

A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA EFICÁCIA NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE UM BATALHÃO DE FORÇA DE PAZ DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Glauber Salustiano de Menezes Mello

Mestrado em Operações Militares pela EsAO - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.
E-mail: menezesmello@terra.com.br

Ernani de Souza Guimarães Jr

Graduação em Psicologia. Mestrado em Administração pela UFLA – Universidade Federal de Lavras. Atualmente é professor no Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-MG.
E-mail: ernani.junior@unis.edu.br

Argentino José Braga Bueno

Graduação em História e Administração. Mestrado em Administração pela FACECA – Faculdade Cinecista de Varginha. Atualmente é professor no Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-MG.
E-mail: argentino.bueno@unis.edu.br

Resumo

Este trabalho tem como finalidade analisar e verificar como a motivação influencia no desempenho profissional do militar que atua em um Batalhão de Força de Paz do Exército Brasileiro. Este propósito será atingido por intermédio da descrição das atividades realizadas pelos militares e suas percepções, correlacionando com o modelo das motivações de Schwartz e Bilsky. Utilizou-se como método de pesquisa a pesquisa-ação, uma vez que um dos autores esteve presente em uma das missões de paz do Exército Brasileiro no Haiti. A análise dos dados foi feita pela análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram a coerência entre o modelo das motivações de Schwartz e Bilsky e os dados deste estudo, tendo influência direta na motivação dos militares tanto fatores internos (intrínsecos) quanto externos (extrínsecos). Evidenciou-se ainda que os fatores considerados importantes para motivação podem ser agrupados em cinco grupos: Missão e valores; condições de trabalho e estruturas de apoio; Oportunidades de crescimento profissional e recompensas; Espírito de corpo (Equipe) e Liderança.

Palavras-chave: Motivação. Força de Paz. Exército Brasileiro.

Abstract

This work aims to analyze and verify how the motivation influences the professional performance of the military that acts in a Peace Force Battalion of the Brazilian Army. This purpose will be achieved through the description of the activities carried out by the military and their perceptions, correlating with the model of the motivations of Schwartz and Bilsky. The action research was used as research method, since one of the authors was present in one of the peace missions of the Brazilian Army in Haiti. Data analysis was done by content analysis. The results evidenced the coherence between the Schwartz and Bilsky motivations model and the data of this study, having direct influence on the motivations of the military, both internal (intrinsic) and external (extrinsic) factors. It was also evidenced that the factors considered important for motivation can be grouped into five groups: Mission and values; Working conditions and support structures; Opportunities for professional growth and rewards; Body Spirit (Team) and Leadership.

Keywords: Motivation. Force of Peace. Brazilian Army.

1 INTRODUÇÃO

As Operações de Missões de Paz das Nações Unidas diferem em muitos aspectos das operações militares clássicas. O Brasil delega às suas forças armadas, por intermédio da Constituição, a missão de defesa da Pátria e da garantia dos poderes constitucionais. Porém, a partir da criação da Organização das Nações Unidas (ONU) o Brasil tem apoiado diversas iniciativas de preservação da paz entre as nações e dentro de um mesmo país com tropas tipo Batalhão de Força de Paz. Essas tropas atuam em áreas de conflito armado, normalmente supervisionando cessar-fogo, direcionando e retirando tropas e civis de regiões e prestando assistência humanitária à população civil, tornando-se instrumento de uma política de paz e de deliberação dos conflitos.

As tarefas dos militares brasileiros em missão de paz são, muitas vezes, diferentes daquelas que eles aprenderam durante seu treinamento militar. Essas atividades ou tarefas tem semelhança com as do tipo polícia e em algumas situações colocam o militar em missão de paz nas posições de negociador, mediador, observador, coletor e relator de informações, ouvinte, trabalhador humanitário, prestador de ajuda e trabalhador social. Diante de fatores externos diversos e inesperados que aparecem de acordo com o meio e as condições particulares àquelas situações, a motivação se apresenta como uma ferramenta eficiente para que as missões, mesmo diante de condições adversas de uma missão de paz, possam ser cumpridas à altura do grande desafio que é proteger e proporcionar segurança aquelas pessoas desconhecidas, carentes e desvalidas de segurança.

Este trabalho traz como problema de pesquisa a seguinte provocação: o que mantém a motivação dos militares brasileiros em missão de paz no exterior e qual a natureza desses estímulos? O objetivo deste artigo é apresentar fatores que podem evidenciar e favorecer a motivação de militares em missão de Força de Paz e correlaciona-los às motivações para o ambiente de trabalho apresentadas por Schwartz e Bilsky (1990, apud TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

O estudo apresenta natureza exploratória, pois, ainda que exista vasto material sobre motivação, a sua intercessão com a área militar, em especial de tropas em missão de paz é um campo ainda pouco explorado pelos estudos científicos. Metodologicamente parte-se da pesquisa bibliográfica para embasar o referencial teórico e da pesquisa-ação para coletar e analisar informações. A pesquisa-ação, conforme Thiollent (2009), tem fundamentação empírica e se caracteriza pela cooperação e envolvimento do pesquisador e demais participantes tendo em vista uma ação específica. Essa metodologia foi desenvolvida uma vez que utiliza das percepções e experiências de um militar egresso de Missão da Força de Paz do Exército Brasileiro no Haiti, também autor do trabalho.

2 MOTIVAÇÃO

Na literatura são encontradas diversas definições para motivação. A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. Por motivação entende-se a canalização de uma grande quantidade de energia em busca de atender objetivos pré-determinados, quer de ordem profissional ou não. Esses objetivos podem ser entendidos como necessidades pessoais e a motivação é a busca em satisfazer tais necessidades. Motivação representa um processo interno

relacionado à intensidade, direção e manutenção do esforço que uma pessoa empreende em direção a algum objetivo (ROBBINS, 2002).

Para Sawrey e Telford (1976, apud RODRIGUES, REIS NETOS e GONÇALVES FILHO, 2014, p. 255) motivação é “uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo, ou que o predispõe, a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situação”.

O termo motivação vem sendo utilizado de várias formas nas últimas décadas em diversas teorias que tentam explicar esse fenômeno. Em alguns momentos as teorias se aproximam e em outros se afastam. Um dos grandes desencontros reside no fato de uma pessoa ser capaz de motivar outra. Para alguns autores isso é possível, já para outros a motivação é essencialmente pessoal, ou seja, é um fenômeno individual e engana-se quem admite ser capaz de motivar outras pessoas, pois o que se pode, de início, é oferecer-lhe um incentivo a fim de que a própria pessoa, em seus processos cognitivos e afetivos, transforme isso em motivação.

Bergamini (1990, p. 25) lança luz sobre essa divergência ao mencionar as diferentes maneiras de considerar o comportamento humano. Quando se acredita ser capaz de motivar outras pessoas acredita-se “que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade”. Nas concepções que acreditam que não é possível uma pessoa motivar a outra “subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que tem suas origens nas impulsões interiores, assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem de seu comportamento motivacional”.

Quando se considera especificamente a motivação associada ao trabalho, Tamayo e Paschoal (2003, p. 39), a partir de dados de Katzell e Thompson (1990), afirmam que

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

Schwartz e Bilsky (1990, apud TAMAYO e PASCHOAL, 2003), a partir da constatação de que valores estariam subjacentes à motivação das pessoas, realizaram um estudo transcultural que permitiu identificar dez motivações que estariam relacionadas às organizações e ao trabalho. Essas motivações são reproduzidas no quadro 1.

Quadro 1 – Motivações dos empregados, metas motivacionais e possíveis ações por parte das organizações

| Motivação | Metas motivacionais | Perspectivas de valorização |
|-------------------------|---|---|
| Autodeterminação | Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução de seu trabalho. | Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho. |
| Estimulação | Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos. | Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo. |
| Hedonismo | Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho. | Atividades prazerosas associadas ao trabalho. |
| Realização | Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional. | Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional. |
| Poder | Ter prestígio, procurar status social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações. | Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito. |
| Segurança | Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha. | Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico. |
| Conformidade | Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridam normas e expectativas da sociedade e da organização. | Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento. |
| Tradição | Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa | Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho. |
| Benevolência | Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência. | Proteção familiar, atividades que envolvem a família. |
| Universalismo | Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza. | Clima organizacional harmônico, respeito à natureza. |

Fonte: Adaptado a partir de Tamayo e Paschoal (2003, p. 42 e 46).

A partir das motivações de Schwartz e Bilsky (1990, apud TAMAYO e PASCHOAL, 2003), o presente estudo buscará correlacionar os fatores observados em um Batalhão de Força de Paz do Exército Brasileiro no Haiti, por meio da pesquisa-ação, buscando similaridades ou desencontros.

2.1. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Abraham H. Maslow propôs uma das teorias mais tradicionais sobre a motivação. Esse autor propôs que o comportamento humano é muito complexo, e o que motiva o ser humano são as suas necessidades e as expectativas de satisfazê-las, obedecendo uma escala de valores a serem atingidos dentro de uma ordem de prioridades. Maslow propôs uma hierarquia das necessidades humanas, sendo as

mais básicas as necessidades fisiológicas, seguidas pelas necessidades de segurança, de amor, de estima e de autorrealização (BERGAMINI *et al.* 1997).

A teoria das necessidades de Maslow serviu como suporte para várias outras teorias. Dentre estas, a teoria da Contingência de McClelland. Esta teoria leva em consideração que as pessoas são motivadas a partir da realização de três necessidades básicas: realização, associação e poder. O crescimento e evolução das pessoas são alcançados a partir das suas experiências de vida e de suas interações com outras pessoas. A realização vem dos desafios de atingir objetivos e metas traçadas, incentivando o indivíduo a prosseguir motivado. Na associação, existe uma imperiosa relação estreita e de amizade com outros indivíduos, mesmo que isso prejudique de certa forma o andamento das tarefas dando prioridade ao trabalho em equipe. O poder é a necessidade de posse, de tomada das decisões, é o indivíduo que tem pelos outros o sentimento de liderança e se sente responsável pelo desempenho dos outros (BERGAMINI *et al.*, 1997).

Também a teoria de Alderfer tomou como referência a teoria de Maslow e outras pesquisas que se desenvolveram. Para Alderfer as necessidades poderiam ser agrupadas em apenas três, sendo: Necessidade Existencial, que contempla as necessidades de sobrevivência do ser humano enquanto organismo vivo; Necessidade de Relacionamento, que abriga o ser humano enquanto espécie social e que prescinde de relacionamentos interpessoais; e Necessidade de Crescimento, considera a pessoa com seu potencial criador, criativo, de evolução e desenvolvimento (GUIMARÃES JR, 2016).

A teoria de Douglas McGregor, citado por Robbins (2002), surgiu no final da década de 1960. Ela associa a motivação às atividades relacionadas com a liderança, ou seja, a maneira com que os chefes veem os seus subordinados, e propõe duas visões diferentes, uma pessimista (teoria X) e outra otimista (teoria Y).

A *teoria X* define que o subordinado não gosta de trabalhar e para fazer com que ele mude de ideia é necessário coagi-lo, controlado, dirigi-lo ou ameaçá-lo. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, não é ambicioso, prefere ser conduzido, evita responsabilidades já que busca acima de tudo a segurança e garantia.

A *teoria Y* considera que o trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são colocados. É um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas e está disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos comuns e aos quais se comprometa (BERGAMINI *et al.*, 1997).

Formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, a teoria dos dois fatores propõe um modelo de explicação da motivação no ambiente de trabalho. Segundo o autor, a motivação está relacionada à presença de dois fatores, denominados fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são relativos ao ambiente de trabalho, tais como salário, as condições físicas e ambientais do local trabalho, tipos de chefia, os colegas de trabalho, as políticas e regras da empresa, entre outros. Relaciona-se ao que é externo à pessoa e que tem poder de provocar satisfação ou insatisfação ao trabalhador, mas não a motivação em si.

Já os fatores chamados motivacionais estão relacionados diretamente com a motivação. São fatores intrínsecos e relacionados com o cargo que o indivíduo ocupa, envolvendo sentimentos de reconhecimento e realização profissional,

ascensão na carreira, liberdade para decidir, entre outros. Esses fatores, quando presentes, conseguem garantir a motivação do trabalhador (MARRAS, 2000).

Outra teoria sobre a motivação e que conta com grande reconhecimento na atualidade é a teoria da Expectância de Victor Vroom. Para Vroom, a busca por resultados que se reverte em alguma recompensa é o que move o comportamento humano (MARRAS, 2000). Para esse autor, a explicação da motivação humana estaria condicionada a três variáveis: valência, instrumentalidade e expectância. A combinação dessas variáveis define o nível de motivação das pessoas, de maneira muito particular, ou seja, cada pessoa possui níveis diferentes diante de uma mesma contingência ou situação ambiental.

A valência está associada à importância atribuída a um determinado fator, considerando a visão particular de cada pessoa. Esse valor revela a favorabilidade individual em relação a determinada situação. Já a instrumentalidade diz respeito à percepção da relação desempenho-recompensa, ou seja, refere-se à possibilidade de ser recompensado por emitir determinados comportamentos. E, por fim, a expectância faz referência à esperança em atingir determinados objetivos, revelando a capacidade individual ou desempenho particular de cada pessoa (GUIMARÃES JR, 2016).

Esse trabalho não pretende esgotar o assunto da motivação. Faz-se, por fim, uma última distinção, ao se classificar as teorias da motivação em teorias de conteúdo e teorias de processo. O primeiro grupo (teorias de conteúdo) busca identificar “o que” é capaz de motivar o comportamento humano. Já as teorias de processo preocupam-se em identificar “como” ocorre o processo de motivação humana. As teorias relacionadas a cada uma dessas classificações são apresentadas nos quadros 2 e 3.

Quadro 2 - Resumo das Teorias de Conteúdo e dos seus pressupostos

| | Autor | Pressupostos |
|----------------------------|--------------------|---|
| TEORIAS DE CONTEÚDO | Maslow (1954) | Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas. |
| | Herzberg (1966) | Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação. |
| | Alderfer (1972) | Defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração. |
| | McClelland (1961) | Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem esses três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes. |
| | Katz e Kahn (1966) | Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento. |
| | McGregor (1960) | Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho. |

Fonte: GALHANAS (2009, p. 8).

Quadro 3 - Resumo das Teorias de Processos e dos seus pressupostos

| TEORIAS DE PROCESSO | Autor | Pressupostos |
|---------------------|------------------------|---|
| | Vroom (1964) | Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado. |
| | Porter e Lawler (1968) | Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação. |
| | Adams (1963) | Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. |
| | Locke (1968) | Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir. |
| | Skinner (1938) | Apresenta o reforço e a punição como determinantes da motivação, considerando sempre a consequência dos comportamentos como capazes de aumentar ou diminuir sua ocorrência no futuro. |

Fonte: GALHANAS (2009, p. 9)

A próxima sessão buscará caracterizar brevemente as atividades da Força de Paz do Exército Brasileiro.

3 BATALHÃO DE FORÇA DE PAZ – ENFOQUE MILITAR

Toda e qualquer ação promovida pelo Exército Brasileiro por intermédio de seu contingente militar para ações fora do Território Nacional, deverão estar contidas dentro de um mandato da Organização das Nações Unidas - ONU. Atualmente por meio de sua Resolução 1542, de 30 de abril de 2004, o Conselho de Segurança da ONU decidiu estabelecer a Operação de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH) por um período inicial de seis meses, com a previsão de renovação por períodos adicionais, missão esta que o Brasil tem participado até o presente momento.

De acordo com a necessidade de atuação, as Nações Unidas determinam o tipo de mandato no campo da paz e segurança e no caso de emprego de uma Força de Paz, destaca-se:

- a. Manutenção da Paz (peacekeeping): ações empreendidas por militares, policiais e civis no terreno do conflito, com o consentimento das partes, objetivando a implementação ou o monitoramento do controle de conflitos (cessar-fogos, separação de forças, etc.) e também a sua solução (acordos de paz). Tais ações são complementadas por esforços políticos no intuito de estabelecer uma resolução pacífica e duradoura para o litígio.
- b. Imposição da Paz (peace-enforcement): respaldadas pelo Capítulo VII da Carta da ONU, essas operações incluem o uso de força armada na manutenção ou restauração da paz e segurança internacionais. São estabelecidas quando o Conselho de Segurança julga haver ameaça à paz, ruptura da paz ou ato de agressão. Podem abranger intervenções de caráter humanitário.
- c. Consolidação da Paz (post-conflict peace-building): executadas após a assinatura de um acordo de paz, tais operações visam fortalecer o processo de reconciliação nacional através da reconstrução das instituições, da economia e da infraestrutura do Estado anfitrião. Os Programas, Fundos e Agências das Nações Unidas atuam ativamente na promoção do desenvolvimento econômico e social, mas também pode haver a presença de militares (ONU, 1948, p. 102)

Atualmente o Brasil emprega um Batalhão de Força de Paz no Haiti que conduz operações militares com a finalidade de contribuir para a obtenção de

condições de segurança satisfatórias para o restabelecimento da normalidade institucional daquele país, considerando a estrita obediência aos aspectos culturais, históricos e legais do país, bem como todo o respeito à população, proporcionando um ambiente seguro e estável.

A motivação é definida como um conjunto de fatores mobilizados para uma ação, que sejam de ordem psicológica, fisiológica e afetiva que agindo entre si, determinam a conduta que o indivíduo deverá adotar. Um conceito bastante conveniente de motivação, em se tratando de soldados que vivenciam uma situação de risco de morte, é dado por Kellett (1987), quando a define como sendo a avaliação do combatente relacionado aos custos e benefícios inerentes à missão a ser cumprida, tanto em questões materiais quanto espirituais. Entretanto, é difícil mensurar atualmente quais são os elementos subjetivos que dão força ao soldado, podendo ser em função do patriotismo, honra, do ideal, bem como, por motivação financeira. Diante destas condicionantes, mesmo que a maioria dos militares esteja motivado por vocação ou admiração, optou em ater-se aos elementos pessoais ou externos, ou seja, as influências sofridas pelo soldado que podem ser alteradas facilmente pela intervenção de terceiros.

4 DISCUSSÕES

Independente do motivo que impulse o militar em uma operação de paz, esta motivação tende a sofrer modificações em decorrência da oscilação do ambiente que está atuando. A fadiga, as condições atmosféricas adversas, o terreno difícil, a alimentação e a água inadequadas, as baixas dos companheiros e os insucessos das ações podem abalar bastante a motivação. Mesmo que o militar encontre ambientes adversos e situações desagradáveis, alguns fatores podem manter o espírito de cumprimento de missão inalterado e, uma das melhores formas de manter o militar na missão, desprezando tudo que acontece ao seu redor, é lhe garantir o “moral elevado”, entre outras.

A seguir serão apresentados pontos considerados de impacto no nível motivacional dos militares brasileiros em operações de missão de paz.

4.1 RESPONSABILIDADE

Ao assumir a função como militar do exército Brasileiro, o cidadão realiza um juramento em que se compromete a se dedicar pelo serviço da Pátria e como tal, às missões que por ela são impostas. A partir daí assumiu uma responsabilidade funcional e ética com relação aos deveres e valores da instituição inseridos dentro do contexto do país e ao mesmo tempo assumir a responsabilidade pela própria vida, pelo trabalho e sucesso.

Inserido dentro de um Batalhão de Força de Paz, esta responsabilidade aumenta de proporção à medida que são determinadas novas condutas, novas regras de engajamentos, resoluções, determinações específicas para aquele tipo de atuação. Isso faz com que o militar passe a adotar uma postura diferente daquela cotidiana do seu dia-a-dia, principalmente porque está atuando fora do seu país, longe dos seus costumes, do seu cotidiano e com pessoas de hábitos e maneiras diferentes, atuando sob a égide do tipo de missão que lhe foi imposta. Outro ponto é a responsabilidade em relação ao grupo, aos companheiros, onde sua forma de agir e sua responsabilidade é crucial para que a eficiência e o resultado almejado sejam

alcançados.

4.2 VALORES

Patriotismo, civismo, fé na missão, amor à profissão, espírito de corpo, coragem, atitudes para que enquadrado em um Batalhão de Força de Paz, o militar possa proporcionar estabilidade, segurança, defesa e ações em prol do desenvolvimento daquela missão que está enquadrado, dedicado para o cumprimento das ordens emanadas. Esses valores influenciam de forma consciente ou inconsciente, a maneira de agir e o comportamento do militar, em particular, sua conduta pessoal, muito importante dentro do conjunto que forma um Batalhão nos diversos tipos de operações de paz. A eficiência, a eficácia e mesmo a sobrevivência de todos os integrantes, dependem, decorrem e perpassam de um arrebatador culto a tais valores (BRASIL, 2002).

4.3 TREINAMENTO E ATIVIDADES MILITARES

Um dos pontos fortes para um Batalhão especializado em operações de paz, são todos as atividades de preparo, treinamento e a eficiência profissional em uma operação de paz, consolidando o espírito de unidade e o sentimento de cumprimento de missão entre os integrantes de um contingente, para que possibilite certificar um Batalhão. As diversas atividades tentam inicialmente a retratar o cenário de operações em que os militares poderão encontrar, as possíveis situações que a tropa poderá vivenciar no decorrer da missão, dentre elas, encontro de cadáver, reuniões com lideranças locais, desobstrução de vias, manifestações, apoio humanitário, dentre outras.

A partir desta primeira etapa, inicia-se o emprego propriamente dito, a atuação do Batalhão de Força de Paz no terreno ao qual foi designado, colocando em prática todos os fundamentos e treinamentos executados, com destreza e eficiência. Diante de todas estas atividades inerentes às missões de paz, fica evidenciado a motivação em cada um dos militares integrantes, seus desejos de colocar em prática aquilo que treinaram e aprenderam, ver realizados seus anseios e desejos de cumprir da melhor forma, em conjunto com os demais militares, as missões que lhe forem determinadas. Este espírito de cumprimento de missão motiva e contagia toda a tropa envolvida. Advém desse espírito uma regra informal no serviço militar que preconiza que “missão dada é missão cumprida”. Dessa forma, o cumprimento da missão torna-se um fator motivacional por si.

4.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO E ESTRUTURA DE APOIO

Uma das prioridades no emprego de um Batalhão de Força de Paz é com relação ao bem-estar de todos os militares. Dentro desse aspecto, Rocha (1998), observou que a melhoria da qualidade de vida no trabalho surgiu como uma preocupação no meio acadêmico, não só pelo aspecto material enfatizado pela saúde e segurança, mas, de uma forma mais abrangente, por meio da humanização do trabalho. A qualidade de vida no trabalho cria oportunidades ao trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo, e o indivíduo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho. Bowditch e Buono

(1992), afirma que as pessoas só terão vontade de trabalhar, ter entusiasmo em relação às metas das organizações se obterem satisfação do próprio trabalho de forma eficaz dependendo em grande parte, das condições básicas.

Diante dos aspectos levantados, a estrutura de apoio e os materiais empregados em favor dos militares são vistos como prioridades essenciais para o cumprimento das missões. O suporte logístico e os aparatos bélicos não faltam para atender as demandas de acordo com o tipo de missão que o Batalhão vai enfrentar. A partir disso, o militar tem a certeza de que tem um suporte adequado e suficiente o que lhe motiva e dá a segurança necessária neste quesito, o que proporcionará uma melhor atuação e eficiência durante o desempenho de suas atividades.

Um dos itens essenciais de suporte é a geração de luz e, por conseguinte a disponibilidade de acesso à rede de internet. A partir de experiências pessoais de um dos autores, como componente de uma missão de paz, observou-se que o acesso à internet é um dos aspectos que exerce grande influência na satisfação e consequente motivação do militar, com impacto direto em suas condições psicológicas para prosseguir e bem cumprir suas tarefas. Por meio do acesso à internet há a possibilidade diária de entrar em contato com sua família, o que só é possível, graças ao aparato logístico disponibilizado.

4.5 PADRÕES

Devido ao empenho e o engajamento atualmente do Brasil nas missões de paz, principalmente no Haiti, onde já consolidou um modelo de atuação com reflexos positivos e prestígio e confiança internacionais, é importante se manter os padrões até hoje utilizados e que estão trazendo resultados. É imperativo dotar o militar, individualmente e as equipes, coletivamente, de efetiva capacidade de emprego operacional e para isso, a padronização das atitudes e métodos de atuação, diante de determinadas situações é imprescindível para o sucesso das operações.

Como participa há mais de dez anos com um Batalhão de Força de Paz no Haiti, o Brasil já atua os padrões adotados e até então mostram os resultados positivos e os êxitos alcançados. Isso motiva e dá confiança aos militares durante a execução das suas atribuições, fortalecendo o espírito de cumprimento de missão com confiança e segurança nas ações empreendidas.

4.6 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

A maioria dos profissionais que ingressam em uma profissão busca ascensão dentro da organização. No caso dos militares, a premissa é a mesma, ainda mais quando está inserido e participando de uma missão real e de grande relevância nacional e internacional. Estas características dentro de um Batalhão de Força de Paz crescem de magnitude e dão ao militar um motivo a mais para se dedicar e se empenhar nas tarefas que executa, funcionando como mais um fator de motivação para o militar e em consequência, melhor atuação e eficiência nas missões que serão executadas.

O profissional que faz a diferença é aquele que mostra resultado, que busca conhecer a organização que está atuando, se familiariza com os processos e operações do cotidiano e está sempre buscando se especializar e melhorar na área em que atua. Além disso, o militar que demonstra iniciativa e está sempre disposto a apoiar as atividades dos companheiros, aprende novas funções e torna-se mais

integrado à equipe de trabalho, motivando-lhe a cada vez mais melhorar, aprender e ganhar prestígio e reconhecimento dos seus atos e atitudes. Isso mobiliza outros militares a seguirem seu exemplo, o que torna as missões de um Batalhão de Força de Paz fáceis de serem cumpridas pois, possui uma equipe mais preparada, motivada e comprometida.

4.7 APOIO, RELACIONAMENTO, ESPÍRITO DE CORPO E DE CUMPRIMENTO DE MISSÃO

Um militar integrante de um Batalhão de Força de Paz busca a todo momento apoio com os seus companheiros mais próximos, diante do afastamento natural que a missão lhe impõe dos seus familiares e esse convívio deve ser sempre harmonioso e sadio. Além do convívio com os colegas, existe os apoios religioso, psicológicos e as atividades de prática desportiva e lazer, motivando e renovando as energias e emoções do militar para que possa seguir cumprindo de maneira eficiente as suas atribuições.

Desde a formação, o militar é orientado e inserido nos atributos da área afetiva, tais como camaradagem, iniciativa, dedicação, liderança, honestidade, lealdade, enfim, vários atributos que moldam o caráter e a personalidade do militar em prol do grupo e em benefício de todos. Estas ações diárias dentro de uma missão de paz, fazem com que todos se motivem e se empenhem diante das tarefas difíceis cujas conquistas exigirão penosos sacrifícios. Por todos estes atributos e contínua cooperação entre seus integrantes os militares tornam-se capazes de cumprir as missões mais árduas e, por isto, adquirem a consciência de seus valores e de suas importâncias perante a instituição a que pertencem, revelando assim o verdadeiro sentido do espírito de corpo e de cumprimento de missão.

4.8 LIDERANÇA

Um dos aspectos mais importantes e relevantes dentro de uma missão de paz é a liderança. Um Batalhão de Força de Paz possui diversos cargos de liderança e grupos com diferentes missões e cada um deles, possui um comandante ou chefe responsável para que as tarefas individuais ou coletivas sejam cumpridas. Diante disso, é necessária uma liderança que incentive, que motive, principalmente pelo exemplo. Em contrapartida, uma grande dificuldade da liderança está relacionada à correta tomada de decisão. O ambiente no qual o militar se encontra, outro país ou região, condições adversas em todos os aspectos, tornam difíceis conhecer todas as variáveis no momento de tomar uma decisão. Esta decisão capaz de mobilizar seus subordinados a atingir um determinado objetivo, ou seja, motivá-los, entusiasma-los, mantê-los de moral elevado, contrariando os instintos de sobrevivência do indivíduo, em prol de uma causa.

É importante ressaltar que

o moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O moral é decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não-satisfação das necessidades dos indivíduos. O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo, auxiliando também o desejo de pertencer ao grupo (ROETHLISBERG, 1941, apud MATOS, MATOS e ALMEIDA, 2007, p. 268).

Dessa forma, O moral elevado do militar, como de qualquer outra pessoa, é algo importante e deve ser sempre considerado como importante manifestação motivacional.

4.9 ELOGIOS E ESTÍMULOS

Os militares para executarem as tarefas com eficiência e criatividade, dentro de um Batalhão de Força de Paz, precisam estar motivados e entusiasmados. Uma das formas já alicerçadas em todas as organizações e comprovadamente eficaz, são os estímulos que são dados aos indivíduos, de acordo com suas atitudes e desempenhos funcionais. Em uma missão de paz não é diferente, é necessário destacar aqueles que desempenham com afinco as missões impostas e que fazem a diferença para o alcance dos resultados positivos dando mostra a todos e incentivando para que outros realizem também suas tarefas o mais preciso e eficaz possível, para que sejam seus trabalhos elogiados e tomados como exemplo.

Marras (2000) enfatiza a importância do reforço ou do reconhecimento como componente motivacional e suas implicações, uma vez que

fazer com que uma tarefa, uma responsabilidade ou um trabalho como um todo seja mais valorizado pelo empregado, que aplicará nele todas as suas forças motivacionais. Quanto mais o empregado vê o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas (MARRAS, 2000, p. 281).

O ser humano sempre necessitou de estímulos e reconhecimento para lhe estimular, portanto estes procedimentos devem ser amplamente realizados em todos os escalões, qualquer forma ou mecanismo de elogios ou referências elogiosas utilizadas constituirão fatores de motivação.

4.10 SITUAÇÃO FINANCEIRA

Obviamente que um dos aspectos que não poderia ser deixado de lado, é o que trata sobre a questão financeira. Um militar enquadrado em um Batalhão de Força de Paz sob a égide da Organização das Nações Unidas, recebe além dos seus vencimentos mensais, de acordo com seu cargo, uma remuneração em dólar, também correspondente ao cargo que desempenha. Não se pode deixar de ressaltar, que este fator não é colocado, dentro de uma escala de prioridade, entre os primeiros, fruto da disciplina, espírito de corpo, ou seja, dos valores intrínsecos da carreira militar. No entanto, a gratificação financeira é importante fator de incentivo aos militares ao tranquilizar e dar uma condição melhor de apoio principalmente a família do militar, o que serve de estímulo e motivação para o desempenho e eficiência do militar durante a sua missão.

Todos os integrantes de uma missão de paz sabem que não terão aumento dos seus vencimentos por cometerem atos de bravura ou desempenharem muito bem suas atribuições, mas o fato de terem aumentado suas remunerações, desde o começo da missão, pela credibilidade, reconhecimento e confiança já serve de estímulo e motivação para bem cumprirem tão nobre missão.

4.11 SITUAÇÃO FAMILIAR

Em uma missão de paz, o militar ausente do aconchego do seu lar, precisa estar tranquilo e informado diariamente de que seus familiares, esposa, filhos, pais, estejam bem e sendo atendidos caso necessitem de alguma ajuda. Diante disso, é implementado nos Batalhões de Força de Paz, uma cartilha onde constam as informações sobre o tipo de missão e como vai se proceder a vida do militar fora de seu país. Também apresenta procedimentos administrativos que a família poderá adotar caso necessite de algum auxílio. Estes procedimentos tranquilizam o militar para que possa cumprir sua missão da melhor maneira possível, sabendo que, caso necessário, ele contará com apoio externo para a sua família até que ele possa intervir pessoalmente.

4.12 SAÚDE

Problemas de saúde são normais a todos, mas principalmente a quem diariamente corre riscos dentro das missões de um Batalhão de Força de Paz. O suporte de saúde é fundamental, os treinamentos e simulações com a necessidade de primeiros socorros são realizados incansavelmente, para que todos tenham plenas condições de dar um suporte básico em caso de necessidade médica.

O militar antes de ser designado para missões deste tipo, passa por diversos exames clínicos e laboratoriais para que se comprove que está em plenas condições físicas e psicológicas para atuar em um ambiente hostil, diferente e desafiador. Recebe vacinas diversas e materiais e equipamentos de proteção individual para que possa se manter sempre em condições de atuação. Durante a missão são realizadas intervenções teóricas sobre diversos assuntos sanitários visando manter o militar o mais longe possível de qualquer problema de saúde. Com essa preocupação e suporte, o militar se sente seguro, amparado e motivado pois sabe que, caso necessite, terá as melhores condições e aparatos médicos necessários.

4.13 LAZER

Algo mais do que tempo livre, o lazer proporciona um bem-estar, uma maior qualidade de vida e saúde. O militar precisa realizar atividades de lazer como esportes, assistir filmes, confraternizações, acesso a rede de internet, enfim, tudo aquilo fora do contexto missão de paz e que farão bem e aliviarão o estresse do dia a dia de trabalho, para repor suas energias.

Organizar e disciplinar para obter resultados motivacionais dentro de uma prática de lazer é um dos objetivos de um Batalhão de Força de Paz perante os seus militares, pois esses resultados positivos provenientes destas atividades reforçam e estimulam o militar a permanecer no caminho que está trilhando.

A análise de todos os pontos levantados anteriormente permite sintetizá-los, por meio da análise de conteúdo, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores relevantes para motivação dos militares em Missão de Paz

| Síntese dos fatores | Fator relevantes | Descritivo do Fator | Natureza do motivo |
|--|---|--|--------------------|
| Missão e Valores | Responsabilidade | Compromisso (juramento) moral. Responsabilidade para como grupo. | Interno |
| | Valores | Patriotismo, civismo, fé na missão, amor à profissão, espírito de corpo, coragem. | Interno |
| | Padrões | Padronização visando garantir os resultados esperados. | Externo |
| | Treinamento e atividades militares | Desejo de colocar em prática o que aprendeu. Desejo de cumprir a missão confiada. | Interno |
| Condições de trabalho e estrutura de apoio | Condições de trabalho e estrutura de apoio | Condições de trabalho. Acesso à internet par comunicação com familiares. | Externo |
| | Situação familiar | Apoio / estrutura de suporte | Externo |
| | Saúde | Apoio / estrutura de apoio à saúde | Externo |
| | Lazer | Lazer enquanto mecanismo de redução de estresse | Externo |
| Oportunidade de crescimento Profissional e recompensas | Oportunidade de crescimento Profissional | Crescimento profissional em termos de conhecimento. | Interno |
| | Situação financeira | Recompensas financeiras | Externo |
| Espírito de corpo (Equipe) | Apoio, relacionamento, espírito de corpo e de cumprimento da missão | Relacionamento e espírito de grupo. | Interno |
| | Treinamento e atividades militares | Preparação e sentimento de unidade. | |
| Liderança | Liderança | Estímulo, moral elevado - auto estima | Interno |
| | Elogios e estímulos | Reconhecimento | Externo |

Fonte: elaborado pelos autores

Ao analisar os fatores envolvidos na motivação dos militares, segundo pesquisa-ação, observa-se os treze fatores levantados podem ser agrupados em cinco grandes grupos, sendo: Missão e valores; condições de trabalho e estruturas de apoio; Oportunidades de crescimento profissional e recompensas; Espírito de corpo (Equipe) e Liderança.

Em relação à natureza dos fatores relevantes à motivação dos militares, utilizando a classificação se de natureza externa (extrínseca) ou interna (intrínseca), observa-se uma distribuição equilibrada, ou seja, dos treze fatores levantados, sete foram considerados de natureza externa e seis, interna.

Quando se realiza a associação dos fatores que contribuem para a motivação dos militares em Missão de Paz com as motivações levantadas por Schwartz e Bilsky (1990, apud TAMAYO e PASCHOAL, 2003) observa-se grande consistência de similaridade, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Associação das motivações de Schwartz e Bilsky (1990) com os fatores relevantes para motivação dos militares em Missão de Paz.

| Motivação | Metas motivacionais | Fatores de motivação dos militares | Descritivos dos fatores motivacionais |
|------------------|---|--|---|
| Autodeterminação | Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução de seu trabalho. | Responsabilidade | Compromisso (juramento) moral. |
| | | Treinamento e atividades militares | Desejo de cumprir a missão confiada. |
| Estimulação | Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos. | Liderança | Estímulo, moral elevado - auto estima |
| | | Oportunidade de crescimento Profissional | Crescimento profissional em termos de conhecimento. |
| | | Treinamento e atividades militares | Desejo de colocar em prática o que aprendeu. Desejo de cumprir a missão confiada. |
| Hedonismo | Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho. | Lazer | Lazer enquanto mecanismo de redução de estresse |
| | | Elogios e estímulos | Reconhecimento |
| Realização | Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional. | Situação financeira | Recompensas financeiras |
| | | Elogios e estímulos | Reconhecimento |
| | | Treinamento e atividades militares | Desejo de colocar em prática o que aprendeu. Desejo de cumprir a missão confiada. |
| Poder | Ter prestígio, procurar status social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações. | Elogios e estímulos | Reconhecimento |
| Segurança | Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha. | Saúde | Apoio / estrutura de apoio à saúde |
| | | Situação familiar | Apoio / estrutura de suporte |
| | | Condições de trabalho e estrutura de apoio | Condições de trabalho. |
| Conformidade | Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridam normas e expectativas da sociedade e da organização. | Treinamento e atividades militares | Preparação e sentimento de unidade. |
| | | Padrões | Padronização visando garantir os resultados esperados. |
| Tradição | Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa | Padrões | Padronização visando garantir os resultados esperados. |
| | | Valores | Patriotismo, civismo, fé na missão, amor à profissão, espírito de corpo, coragem. |

| | | | |
|----------------------|---|---|--|
| Benevolência | Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência. | Situação familiar | Apoio / estrutura de suporte |
| | | Condições de trabalho e estrutura de apoio | Acesso à internet par comunicação com familiares. |
| Universalismo | Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza. | Apoio, relacionamento, espírito de corpo e de cumprimento da missão | Relacionamento e espírito de grupo. |
| | | Responsabilidade | Compromisso (juramento) moral. Responsabilidade para como grupo. |
| | | Treinamento e atividades militares | Preparação e sentimento de unidade. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme apresentado no Quadro 6, há uma alta coerência entre os fatores identificados pelo estudo e as motivações para o trabalho de Schwartz e Bilsky (1990, apud TAMAYO e PASCHOAL, 2003). De maneira geral, a atividade militar é uma atividade laboral, ainda que sofra forte apelo relacionado aos valores inerentes a esse tipo de atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas pesquisas realizadas, foi verificado que para se obter a eficiência e a eficácia através da motivação, dentro de uma Batalhão de Força de Paz, são necessários os estudos e o embasamento teórico das diversas teorias motivacionais. A partir delas, se pode nortear maneiras e métodos eficientes que poderão ser utilizados de forma a se obter vantagem através do impulso motivacional, partindo de seus líderes e de outras situações externas.

Foi evidenciado que a motivação é afetada diretamente por fatores externos e internos aos militares. Quanto aos fatores internos destaca-se o desejo de se atingir um objetivo e cumprir com a missão à qual prestou juramento quando de sua inclusão nas atividades militares e o espírito de corpo (equipe), muito forte entre os militares. No tocante aos fatores externos, as condições de trabalho e apoio oferecidas aos militares e seus familiares, a oportunidade de crescimento profissional e de recompensas financeiras e o apoio das lideranças são fundamentais a manter a motivação. Essas características se mostram coerentes com a proposta das motivações de Schwartz e Bilsky (apud TAMAYO e PASCHOAL, 2003), o que permite inferir que a motivação de militares na Missão de Paz especificada encontra-se conforme teoria aplicada ao ambiente organizacional empresarial.

Por fim, vale destacar os benefícios da motivação ao militar em ação fora do país, uma vez que um militar motivado dentro de um Batalhão de Força de Paz, com certeza, enfrentará melhor os desafios, superará seus limites, tanto pessoais como profissionais e contagiara os outros integrantes do Batalhão a seguirem o mesmo caminho, contribuindo para manter elevados os padrões de desempenho, eficiência e eficácia do Exército Brasileiro e da nação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 30, n. 2, abr/jun 1990, p. 23-34.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, . (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 69-93.

BRASIL, Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10)**. 1. ed. Brasília, DF, 2002.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GALHANAS, C. R. G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009, 102p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1757>>. Acesso em: 28 dez. 2015.

GUIMARÃES JR, E. S. **Guia de Estudos – Liderança e Motivação**. Varginha: Unis-MG, 2016.

KELLETT, A. **Motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3º edição, São Paulo: Editora Futura, 2000.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração universal dos direitos humanos**: adotada e proclamada pela Resolução 217 A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. 1948b. Disponível em: <<http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/declaracaouniversal.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

ROCHA, S. K. **Qualidade de vida no trabalho**: Um estudo de caso no setor têxtil. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

TAMAYO, Á.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, v. 7, n. 4, p. 33-54, Dez. 2003.

THIOLLENT, M. Metodologia de pesquisa-ação. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C.. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n.1, p. 253-73, jan./fev. 2014.