

O USO DE ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NA SEÇÃO DE INSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Slaydson Alves Lima¹

Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente artigo teve por objetivo analisar a estratégia motivacional utilizada na seção de instrução de uma organização militar para que se tivesse condição de sugerir o aperfeiçoamento contínuo. Para tanto, estabeleceu-se, especificamente, a identificação da principal estratégia do comando da organização militar na gestão; a identificação das oportunidades de se trabalhar motivado dentro da organização; e a análise de como está a motivação atual da organização. Além disso, também foram realizadas pesquisas às literaturas que tratassem diretamente da temática estudada, como forma de proporcionar um melhor embasamento no momento da análise dos resultados. A metodologia adotada tratou-se de um estudo de caso descritivo e qualitativo, onde a coleta de informações foi realizada através de análise documental, mediante consultas a documentos e publicações sobre a organização militar, além da aplicação de questionários com oficiais e praças de carreira. A amostra trabalhada foi selecionada de forma intencional e os dados foram coletados na seção de instrução de uma organização militar. De um modo geral, considerou-se o resultado do estudo satisfatório. No entanto, recomenda-se que a organização militar estudada procure desenvolver trabalhos voltados à elevação da motivação de seu pessoal, oferecendo-lhes ferramentas que possam enriquecê-los como profissionais. Por outro lado, os colaboradores precisam reavaliar sua participação no contexto da função desenvolvida, procurando desempenhar suas atividades em prol do crescimento, tanto pessoal como profissional.

Palavras-chave: Organização Militar. Motivação. Estratégia Motivacional.

¹ Administrador de Empresas, graduado pela Faculdade União Americana, Parnamirim/RN, 2007. Administração de recursos Humanos, Mestre pela UFRN, Natal/RN

² Docente orientador – MBA Gestão estratégica de pessoas – UNI-RN

ABSTRACT

This work represents is a monograph that aimed to examine the motivational strategy used in the section of education of a military organization to which condition if he had to suggest continuous improvement. To do so, set up specifically to identify the main strategy of the organization's military command in the management and the identification of opportunities to motivated work within the organization, and analysis of how current is the motivation of the organization. It also searches were performed to literature that directly treat the subject studied as a way to provide better in a time of the analysis of the results. The methodology adopted for the preparation of this work, it was a case study descriptive and qualitative, where the collection of information was done through analysis documentary, through consultations with documents and publications on a military organization, in addition to the application of questionnaires with officers and squares career. The sample was selected worked with intent and the data were collected in the section of education of a military organization. Generally, it is the result of the study satisfactory. However, it is recommended that the military organisation studied seek work aimed at developing raise the motivation of its staff by offering them tools that can enrich them as professionals. Moreover, employees must reassess their participation in the context of the function developed, seeking their play activities for growth, both personal and professional.

Word-key: Military organization. Motivation. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Atributo inato do homem, que gera características próprias e individuais em níveis diferentes em cada pessoa, a motivação é um conjunto de fatores psicológicos que impulsiona os seres humanos a agirem de determinada maneira na conquista de objetivos e realização de ideais. Manifestando-se em qualquer situação da vida, seja no campo pessoal, profissional ou espiritual, ela é estimulada de acordo com as prioridades internas de cada um e depende desse conteúdo particular, durando enquanto a necessidade interior não for suprida.

No âmbito profissional, essa força está relacionada às necessidades de trabalho, de reconhecimento, de crescimento e valorização das habilidades voltadas para a empresa, o que, quando concretizadas, proporciona uma sensação de satisfação e segurança nos indivíduos.

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem determina os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na organização, está diretamente relacionada com o sentimento de pertença, produtividade e valorosidade atribuídos interna (pelo próprio indivíduo) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc).

Devido ao crescimento da competitividade no mundo dos negócios surge uma nova linha de pensar. Para uma boa produção a motivação vem como estratégia em um segmento construtivo. A nova tendência do mercado é captar lucros com a total satisfação do funcionário, promover bem-estar e felicidade em cada um dos empregados tanto no trabalho como em seu lar, para isso completar a engrenagem do sucesso profissional.

Diante disso, pode-se deduzir que a motivação deriva da intensidade, direcionamento e persistência que a pessoa faz uso e se esforça para alcançar determinado objetivo.

Para a realização desta pesquisa foi desenvolvido um trabalho com foco na motivação desenvolvida numa seção de instrução de uma organização militar como forma de manter o efetivo integrado às atividades desenvolvidas nesta seção. No entanto, por motivos superiores, não se pode revelar o nome da organização.

O trabalho de motivação é de suma importância em toda e qualquer atividade, e numa seção de instrução militar não poderia ser diferente, visto que a carreira militar é caracterizada por uma atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípuas das Forças Armadas, denominada atividade militar, a qual exige grandes sacrifícios, atingindo, conseqüentemente, tanto o militar quanto os seus familiares.

Diante disso, essa pesquisa teve como analisar a estratégia motivacional utilizada na seção de instrução de uma organização militar para propor aperfeiçoamento contínuo. Para tanto, foi identificada a principal estratégia do comando da organização militar na gestão; as oportunidades de se trabalhar motivado dentro da organização; e também analisada como está à motivação atual da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de empresas. Daí pode-se deduzir que, de um modo geral, a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações.

Levando-se em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa/funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa. Deve-se criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores.

Em suas concepções, Chiavenato (2004, p. 05), coloca que:

O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, esforço e de conflito.

Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle, padronização ou rotinização. Gerir pessoas significa atualmente estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas. As organizações, ao definirem suas estratégias, precisam identificar as competências essenciais e a partir destas rever suas atuações, gerando um círculo virtuoso, impulsionado pelo processo da aprendizagem (WAGNER, 2003).

Conforme Chiavenato (2004, p. 42), “Lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

Diante dessa colocação, vale salientar que, no mundo atual, as preocupações das organizações precisam estar relacionadas à globalização, às pessoas, clientes, produtos e serviços, além da aquisição de conhecimentos e informações atualizados, como também acompanhar os avanços tecnológicos.

A gestão de pessoas, segundo Wagner (2003), baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima

organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado e com clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destaca-se a motivação, que age como fator diferenciador e competitivo. Equipe motivada, conseqüentemente, resultados melhores. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas, buscando-se objetivos predeterminados, tentando com mais vontade alcançar seus desejos; por isso, a preocupação constante deve ser prevenir situações que possam desmotivar as pessoas. A seguir aborda-se mais detalhadamente sobre a motivação.

2.2 MOTIVAÇÃO

Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nessa pessoa um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. Motiva-se, pois, buscando objetivos predeterminados, tentando com mais vontade alcançar seus objetivos, seus desejos; por isso, a preocupação constante deve ser prevenir situações que possam desmotivar as pessoas.

A Escola Comportamental preocupou-se em desenvolver estudos sobre motivação humana para explicar o comportamento individual das pessoas. Contribuição importante foi oferecida por Abraham Maslow, que, segundo Bergamini (1981), examinando o comportamento humano em diferentes situações identificou como sua raiz básica o atendimento, em cada instante, das necessidades essenciais do ser humano. Maslow reconhece no homem a condição de pessoa e promove a discussão sobre o conceito de satisfação no trabalho.

Herzberg, conforme Bergamini (1981), aborda o problema da motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho. Denomina de fatores de higiene, àqueles referentes às condições de trabalho, como clima organizacional, salário, políticas da empresa, tipo de observação recebido, etc. Estes fatores, quando presentes, evitam fontes de insatisfação, embora não assegurem

satisfação. Já os fatores de motivação, intrínsecos ao cargo, elevam o nível de satisfação e de produtividade, envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação surgiu na época da Revolução Industrial. Antes da Revolução os funcionários viviam em um ambiente de medo onde motivar era sinônimo de punição, não existia uma relação muito amigável entre empresa e empregados, as empresas tinham como parâmetro que motivar era obrigar e com isso passavam a punir de várias formas.

Com isso foi observado que não adiantava só investir pesado em máquinas e sim na forma de trabalhar. Surge um novo rumo, uma adequação entre funcionário e máquina, procurando buscar a pessoa certa para cada cargo, utilizar uma metodologia com o uso das ferramentas e melhorar a produção, isso consistia em uma tarefa difícil para os gerentes e administradores da época.

Então surge uma nova diretriz, outra mudança na forma de administrar, onde o ponto principal não era bons salários, e sim, respeitar melhor o empregado através de um comportamento social. Cultivar a filosofia da importância pessoal do trabalho, mostrar uma visão de reconhecimento e satisfação do interesse individual de cada.

Esse fato mudou o sentido de motivação na organização. Notou-se que o ser humano tinha suas próprias motivações, não era mais um processo externo da empresa para o funcionário e sim interno, cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações, foi então, que veio a preocupação da organização em descobrir como administrar esses fatores, sem interferir no desempenho das atividades.

Segundo Robbins (2005, p. 132) “Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos”.

A importância do significado da motivação no comportamento motivacional no trabalho esta ligado ao fracasso de várias empresas, não basta só o conhecimento técnico e sim, a maneira de lidar com as pessoas.

A motivação, conforme Branham (2002), tem origem na palavra motivo, com o sentido de causa que está, psicologicamente ligada as ações do homem e dos animais em geral.

Na concepção de Branham (2002, p. 67):

As ações humanas sempre estão relacionadas aos motivos e as forças que levam à ação são denominadas impulso ou instinto. Existem duas espécies básicas de forças responsáveis pelas ações: as fisiológicas e as emotivas. A primeira está relacionada com sentimentos como a fome, o sono, a doença, a fadiga, etc, enquanto que as emotivas estão ligadas ao desejo de agradar e ser aceito pelas pessoas que convivemos.

Uma vez motivado, de acordo com Branham (2002), um aprendiz pode aprender, mesmo que com pouca eficiência, sem professor, sem livros, sem escola e sem quaisquer recursos que promovem a aprendizagem, no entanto, mesmo estando cercado de recursos, se não existir alguma motivação de quem aprende, a aprendizagem não acontece.

Motivar significa predispor-se com um comportamento desejado para determinado fim. Os motivos ativam o organismo na tentativa de satisfazer suas necessidades e dirigem o comportamento para um objetivo que suprirá uma ou mais necessidades.

Conforme Bergamini (1997), a motivação representa o ponto inicial que mais oferece subsídios para se alcançar a melhor compreensão do comportamento humano. Para ele, a motivação é, muitas vezes, entendida como o principal motivo do sucesso ou fracasso de um funcionário, e, muitas vezes, é explicado através de uma “desmotivação”.

Pode-se entender, então, que a motivação intrínseca refere-se a um reconhecimento e uma valorização interna do próprio funcionário, e a extrínseca a um reconhecimento que parte do ambiente.

Segundo Bergamini (1997), tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca são importantes, pois ao desempenhar uma tarefa com sucesso, o funcionário recebe reconhecimentos tanto internos quanto externos.

E, para se melhor uso do desempenho, torna-se relevante que se estabeleça uma estratégia de ação, para que se alcance determinado objetivo. Através da prática de uma boa estratégia, pode-se conseguir êxito, motivando cada vez o indivíduo a se esforçar em busca do seu crescimento tanto pessoal quanto profissional. No próximo item trata-se mais detalhadamente sobre estratégia.

2.3 ESTRATÉGIA

Definida como sendo um recurso para se atingir determinado objetivo e originalmente usada originalmente na área militar, a estratégia é também usada na área de negócios. Significando inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano. Sendo assim, origina-se como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo.

De acordo com Matos (2002), a estratégia voltada para motivação de pessoal é a arte dos relacionamentos internos das organizações. Pensa-se, formula-se e aplica-se para defender e conquistar o melhor de seus colaboradores, baseando-se em quatro elementos: objetividade, iniciativa, flexibilidade e segurança. E segundo três condições: surpresa, economia e escala. E através de dois pressupostos: simplicidade e liderança.

No entanto, segundo Wright et al (2000), por mais elaborada que seja a análise racional e aguçada a observação intuitiva, nem todas as estratégias desejadas se concretizam. Existem acidentes de percurso, oportunidades, surpresas e acasos infelizes, no percurso entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada.

De acordo com Branham (2002), uma maneira útil de entender as estratégias motivacionais é imaginá-las como uma receita de bolo, e o gestor atua como sendo um mestre-cuca. Utilizando-se a receita adequadamente, provavelmente conseguirá

fazer um bolo tão bom quanto quem a criou. Para executar uma receita ou desenvolver uma estratégia com sucesso é preciso ter conhecimento de três coisas básicas:

- Os ingredientes (representações mentais de coisas que nos motivam);
- A quantidade destas representações mentais necessárias;
- A seqüência das etapas.

Em suas colocações, Branham (2002), descreve que existem três conjuntos principais de representações mentais, e cada pessoa consegue se motivar mais por um determinado conjunto de representações.

1º) Representações visuais: existem pessoas que são motivadas principalmente quando vêem uma situação ou imaginam visualmente esta situação.

2º) Representações auditivas: algumas pessoas se motivam melhor através de estímulos auditivos. Provavelmente gostam de realizar tarefas escutando música, e necessitam de muita explicação auditiva para se convencerem a realizar alguma tarefa.

3º) Representações sinestésicas: outras pessoas têm um sentido tátil, o olfato e o paladar mais apurado. No caso da venda de um automóvel, para motivá-las o vendedor precisaria descrever as qualidades do carro como conforto, maciez, sensação tátil da direção e dos bancos, etc.

O próximo passo, conforme Branham (2002), diz respeito ao fato da pessoa descobrir seu estilo motivacional, ou seja, relacionar as tarefas que realiza de forma motivada na sua vida pessoal e profissional, e descobrir quais os aspectos destas tarefas que fazem com que sua realização seja tão atrativa.

Neste sentido, para que se realizem as tarefas de maneira motivada, não importa o quanto sejam bons os planos ou eficientes a organização; nada acontece até que as pessoas que a constituem sejam estimuladas ao desempenho. E nesse momento o papel do líder é fundamental.

A liderança e a motivação são conceitos que atuam conjuntamente dentro do contexto das organizações que aprendem. A função de liderança inclui também a responsabilidade pela motivação do pessoal. As pessoas são capazes de realizar tarefas inacreditáveis. Mas é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meio da liderança e da motivação. Liderança e motivação constituem as bases da administração participativa das pessoas. E é sobre liderança que se aborda no item seguinte.

2.4 LIDERANÇA

Mais do que um administrador de pessoas, o gestor precisa desempenhar o papel de líder. Torna-se necessário que as pessoas que são administradas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas e se sintam fazendo parte dos objetivos e missão da organização. Sendo assim, é necessário que os gestores estejam permanentemente atuando como líderes, uma vez que a liderança trata-se de uma forma de direção baseada na consideração pessoal e na aceitação dos subordinados.

Desse modo, percebe-se que a liderança deve ser desempenhada buscando-se o envolvimento de todos que fazem parte da organização, conscientizando-se do seu verdadeiro papel dentro do contexto em que está inserido.

Para Davis e Newstrom (2001, p. 149) “Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo [...]”.

De acordo com Gil (2001, p. 221):

O processo de liderança é bastante complexo. Por isso, seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfatiza o comportamento do líder. E a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação.

Observa-se, então, que o processo de liderar está associado à personalidade do líder e a sua forma de se comportar perante os seus subordinados e a situação em que se encontra.

Conforme Davis e Newstrom (2001), o processo de liderança é semelhante em efeito ao segredo químico que transforma a crisálida em borboleta, sem que se perca toda a beleza potencial desta. A liderança, então, transforma potencial em realidade.

Nas primeiras tentativas de se compreender a liderança, segundo Gil (2001), procuraram vinculá-la a disposições inatas, o que implicava admitir que os líderes já nasciam feitos. No entanto, no momento em que ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, os pesquisadores passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes.

Na concepção de Davis e Newstrom (2001), muitas são as classificações de estilos de liderança que foram propostas e se mostraram úteis. Sobre os estilos de liderança ou autores descrevem que existem os líderes positivos e negativos, ou seja, se o enfoque enfatiza recompensas econômicas ou qualquer outro tipo, o líder usou a liderança positiva. Se a ênfase é colocada em penalidade, o líder está se utilizando da liderança negativa.

O líder de estilo negativo age de forma a dominar e ser superior às pessoas, e para conseguir que um trabalho seja realizado, submete o seu pessoal a penalidades do tipo: perda do emprego, reprimendas frente a outros e desconto de

dias trabalhados. Por outro lado, os autores também apontam os líderes autocráticos, participativos e rédeas soltas.

O líder autocrático centraliza o poder e a tomada de decisões em si mesmo, sendo tipicamente negativo.

O líder participativo descentraliza a autoridade. As decisões participativas não são unilaterais, como o estilo autocrático.

O líder *rédea curta* evita o poder e a responsabilidade. Ele depende muito do grupo quanto ao estabelecimento dos seus próprios objetivos e resolução de seus problemas.

Além de uma boa liderança, não basta apenas bons profissionais para a empresa. É preciso saber mantê-los ativos e estimulados. E para isso, a empresa deve se tornar o melhor lugar para se trabalhar.

Isso não é tão difícil. Basta oferecer um clima favorável, alegre e satisfatório, uma cultura participativa, envolvente e de excelência, um estilo de gestão agradável, amigável e impulsionador, além de uma organização do trabalho que permita contatos e interações com os colegas e estimule a camaradagem e as amizades. Sobre a relação de trabalho e benefícios trata a abordagem seguinte.

2.5 RELAÇÃO DE TRABALHO E BENEFÍCIOS

O trabalho é uma atividade eminentemente social. E as pessoas estão valorizando cada vez mais o ambiente, a equipe, as oportunidades de crescimento e aprendizado e as perspectivas de futuro. Salários e benefícios são importantes, mas para quem não tem aquilo que as pessoas mais valorizam.

De acordo com Limongi-França (2002), anteriormente, as empresas possuíam os departamentos pessoais para cuidarem das remunerações, dos benefícios e dos direitos e deveres legais da empresa e dos funcionários. Valia o registro, contava as leis, e o modelo era mais de controle e resguardo do que de confiança e comprometimento. A relação de trabalho não era nada sinérgica. Os objetivos da empresa eram incompatíveis com os objetivos dos funcionários.

Na concepção de Matos (2002), tanto o modelo burocrático dos antigos Departamentos de Pessoal como o psicologismo dos setores de Recursos Humanos estão defasados diante do novo desafio, onde as relações de trabalho não contarão mais com o apoio das Consolidações das Leis Trabalhistas e onde o conhecimento e

a autonomia são as novas palavras da hora. Neste sentido, de selecionador e mantenedor da mão-de-obra, o recurso humano passa a exercer a importante tarefa de qualificação e capacitação das pessoas em um contexto de educação e não de treinamento no modelo tradicional.

Um bom começo para isso tudo, ainda na opinião de Matos (2002), é desenvolver conhecimentos de liderança entre os gerentes da empresa. Se os líderes se desenvolverem e assumirem seus papéis de educadores, o processo será multiplicado rapidamente e o conhecimento difundido poderá se reverter em diferenciais competitivos e lucros.

Cada vez mais a satisfação e recompensa das pessoas dependerão do que elas individualmente ou em equipe fizerem do que do assistencialismo da empresa. Os planos de carreira estão desaparecendo e os empregos estão perdendo a estabilidade. Os resultados das empresas estão cada vez mais erráticos e oscilantes; está cada vez mais difícil conviver com uma rígida estrutura de custos fixos. É inevitável a tendência de atrelar aos resultados a remuneração dos colaboradores. Significa que as remunerações tendem mais para a flutuação do que para os aumentos conforme rezavam os tradicionais planos de cargos e salários (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Na visão de Limongi-França (2002), perder a segurança e o *status* oferecidos pela empresa pode sugerir que tal segurança e *status* devam ser desenvolvidos em si próprios. A preocupação com a empregabilidade fará com que as pessoas busquem conhecimentos que podem ser oferecidos na forma de trabalhos de qualidade. Existe uma demanda instalada por trabalhos de qualidade e nesse sentido o ambiente é de oportunidade.

As mudanças nas relações de trabalho estão ocorrendo. Trata-se de uma realidade avançada em alguns setores ainda que atrasada em outros. As tendências, pelo que tudo indica, são inevitáveis. Trata-se de uma nova maneira de pensar o trabalho, o emprego, a remuneração e o que se entende por força de trabalho.

Esta situação não é diferente nas organizações militares, que tiveram grande influência na moderna administração. Organizações estas tão antigas quanto nossa própria história, pois em todas as etapas da história humana sempre existiu uma estrutura para garantir a manutenção do poder ou conquista de novos territórios. A grande influência da organização militar está na unidade de comando e na rígida

hierarquia elementos que até então permanecem nas empresas modernas. No item seguinte, abordam-se aspectos da organização militar.

2.6 ORGANIZAÇÃO MILITAR

Tendo um importante papel na história das teorias da administração, a organização militar influenciou nos princípios dessas teorias. O princípio da unidade de comando, pelo qual cada subordinado só pode ter um superior, é o núcleo das organizações militares. A escala hierárquica, ou seja, os escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade tratam-se de um aspecto típico da organização militar utilizado em outras organizações.

De acordo com Sodré (1979), o início da legislação militar dá-se com a Carta de Doação da Capitania de Pernambuco a Duarte Coelho, que data de 1534, ampliado com as disposições do Regimento do Governador Geral do Brasil, baixado em 17 de dezembro de 1548, e destinado a Tomé de Sousa.

No início do século XVII tem-se três tipos de organização militar, no que diz respeito às forças terrestres: regular, tropas vindas do reino, como aquelas que acompanharam Tomé de Sousa; o semi-regular, constituído pelas forças dos Serviços de Ordenanças, regulares do ponto de vista de que institucionalizadas pela legislação, a partir dos primeiros documentos, as Cartas de Doação e as Cartas de Foral, concedidas aos donatários, e ampliadas com os Regimentos baixados aos governadores-gerais, mas irregulares do ponto de vista de que não eram compostas de soldados, mas de moradores, povoadores, sesmeiros, que deixavam os seus trabalhos para acudir às necessidades militares, quando se apresentava a oportunidade; e irregular, aquelas que se organizavam, à base da iniciativa de povoadores, moradores ou colonizadores, à margem da legislação e, portanto, da vontade das autoridades metropolitanas ou locais, para atender à necessidade dos próprios interessados, do tipo da bandeira.

Em 1738, o ensino militar torna-se obrigatório, nenhum oficial podia ser promovido se não tivesse aprovação na aula de Artilharia, após cinco anos de curso. Em 1774, o ensino ficou acrescido de uma cadeira de Arquitetura Militar. Em 7 de setembro de 1822 o Brasil deixa sua condição de colônia, ficando independente de Portugal.

A fase colonial, no que diz respeito à organização militar, encerra-se, a rigor, com a criação, a 18 de agosto de 1831, da Guarda Nacional. A partir desse ponto ocorreu a retomada progressiva de poderes militares por parte do governo. Desde a decadência da mineração, que ocorreu muito antes de chegar ao fim o século XVIII, a situação era de crise grave, afetando toda a estrutura da produção. Isso aconteceu precisamente quando, com a independência, há tarefas gigantescas a cumprir.

A Constituição de 1824 procurou definir as linhas gerais da estrutura militar oficial, obedecendo aos moldes coloniais que haviam estabelecido as três linhas: a primeira, composta da tropa regular e paga; a segunda e a terceira, compostas de milícias e ordenanças, simplesmente auxiliares e gratuitas. Daí as três categorias militares, exército, milícias e guardas policiais, com efetivo fixado anualmente e, ainda, fixado anualmente o processo de recrutamento. O exército destinava-se a defender as fronteiras e nelas estacionar. As milícias incumbiam-se de manter a ordem pública nas comarcas, dentro de cujos limites permaneceriam, sendo eletivos e temporários os seus oficiais, a exceção dos majores e ajudantes; as guardas policiais eram encarregadas de fornecer a segurança dos indivíduos, perseguindo e prendendo os criminosos.

Com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, de acordo com o art. 142, as organizações militares, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1988).

Conforme Schwartzman (2004), sem comprometimento de sua destinação constitucional, cabe também às organizações militares o cumprimento das atribuições subsidiárias explicitadas na Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.

As organizações militares constituem-se nos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, subordinados ao Ministro de Estado da Defesa, dispondo de estruturas e organizações próprias, definidas em legislação específica. Aos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, de acordo com a legislação em vigor e consoante as diretrizes do Ministro da Defesa, compete: exercer o Comando da respectiva Força; executar o planejamento, a orientação, a

coordenação e o controle operacional e administrativo das atividades próprias da Força; realizar a avaliação das organizações integrantes da Força; zelar pela aptidão da Força ao cumprimento de sua missão constitucional e de suas atribuições subsidiárias; exercer as atribuições que lhe forem expressamente delegadas, admitida a subdelegação; e formular a legislação específica e aprovar as normas próprias da respectiva Força (SCHWARTZMAN, 2004).

Atualmente, as organizações militares brasileiras são instituições profissionalizadas, que buscam redefinir seus papéis em uma democracia consolidada e um novo contexto internacional, que traz novos desafios para a manutenção da segurança nacional, da lei e da ordem. Em seu segundo mandato, o presidente Fernando Henrique Cardoso fundiu os ministérios do Exército, Aeronáutica e Marinha em apenas uma pasta, denominada Ministério da Defesa, nomeando um civil para chefiá-la, e abrindo espaço para esta redefinição de objetivos e estruturas do setor.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tratou-se de um estudo de caso descritivo e qualitativo, tendo a coleta de informações realizada através de análise documental, mediante consultas a documentos e publicações sobre a organização militar, além da aplicação de questionários com oficiais e praças de carreira.

De acordo com Gil (1999, p. 73):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

A pesquisa descritiva, segundo Roesch (1999), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, formulário e entrevistas.

Na pesquisa qualitativa, conforme Roesch (1999), foi analisada cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos,

consequências e opiniões considerados necessários à compreensão da realidade estudada. Seus dados de pesquisa serão estudados sob uma perspectiva interior, levantados a partir de instrumentos como observação, geralmente participante, entrevistas abertas, visitas, fotografias e documentos pessoais.

A amostra foi selecionada de forma intencional e os dados foram coletados na seção de instrução de uma Organização Militar, que apresenta um total de quarenta militares. Para essa pesquisa foi retirada uma amostra, mantendo-se a distribuição proporcional entre os diferentes postos e graduações existentes, o que representou 80% do efetivo da seção, ou seja, 32 militares, todos do sexo masculino.

Foram aplicados questionários com perguntas fechadas e elaboradas no intuito de responder a problemática e os objetivos propostos.

Os dados coletados foram armazenados e processados em planilhas do Excel, para posteriormente serem elaborados os gráficos, tabelas e a interpretação dos mesmos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário aplicado na pesquisa contém 18 questões, sendo 4 relacionadas ao perfil do entrevistado e 14 aos níveis avaliativos. Para responder às questões avaliativas, o entrevistado respondeu de acordo com o nível de satisfação correspondente, obedecendo ao seguinte critério:

- 5 – Bastante Satisfeito (estou muito contente)
- 4 – Satisfeito (estou contente)
- 3 – Levemente Satisfeito (está bom, mas poderia melhorar)
- 2 – Insatisfeito (está ruim)
- 1 – Bastante Insatisfeito (estou muito descontente)

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa realizada juntamente com a análise correspondente. Inicialmente são mostrados os resultados referentes ao perfil do entrevistado e, posteriormente, aos dados avaliativos.

Iniciando-se o perfil do entrevistado, vale salientar que, por se tratar de uma pesquisa realizada numa seção de instrução militar, onde, nesse caso, somente homens exercem atividades, considerou-se por bem, não apresentar a tabela referente ao sexo, uma vez que 100% dos entrevistados são do sexo masculino.

TABELA 01: Distribuição da Faixa Etária dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

FAIXA ETÁRIA	%	QUANT.
Acima de 40 anos	34%	11
De 31 a 40 anos	47%	15
De 21 a 30 anos	19%	6
TOTAL	100%	32

A tabela 01 mostra que a maioria dos entrevistados (47%) está na faixa etária de 31 a 40 anos, o que demonstra se tratar de um contingente formado basicamente por pessoas maduras, experientes e que, possivelmente, tornam-se mais flexíveis a serem motivadas.

TABELA 02: Distribuição do Estado Civil dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

ESTADO CIVIL	%	QUANT.
Divorciado	3%	1
Solteiro	13%	4
Casado	84%	27
TOTAL	100%	32

Observa-se na tabela 02 que 84% dos entrevistados são casados, o que se pode caracterizar como sendo um grupo formado por pessoas que têm uma maior preocupação e responsabilidade, tanto na vida pessoal como na profissional.

TABELA 03: Distribuição do Grau de Instrução dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

GRAU DE INSTRUÇÃO	%	QUANT.
2º Grau completo	44%	14
2º Grau incompleto	3%	1
3º Grau incompleto	19%	6
3º Grau completo	34%	11
TOTAL	100%	32

Com relação ao grau de instrução dos entrevistados, na tabela 03 está demonstrado que 44% deles possuem o 2º grau (atual Ensino Médio); e 34% possuem o 3º grau (Ensino Superior). Tal situação demonstra que não ocorre uma

preocupação maior em relação ao nível de escolaridade, talvez relacionada às poucas condições financeiras e o grau de responsabilidade familiar.

Com relação aos dados avaliativos, os resultados são os seguintes:

TABELA 04: Distribuição dos Entrevistados sobre a Compensação quanto ao Salário

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto ao salário	Levemente Satisfeito	47%	15
	Satisfeito	19%	6
	Bastante Insatisfeito	19%	6
	Insatisfeito	16%	5
TOTAL		100%	32

O resultado apresentado na tabela 04 mostra que a maioria dos entrevistados, ou seja, 47% estão levemente satisfeito com a sua remuneração de salário. Tal situação pode estar relacionada ao fato de que a política salarial para os militares não oferece maiores estímulos em termos salariais, um plano de carreira, por exemplo.

TABELA 05: Distribuição dos Entrevistados sobre a Compensação quanto aos Benefícios

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto aos Benefícios	Levemente Satisfeito	50%	16
	Insatisfeito	41%	13
	Bastante Insatisfeito	9%	3
TOTAL		100%	32

O resultado apresentado na tabela 05 mostra que 50% dos entrevistados estão levemente satisfeitos e 41% estão insatisfeitos. Essa situação demonstra que inexistem um trabalho mais consistente no que se refere aos benefícios a serem oferecidos aos militares.

Segundo Limongi-França (2002), a composição da folha de pagamentos passou a ser influenciada pelos estudos de cargos e salários, o leque de benefícios se abriu agregando alimentação, transportes, seguro de vida, cesta básica, assistência médica, entre outras [...]. As frustrações com relação ao comprometimento e à produtividade continuam.

TABELA 06: Distribuição dos Entrevistados sobre a Avaliação da Jornada de Trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto a Jornada de Trabalho	Satisfeito	56%	18
	Levemente Satisfeito	34%	11
	Bastante Satisfeito	9%	3
TOTAL		100%	32

Na tabela 06, observa-se que 56% dos entrevistados encontram-se satisfeitos com a jornada de trabalho exercida. Tal resultado evidencia que, embora exista a insatisfação com relação ao salário e os benefícios, por outro lado, existe um contentamento considerável no que se refere ao horário de expediente estipulado pela organização militar, diferente no estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

TABELA 07: Distribuição dos Entrevistados sobre os Conhecimentos Didáticos

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto aos Conhecimentos	Satisfeito	50%	16
	Levemente Satisfeito	22%	7
	Bastante Satisfeito	25%	8
	Insatisfeito	3%	1
TOTAL		100%	32

Verifica-se na tabela 07 que 50% dos entrevistados estão satisfeitos com os seus conhecimentos relacionados ao seu setor de trabalho. Esse resultado reflete diretamente no gráfico 03 (Grau de Instrução), onde 44% dos entrevistados possuem apenas o 2º grau, o que demonstra um certo “acomodamento”, por parte dos militares, em relação à busca um maior conhecimento, capacitação e qualificação profissional.

TABELA 08: Distribuição dos Entrevistados sobre o Reconhecimento e Valorização pelo Trabalho que Executa

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto ao Reconhecimento	Bastante Satisfeito	38%	12
	Levemente Satisfeito	38%	12
	Satisfeito	25%	8
TOTAL		100%	32

Constata-se na tabela 08 um equilíbrio entre os níveis de satisfação levemente satisfeitos e bastante satisfeitos, representando 38% dos entrevistados com relação ao reconhecimento e valorização pelo trabalho executado.

Segundo Bergamini (1997), a motivação intrínseca refere-se a um reconhecimento e uma valorização interna do próprio funcionário, e a extrínseca a um reconhecimento que parte do ambiente. Tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca são importantes, pois ao desempenhar uma tarefa com sucesso, o funcionário recebe reconhecimentos tanto internos quanto externos.

TABELA 09: Distribuição dos Entrevistados sobre a Garantia do Emprego

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto à Garantia do Emprego	Bastante Satisfeito	59%	19
	Satisfeito	38%	12
	Levemente Satisfeito	3%	1
TOTAL		100%	32

Na tabela 09, observa-se que 59% dos entrevistados consideram-se satisfeitos com a segurança do seu emprego. Tal resultado pode estar relacionado ao fato de que se trata de pessoas concursadas, e, portanto, não implica em risco de perder sua estabilidade.

TABELA 10: Distribuição dos Entrevistados sobre a Perspectiva de Avanço Salarial

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto ao Avanço Salarial	Insatisfeito	41%	13
	Levemente Satisfeito	38%	12
	Bastante Insatisfeito	22%	7
TOTAL		100%	32

Com relação à perspectiva de avanço salarial, a tabela 10 mostra que 41% dos entrevistados estão insatisfeitos e 38% estão levemente satisfeitos. Esse resultado reflete diretamente nos gráficos 04 e 05 (Salário e Benefício, respectivamente), onde os índices de insatisfação também estão representados por percentuais bastante consideráveis.

TABELA 11: Distribuição dos Entrevistados sobre o Relacionamento com os Colegas

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto ao Relacionamento com os colegas	Bastante Satisfeito	47%	15
	Satisfeito	47%	15
	Levemente Satisfeito	6%	2
TOTAL		100%	32

A tabela 11 trata do relacionamento do colega, apresentando um resultado equilibrado, perfazendo um percentual de 47% de entrevistados que se consideraram satisfeitos e bastante satisfeitos. Isso demonstra que, apesar das dificuldades enfrentadas com relação às questões salariais e de benefício, existe uma integração e relacionamento interpessoal bastante relevante no ambiente pesquisado.

De acordo com Chiavenato (2004), trabalhar em uma organização requer muitas habilidades das pessoas, significando numa considerável adaptação e integração ao contexto da mesma, pois cada organização é única e tem o seu estilo próprio de administração.

TABELA 12: Distribuição dos Entrevistados em Relação aos Problemas de Trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto aos Conflitos	Satisfeito	41%	13
	Levemente Satisfeito	38%	12
	Bastante Satisfeito	22%	7
TOTAL		100%	32

No tocante aos problemas relacionados ao trabalho, a tabela 12 mostra que a maioria dos entrevistados (41%) está satisfeita com relação aos problemas de trabalhos enfrentados, embora 38% estejam levemente satisfeitos. O resultado apresenta uma diferença pequena entre os níveis de satisfação mais destacados, demonstrando quase um equilíbrio entre ambos, que pode vir a comprometer a satisfação.

TABELA 13: Distribuição dos Entrevistados sobre o Ambiente de Trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto ao Ambiente de Trabalho	Bastante Satisfeito	56%	18
	Satisfeito	28%	9
	Levemente Satisfeito	16%	5
TOTAL		100%	32

Na tabela 13, verifica-se que a maioria dos entrevistados (56%) considerou está bastante satisfeita com o ambiente de trabalho. Esse resultado reflete diretamente no que é mostrado na tabela 11, que apresentou um saldo equilibrado e positivo com relação ao relacionamento entre colegas, perfazendo um percentual de 47% das opiniões dos entrevistados.

Na concepção de Schermerhorn Jr. (1999, p. 34), “Todas as organizações devem se administradas visando ao sucesso, mas também à satisfação das pessoas que fazem o trabalho”.

TABELA 14: Distribuição dos Entrevistados sobre a Orientação Técnica

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto à Orientação Técnica	Satisfeito	44%	14
	Bastante Satisfeito	31%	10
	Levemente Satisfeito	19%	6
	Insatisfeito	6%	2
TOTAL		100%	32

Observa-se na tabela 14 que 44% dos entrevistados apontaram que estão satisfeitos com a orientação técnica recebida. Tal resultado demonstra que existe uma preocupação dos superiores da seção de instrução em repassar os conhecimentos adequadamente aos subordinados, o que se reflete no resultado apresentado.

TABELA 15: Distribuição dos Entrevistados sobre a Possibilidade de Discussão de Erros

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto ao Diálogo	Satisfeito	34%	11
	Levemente Satisfeito	34%	11
	Bastante Satisfeito	31%	10
TOTAL		100%	32

A tabela 15 apresenta um resultado equilibrado entre satisfeito e levemente satisfeito na opinião dos entrevistados, perfazendo um percentual de 34% no que diz respeito à possibilidade de discussão dos erros. Apesar desse equilíbrio de percentuais no resultado, essa situação demonstra que as possibilidades de se discutir os erros inerentes às atividades desenvolvidas na seção de instrução de

uma organização militar apresentam oscilações no que se refere ao nível de satisfação.

TABELA 16: Distribuição dos Entrevistados sobre a Adequação de Autoridade

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto à Autoridade	Satisfeito	38%	12
	Levemente Satisfeito	28%	9
	Bastante Satisfeito	25%	8
	Insatisfeito	9%	3
TOTAL		100%	32

Com relação à adequação de autoridade do ambiente, a tabela 16 mostra que 38% dos entrevistados estão satisfeitos, embora 28% estejam levemente satisfeitos e 25% estejam bastante satisfeitos. Diante desse resultado, percebe-se que, apesar do nível levemente satisfeito apresentar um percentual considerável, os outros dois níveis mais destacados reverterem a situação evidenciando num resultado que poderia ser considerado satisfatório diante das opiniões apresentadas.

De acordo com Schermerhorn Jr. (1999), a autoridade representa um tipo especial de poder, onde os subordinados consideram legítimo que o seu superior ocupa um cargo e que tem o direito de comandar. Caso essa legitimação acabe, a autoridade não será aceita pelos subordinados.

TABELA 17: Distribuição dos Entrevistados sobre o Relacionamento com a Chefia

Fonte: Pesquisa de Campo. Novembro/2007.

Quanto ao Relacionamento com a Chefia	Bastante Satisfeito	44%	14
	Satisfeito	34%	11
	Levemente Satisfeito	22%	7
TOTAL		100%	32

Conforme o resultado apresentado na tabela 17 observa-se que 44% dos entrevistados consideram-se satisfeitos com o relacionamento deles com a chefia. Tal resultado demonstra que existe uma interação bem acentuada no que se refere ao relacionamento dos chefes e seus subordinados.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve por finalidade fazer uma análise sobre a estratégia motivacional utilizada na seção de instrução de uma organização militar para que se tivesse condição de propor o aperfeiçoamento contínuo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com um grupo de 32 militares de uma seção de instrução com o intuito de identificar o nível de satisfação com relação à motivação utilizada.

Diante disso, observou-se que a principal estratégia estabelecida pelo comando da organização militar trata-se da criação de ferramentas de integração que estimulem e motivem seu efetivo a participarem ativamente das suas atividades, tais como: confraternizações, eventos em datas comemorativas, torneios esportivos, premiações, palestras informativas e motivacionais, entre outras.

Verificou-se que as oportunidades de se trabalhar motivado estão relacionadas, de certo modo, à garantia do emprego, a satisfação em realizar as atividades, a possibilidade de adquirir conhecimentos relacionados à cidadania e senso ético, entre outros, além de oportunizar a especialização em uma determinada área.

Com relação à análise da motivação atual empregada na organização militar estudada, o estudo revelou que o grupo entrevistado é formado, em sua maioria, por pessoas que estão na faixa dos 31 aos 40 anos, são do sexo masculino, casados e possuem o Ensino Médio (2º Grau). Além disso, o estudo também mostrou que o relacionamento no ambiente de trabalho foi considerado bastante satisfatório pela maioria dos entrevistados.

Diante do resultado da pesquisa, verificou-se que ocorreu um nível de satisfação leve com relação à remuneração salarial, bem como no tocante à perspectiva de avanço salarial e a questão dos benefícios, que chegou também a apresentar um percentual considerável de insatisfação, embora apresente contentamento no que se refere à jornada de trabalho exercida. Considerando-se, também, seguros no seu emprego.

Referindo-se ao relacionamento com os demais colegas, foi percebido que se consideraram bastante satisfeitos, apesar das dificuldades enfrentadas com relação às questões salariais e de benefício, demonstrando existir uma integração relevante no relacionamento interpessoal, o mesmo acontecendo com relação ao ambiente de trabalho.

Observou-se um percentual relevante de satisfação, também, com relação à orientação técnica recebida. Embora apresente certo desequilíbrio com relação à possibilidade de se discutir os erros inerentes às atividades desenvolvidas na seção

de instrução de uma organização militar. Mesmo apresentando satisfação no que se refere à adequação de autoridade do ambiente e ao relacionamento da chefia com os seus subordinados.

Alguns benefícios já foram conseguidos, como, por exemplo, um aumento salarial em 30% dividido em três parcelas de 10% a cada ano. Também existe uma proposta de estudo em diminuindo o interstício (tempo de permanência na mesma graduação para promoção). Além de outra proposta em retornar com o auxílio moradia e anuênio (1% a cada ano trabalhado).

Embora tenha apresentado, de um modo geral, diante do estudo realizado, um nível de satisfação relevante, e com o intuito de buscar o melhor desempenho de cada colaborador, recomenda-se que a organização militar estudada procure desenvolver trabalhos voltados à elevação da motivação de seu pessoal, oferecendo a eles ferramentas que possam enriquecê-los como profissional.

Além disso, incentivá-los ao aperfeiçoamento contínuo de suas habilidades e capacidades. Um profissional motivado produz muito mais para a organização, resultando em uma otimização dos seus serviços.

Por outro lado, recomenda-se, também, que os colaboradores reavaliem sua participação no contexto da função desenvolvida e procure desempenhar suas atividades em prol do crescimento, tanto pessoal como profissional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp97.htm - 31k>. Acesso em: 16 ago 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. V. 1.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LONGARAY, André Andrade et al. BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalho monográfico em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, Francisco Gomes de. **Nova liderança, nova organização**: modelo estratégico de gestão em renovação contínua. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN Jr, John R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Algre : Bookman, 1999.

SCHWARTZMAN, Simon. **Forças armadas**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/CDBRASIL/ITAMARATY/WEB/port/consnac/orgpol/farmadas/2004>>. Acesso em: 21ago 2007.

SODRÉ, Nelson Werneck. **As patentes militares no Brasil até 1918**: história militar do Brasil. [s.i.]: Ed. Civilização Brasileira, 1979. Disponível em: <<http://www.arqnet.pt/exercito/orgorden.html>>. Acesso em: 14 ago 2007.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.