com sua profissão e com a organização em que trabalham (BORGES, *et al.*, 2004; DUTRA, PORCILE e MEIRELLES, 2006). Outra possível justificativa para que capitães e segundo-sargentos tenham

considerado a remuneração como o segundo fator mais motivador é o fato de que eles não chegaram ainda nem à metade de sua carreira. Dutra *et al.* (2006) encontraram fortes e significativas correlações entre o tempo de serviço e o grau de satisfação salarial, isto é, quanto menos antigos na profissão, menos satisfeitos os trabalhadores estarão com sua remuneração, achado corroborado por Jonhson *et al.* (2002), em seu estudo sobre fatores motivacionais em militares da Força Aérea norte-americana.

Os terceiro e quarto fatores mais importantes para a motivação profissional da amostra investigada foram assistência de saúde e ambiente de trabalho. A saúde é considerada um dos valores humanos básicos por Gouveia (2003). A pessoa tende a procurar estratégias para manter um estado ótimo de saúde, evitando ameaças à sua vida. Dessa forma, para os militares consultados nessa pesquisa, uma assistência adequada à sua saúde contribui de modo significativo para se manterem motivados em sua profissão, já que tal assistência está relacionada à organização em que trabalha: o Exército Brasileiro oferece o FUSEX (Fundo de Saúde do Exército), responsável pelos serviços de saúde destinados à família militar. Outro aspecto que também pode ter contribuído para essa alta valorização da assistência à saúde no grupo examinado diz respeito ao fato da maioria ser casada e ter filhos. Além da preocupação com sua própria saúde, os militares dessa amostra preocupam-se, ainda, com a saúde de seus dependentes. Em complementaridade, o ambiente ou clima de trabalho está fortemente ligado a outros dois valores básicos abordado por Gouveia (2003): a necessidade de convivência e de apoio social. As pessoas precisam se sentir parte de um grupo, do qual recebe ajuda quando necessário, o que garante sua socialização. Ao encontro dessa visão, Papanastasiou e Zembylas (2005) identificaram uma forte relação entre a satisfação com o trabalho e a satisfação com as condições e ambiente de trabalho.

Em contrapartida, os fatores extrínsecos menos importantes para a motivação profissional dos militares entrevistados foram, em ordem decrescente, a liderança e o reconhecimento do chefe, o aparelhamento da Força e a valorização do militar pela sociedade civil. Embora a liderança do chefe seja considerada um fator extrínseco essencial para o exercício da carreira das Armas e para o combate (FERREIRA, 1997), no grupo de militares estudado, tal aspecto parece não influenciar sua motivação para o exercício da profissão militar. Uma hipótese para a ausência da influência esperada da liderança sobre a motivação diz respeito à possível não percepção dos subordinados sobre os comportamentos de liderança de seus chefes. Isso porque, de acordo com os achados do estudo de Epitropaki e Martin (2005) com uma grande amostra de funcionários, quanto mais os trabalhadores percebiam os comportamentos de seus chefes próximos ao que esperam nos líderes, melhor é a qualidade motivacional dos primeiros. Para que tal hipótese seja comprovada, é necessário, no entanto, que investigações específicas sobre a relação entre liderança e motivação na organização militar sejam conduzidas. Outra possível justificativa para a pequena atribuição de importância à liderança do chefe é a explicação dada por Deci, Connel e Ryan (1989) em um estudo sobre a autodeterminação em uma organização do trabalho. Parece que quando os funcionários consideram fatores extrínsecos como a remuneração e ambiente de trabalho muito importantes, aspectos relacionados aos seus chefes passam a ser considerados de menor importância.

Quanto ao reconhecimento do chefe e à valorização pela sociedade civil, para a presente amostra, a percepção de que outros acham que sua função é importante parece não ser essencial para sua motivação profissional. Com base na TAD, provavelmente, para os militares entrevistados, os processos que regulam sua motivação são a auto-estima, a valorização de sua atividade laborativa ou a conscientização de que seu trabalho faz parte do que eles são; a aprovação social, portanto, não deve estar regulando a motivação extrínseca da amostra estudada

(DECI e RYAN, 2000). Por fim, no que diz respeito ao aparelhamento da Força, lança-se a seguinte hipótese: desde sua formação básica, os capitães e segundo-sargentos participantes dessa pesquisa já conviviam com o problema da falta de recursos financeiros para o Exército e com o conseqüente sucateamento do material de emprego militar. Dessa forma, tal limitação não interfere mais em seu estado motivacional.

Na investigação da terceira questão “Há diferença entre capitães e segundo-sargentos quanto à atribuição de importância aos fatores motivacionais extrínsecos estudados?”, não foi constatada diferença significativa entre a proporção de participantes dos dois grupos que atribuíram maior importância a cada um dos fatores. Desse modo, a variável posto/graduação parece não interferir na valoração dos fatores motivacionais pelos militares consultados. No Exército Brasileiro, há muitos líderes, assumindo diferentes funções dentro das unidades militares. Dentre esses, encontram-se os capitães e os segundo-sargentos. Os primeiros têm como missão principal planejar; os últimos executam e auxiliam na fiscalização da execução do que foi planejado. Embora com diferentes papéis na carreira das Armas, os militares de ambos os grupos têm mais ou menos o mesmo tempo de carreira. Então, mesmo sendo de círculos hierárquicos diferentes, ambos estão em uma fase de inflexão da carreira, isto é, em aperfeiçoamento, o que pode explicar a uniformidade na atribuição de importância aos fatores motivacionais extrínsecos pelos dois grupos. Além disso, segundo a TAD, as necessidades para a motivação são universais, isto é, são inatas, variando apenas quanto à sua intensidade, que depende das experiências sociais de satisfação dessas necessidades (DECI e RYAN, 2000). Na medida em que o ambiente profissional dos dois grupos é semelhante, suas experiências de satisfação das necessidades devem ter sido bastante próximas.

A implicação mais direta desse achado para o Exército Brasileiro é que os comandantes podem programar estratégias de motivação independentemente do posto ou graduação. Isso deve ser confirmado, todavia, com amostras de outros escalões.

Ficou evidente que os fatores motivacionais extrínsecos pessoais, familiares e/ou sociais, isto é, os não-profissionais, foram considerados mais relevantes do que os profissionais nessa amostra de oficiais e sargentos. Alguns aspectos individuais e culturais podem ter contribuído para essa diferença.

No que concerne aos aspectos individuais, a necessidade de vínculo, descrita por Deci e Ryan (1985, 2000), na TAD, corresponde à importância de pertencer e de estar conectado a um grupo. Essa necessidade inerente a todo indivíduo pode estar mais destacada na amostra investigada, tendo-se em vista a idade e a fase da carreira em que os militares que a compõem se encontram. Ambos os grupos apresentam, em sua maioria, uma família constituída. A parentalidade, de acordo com Johnson, Davis e Rate (2002), é um valor muito importante para os militares depois de certa idade, já que ao se tornarem pais, passam a se preocupar com as necessidades de seus filhos, tomadas como suas próprias necessidades. Quando o militar, seja tenente ou sargento, é recém-formado, dá maior prioridade para a profissão do que para a família, que muitas vezes ainda não foi constituída. Quanto aos aspectos culturais, que complementam e se associam aos individuais, os militares dessa amostra, ao estarem inseridos em uma cultura latina, coletivista, enfatizam a harmonia e a conexão com os outros (JOSEPH e GANESH, 2005). A família e os colegas de trabalho são os mais importantes membros para se relacionarem.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o presente estudo foi relevante para um entendimento inicial da motivação no contexto militar, tendo em vista o objetivo de investigar a atribuição de importância

para fatores motivacionais extrínsecos no exercício da profissão. O objetivo do estudo era o de investigar a atribuição de importância para fatores motivacionais extrínsecos no exercício da profissão militar por estes profissionais. Esta idéia pautou-se na Teoria da Autodeterminação (TAD) que se baseia no conceito de necessidades psicológicas inatas e de três necessidades: competência, vínculo e autonomia.

Para nortear o estudo, foram desenvolvidas algumas perguntas de pesquisa e os resultados encontrados no trabalho permitem responde-las e, assim, tecer algumas conclusões sobre o processo motivacional dos profissionais militares.

Como primeira pergunta tinha-se: “Quais os fatores extrínsecos mais relevantes para a profissão militar?”. Os resultados apontaram que, tanto na amostra geral como nos grupos de capitães e segundo-sargentos, a maioria dos participantes caracterizou-se como atribuidora de maior importância a fatores não-profissionais.

O segundo questionamento buscava identificar “Quais os valores de importância atribuídos aos fatores motivacionais extrínsecos para o exercício da profissão?” e descobriu-se que a importância atribuída aos mesmos é elevada para os fatores: satisfação da família (91,7%), remuneração adequada (76%), assistência de saúde adequada (76%), ambiente de trabalho adequado (75%) e disponibilidade de PNR na Guarnição (54,2%). Outros cinco fatores não apresentaram graus de importância elevados, tais fatores foram: infra-estrutura da cidade onde serve (44,8%), liderança do chefe (25%), reconhecimento do chefe (22,9%), aparelhamento da força (19,8%) e valorização do militar pela sociedade civil (14,6%).

Por fim, o último questionamento era “Existe alguma diferenciação entre capitães e segundo-sargentos quanto à atribuição de importância aos fatores motivacionais extrínsecos estudados?”. Observou-se que, apesar dos percentuais encontrados não serem semelhantes, todas as diferenças foram pequenas e, portanto, não houve diferenças significativas entre as patentes em nenhum dos fatores pesquisados e, desta forma, conclui-se que não há diferenças entre capitães e segundo-sargento quanto aos fatores motivacionais.

É importante salientar que os resultados encontrados não podem ser generalizados, pois o estudo refletiu a percepção dos militares pesquisados que não formam uma amostra representativa do universo de profissionais militares. Além do mais, pela escassez de estudos sobre o tema, não foi possível realizar comparações entre os resultados deste trabalho e o de outras pesquisas.

Como uma das principais contribuições do estudo destaca-se a comprovação da possibilidade de, com algumas adaptações, utilizar modelos teóricos próprios da administração para outros ambientes organizacionais, como neste caso, uma organização militar. Salienta-se, também, que através dos achados é possível criar mecanismos que visem incentivar que os profissionais militares tenham um acréscimo de motivação e, neste sentido, considera-se que dois pontos fundamentais que precisam e merecem ser trabalhados são: liderança do chefe e reconhecimento da chefia, ambos relacionados à figura do chefe (ou superior direto) do militar. Desta forma, treinamentos e cursos sobre desenvolvimento de liderança e melhores formas de relacionamento interpessoal seriam uma boa fonte de melhoria motivacional. Atenta-se, contudo, que a estrutura militar é bem peculiar e, desta forma, a questão de hierarquia e autoridade não pode ser alterada.

Sugere-se que mais estudos sejam conduzidos sobre a motivação de militares. São necessárias, então, investigações sobre fatores motivacionais extrínsecos com amostras de militares de outros postos e/ou graduações, de outras Armas e, até mesmo, das outras Forças Armadas. Além disso, também são importantes pesquisas sobre a motivação intrínseca. Em

ambas vertentes de estudo sugeridas, seria interessante a avaliação da motivação com instrumentos específicos, tais como escalas de motivação.

REFERÊNCIAS

- BAGOZZI, R.P.; BERGAMI, M.; LEONE, L. *Hierarchical representation of motives in goal setting*. Journal of Applied Psychology, v. 88, n. 5, p. 915-943, 2003.
- BAJOR, J.K.; BALTES, B.B. *The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance*. Journal of Vocational Behavior, v.63, p.347-367, 2003.
- BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *A difícil Administração das Motivações*. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n.1, p.6-17, Jan./Mar., 1998.
- BORGES, L. O; LIMA, A. M. S; VILELA, E. C; MORAIS, S. S. G. *Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional*. RAE – eletrônica, v.3, n.1, art.8, 2004.
- BOUDREAU, J.W; BOSWELL, W. R; JUDGE, T.A. *Effects of personality on executive career success in the United States and Europe*. Journal of Vocational Behavior, v.58, p.53-81, 2001.
- BROCHADO, J.M.S. *Eia, Avante!* Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.
- CHANG, E. *Composite effects of extrinsic motivation on work effort: case of Korean employees*. Journal of World Business, v.38, p.70-79, 2003.
- DECI, E.L.; CONNELL, J.P.; RYAN, R.M. *Self-determination in a work organization*. Journal of Applied Psychology, v.74, n.4, p.580-590, 1989.
- DECI, E.L.; RYAN, R.M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1985.
- DECI, E.L.; RYAN, R.M. *The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, v.11, n.4, p.227-268, 2000.
- DUTRA, M; PORCILE, G; MEIRELLES, A.J.A. *Salários e tecnologia num modelo de crescimento com restrição externa*. Revista Economia Contemporânea, v.10, n.1, p.187-205, 2006.
- EPITROPAKI, O; MARTIN, R. *From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes*. Journal of Applied Psychology, v.90, n.4, p.659-676, 2005.

- FERNÁNDEZ, H.M.; VASCONCELOS-RAPOSO, J.; LÁZARO, J.P.; DOSIL, J. *Validación y aplicación de modelos teóricos motivacionales en el contexto de la educación física*. Cuadernos de Psicología del Desporte, v.4, n.1-2, 2004.
- FERREIRA, Andre; FUERTH, Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. *Fatores de Motivação no Trabalho: o que pensam os líderes*. ENANPAD, 2006. Salvador, Bahia.
- FERREIRA, G.C.D. *O moral: multiplicador (ou divisor) de Força*. A Defesa Nacional, v.83, n.776, p. 107-115, 1997.
- FRANÇOIS, P.H; BAUDRY, B. *Représentations sociales des compétences et processus d'évaluation*. Psychologie du travail et des organisations, v.12, p.79-90, 2006.
- GAGNÉ, M.; DECI, E.L. *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, v.26, p.331-362, 2005.
- GOULART, F.R. *Motivação para o combate*. Military Review, v. maio-junho, p. 75-79, 2005.
- GOUVEIA, V. *A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia*. Estudos de Psicologia, v.8, n.3, p. 431- 443, 2003.
- GUIMARÃES, S. E. R; BORUCHOVITCH, E. *O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação*. Psicologia: Reflexão e Crítica, v.17, n.2, p.143-150, 2004.
- JOHNSON, S.K.; DAVIS, J.L.; RATE, C. *Intrinsic and extrinsic work motivators: implications for the incoming air force officer workforce*. In: Academy Of Human Resource Development Conference. AHRD, Honolulu, Hawai, 27 fev-3mar 2002.
- JOSEPH, C.; GANESH, A. *Motivation for flying in military aircrew: a review*. Indian Journal of Aerospace Medicine, v.49, n.2, p.57-67, 2005.
- HERZBERG, F. *One more time: How do you motivate employess*. Harvard Business Review – Business Classics, p.13-22, 1986.
- KELLETT, A. *Motivação para o combate*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.
- KOMINIS, G; EMMANUEL, C. R. *The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation*. Management Accounting Research, v.18, p.49-75, 2007.
- LAGUARDIA, J.G.; RYAN, R.M. *Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications*. Revue québécoise de psychologie, v.21, n.2, p.281-304, 2000.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MARRERO, J.M. *Managing and motivating by rewards*. Military Review, v.80, p.72-73, 2000.
- MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1970.
- MINISTÉRIO DA DEFESA, EXÉRCITO BRASILEIRO, GABINETE DO COMANDANTE. Portaria no 657, 04 de novembro de 2003. Disponível em: www.exercito.gov.br.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006.
- PAPANASTASIOU, E. C; ZEMBYLAS, M. *Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus*. International Journal of Educational Research, v.43, p.147-167, 2005.
- PLÁCIDO, C.H.S. *A influência da moral da tropa no poder relativo de combate: aplicabilidade no Exército Brasileiro*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2006.
- REGO, A.; TAVARES, A.I.; CUNHA, M.P.; CARDOSO, C.C. *Os motivos de sucesso, afiliação e poder: perfis motivacionais de estudantes de graduação e pós-graduação e sua relação com níveis remuneratórios*. Psicologia: Reflexão e Crítica, v.18, n.2, p.225-236, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U. / EDUSP, 1974.
- SIEVERS, Burkard. *Beyond the Surrogate of Motivation*. Organization Studies, 1986, 7/4, p.335-351.
- SKELTON, I. Inspiring soldiers to do better than their best. Military Review, v.76, p.64-71, 1996.
- SOBRAL, D.T. *Motivação do aprendiz de medicina: uso da Escala de Motivação Acadêmica*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.19, n.1, p.25-31, 2003.
- SPISZER, J. Leadership and combat motivation: the critical task. Military Review, v.79, p.66-70, 1999.
- TAVARES, D.P. *O moral e sua influência no Poder de Combate: um estudo sobre o estresse e a performance das unidades militares*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2006.
- TSAI, P. C; YEN, Y; HUANG, L; HUANG, I. *A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective*. Journal of World Business, v.42, p.157-169, 2007.