

Análise Motivacional do Atual Quadro de Instrutores do Primeiro Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação

The Motivational analysis of the current instructors of the First Squadron of the Third Aviation Group

Análisis Motivacional del Actual Cuadro de Instructores del Primer Escuadrón del 3^{er} Grupo de Aviación



Capitão Aviador Alessandro da Costa Borges
Primeiro Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação (1º/3º GAV),
Setor de Pessoal, Boa Vista, RR
adelphidta@hotmail.com

RESUMO

A presente pesquisa foi elaborada com o objetivo de identificar, à luz da Teoria da Motivação-Higiene, de Frederick Herzberg, os fatores organizacionais que influem na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do Primeiro Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação (1º/3º GAV), considerando os referidos militares como “engrenagem” fundamental para o cumprimento da missão atribuída ao esquadrão. O principal método utilizado para a obtenção das informações necessárias a esta pesquisa descritiva foi o levantamento de dados, a partir de questionário, sendo possível identificar os fatores positivos e negativos, limitados aos propostos por Herzberg, que influenciam os militares observados. Após a devolução do questionário por todos os instrutores pesquisados, os dados coletados foram tabulados, analisados e interpretados com base no referencial teórico. Com isso, obteve-se como resultado final a identificação de fatores positivos como sendo: o trabalho em si, a realização profissional, a responsabilidade atribuída ao instrutor, as relações interpessoais, as condições de trabalho proporcionadas pela aeronave A-29 e a atual administração da Unidade Aérea (UAE) e de fatores negativos como: o reconhecimento profissional, as possibilidades de progressão profissional, a remuneração atual, as condições físicas do ambiente de trabalho e as políticas e diretrizes organizacionais atuais. Portanto, os resultados deste trabalho são de extrema importância na medida em que podem ser utilizados como subsídios para análises mais profundas sobre os fatores observados, a fim de nortear ações no sentido de fortalecer ou corrigir os pontos levantados.

Palavras-chave: Motivação. Instrutores. Fatores. 3º Grupo de Aviação.

Recebido / Received / Recebido
05/09/10

Revisado / Revised / Revisado
24/11/10

Aceito / Accepted / Acepto
27/11/10

ABSTRACT

The present research was designed with the objective of identifying, according to the Theory of Motivation-Hygiene, developed by Frederick Herzberg, organizational factors which influence the work motivation of the current instructors of the First Squadron of the Third Aviation Group (1st/3rd GAV), considering them as a fundamental “gear” to fulfilling the mission assigned to the squadron. The main method used to obtain the necessary information for this descriptive research was data collection, through a questionnaire, being identified the positive and negative factors, limited by Herzberg theory factors, influencing the military surveyed. After returning the questionnaire, by the entire instructors surveyed, the collected data were tabulated, analyzed and interpreted based on the theoretical framework. Thus, the research obtained as the final identification of positive factors: the work itself, professional accomplishment, the responsibility assigned to the instructor, interpersonal relations, working conditions offered by A-29 aircraft and the current administration Air Unit (UAE) and the negative factors as: professional recognition, the opportunities for career advancement, compensation current, the physical working environment and the current organizational policies and guidelines. Therefore, the present results are extremely important because they can be used as support for deeper analysis of the observed factors or to develop actions to strengthen or correct the noted items.

Keywords: Motivation. Instructors. Factors. 1st/3rd GAV.

RESUMEN

Se elaboró la presente investigación con el objetivo de identificar, a partir de la Teoría de la Motivación-Higiene, de Frederick Herzberg, los factores organizativos que ejercen influjo en la motivación para el trabajo de los actuales instructores del Primer Escuadrón del Tercer Grupo de Aviación (1^o/3^o GAV), siendo estos militares considerados fundamentales para cumplir la misión atribuida al escuadrón. El principal método utilizado para obtener las informaciones necesarias a esta investigación descriptiva fue realizar una encuesta, lo que tornó posible identificar los factores positivos y negativos, limitados a los que fueron propuestos por Herzberg, que influenciaron los militares observados. Después de la devolución del cuestionario por todos los instructores investigados, los datos sacados fueron agrupados, analizados e interpretados con base en el referencial teórico. Con esto, se obtuvo como resultado final la identificación de factores positivos como el propio trabajo, la realización profesional, la responsabilidad atribuida al instructor, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo ofrecidas por la Aeronave A-29 y la administración actual de la Unidad Aérea (UAE) y de factores negativos como el reconocimiento profesional, las posibilidades de progreso profesional, la remuneración actual, las condiciones físicas del ambiente de trabajo y las políticas y directrices organizativas actuales. Por lo tanto, los resultados de este trabajo son de gran importancia ya que pueden ser utilizados para subsidiar los análisis más profundos sobre los factores observados, con el objetivo de orientar las acciones para fortalecer o corregir los puntos levantados.

Palabras-clave: Motivación. Instructores. Factores. 3^{er} Grupo de Aviación.

INTRODUÇÃO

A partir do dia 18 de maio de 1995, quando foi ativado na Base Aérea de Boa Vista (BABV) o Núcleo do Primeiro Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação (Nu1^o/3^o GAV), naquela época equipado com aeronaves AT-27 (Tucano), a Força Aérea Brasileira (FAB) ganhou projeção no patrulhamento aéreo da fronteira norte brasileira. Sendo, até os dias atuais, o único esquadrão de caça da FAB sediado no hemisfério norte.

Atualmente, operando as modernas aeronaves A-29 (Super Tucano), o 1^o/3^o GAV possui como missão primordial, prevista na ICA 19-10 “Programa de Trabalho Anual da Terceira Força Aérea para 2010” (BRASIL, 2010): alcançar a excelência operacional no cumprimento de missões de Ataque, Cobertura, Reconhecimento Armado, Intercepção e formação de Líderes de Esquadrilha da Aviação de Caça, a fim de capacitar a Unidade Aérea (UAE) para agir em pronta-resposta e durar na ação.

Inserida nesse contexto, surge como “engrenagem” fundamental para o cumprimento da missão da UAE a figura do instrutor, cujo trabalho se traduz em um tríplice alicerce, qual seja: a execução das missões operacionais atribuídas ao esquadrão, a condução administrativa da organização, tendo em vista que os referidos oficiais ocupam os cargos de chefia e decisão do 1^o/3^o GAV, e a formação anual dos líderes de esquadrilha da aviação de caça, os quais serão os pilotos que mobilizarão as unidades aéreas de primeira linha¹ da aviação de caça.

Assim sendo, torna-se fundamental entender os reais motivos que influenciam o comportamento dos instrutores como indivíduos em seu ambiente de trabalho, na medida em que o esquadrão busca, cada vez mais, elevar seus índices de eficiência, qualidade e profissionalismo nas missões que lhe são atribuídas.

O desempenho individual - que é a base de sustentação que conduz ao desempenho organizacional - **depende fortemente de pessoas motivadas**. Sem dúvida, o desempenho individual é moldado e condicionado por vários fatores [...] mas a motivação constitui

¹ Unidades aéreas que operam as aeronaves de caça: F-2000, A-1 ou F-5EM. Na FAB são: 1^o GDA, 1^o GAVCa, 1^o/16^o GAV, 1^o/10^o GAV, 3^o/10^o GAV e 1^o/14^o GAV.

a **mola mestra** do comportamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 242, grifo nosso).

Para um entendimento inicial do tema, faz-se necessário definir a motivação. Com isso, utilizou-se neste artigo o conceito definido por Atkinson (1964 apud KELLET, 1987, p. 14): “[...] as influências imediatas sobre a direção, o vigor e a persistência da ação”.

De acordo com Chiavenato (2010), um dos maiores desafios das organizações é manter as pessoas motivadas, tendo em vista o dinamismo dos padrões comportamentais ao qual o homem está sujeito.

Exemplo deste dinamismo comportamental foi exposto pelo Brigadeiro Nero Moura, em 1983; quando perguntado se o fato de servir na região amazônica seria considerado “posto de punição” na aeronáutica, respondeu o seguinte: “[...] há postos de sacrifício, que não devem ser considerados como punição, porque podem ser ruins para um determinado oficial, mas para outro são ótimos”. (informação verbal)².

Assim, a partir da observação de comportamentos e de conversas informais com os atuais instrutores do 1^o/3^o GAV, este pesquisador notou a heterogeneidade das opiniões acerca da satisfação e do entusiasmo dos referidos militares para o exercício das suas funções administrativas e operacionais.

Não tendo sido encontrado nenhum trabalho anterior que abordasse, especificamente, a motivação do instrutor do 1^o/3^o GAV, dada a importância do assunto e a oportunidade de desenvolvê-lo, surgiu a inquietação que despertou o interesse de se realizar uma análise motivacional, focada no campo profissional, do atual quadro de instrutores do 1^o/3^o GAV, o que resultou no problema de pesquisa traduzido pela seguinte indagação: quais os fatores organizacionais que influem na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1^o/3^o GAV?

Enfim, durante toda a vida do piloto de caça, basta que ele não queira trabalhar para ser automaticamente dispensado. Se seu desejo de abater-se durante alguns dias ou algumas semanas, se ele não tiver mais vontade de voar, a desqualificação não tardará. Pois, nesta profissão, **é preciso estar motivado a todo instante** sem o que o afrontamento com o perigo corre o risco de terminar em catástrofe. (DEJOURS, 1980, p. 88, grifo nosso).

Com o intuito de se atingir a resposta para a indagação formulada, foram elaboradas as seguintes questões norteadoras:

a) quais os fatores que influenciam positivamente na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1^o/3^o GAV?

b) quais os fatores que influenciam negativamente na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1^o/3^o GAV?

c) qual a hierarquia geral dos fatores observados, com relação às respostas obtidas?

Com o intuito de manter uma linha de pesquisa sem desvios de foco, foi tomado como objetivo geral do trabalho: identificar fatores organizacionais que influenciam na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1^o/3^o GAV.

Para que o objetivo acima pudesse ser atingido, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) identificar os fatores positivos que influenciam na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1^o/3^o GAV ;

b) identificar os fatores negativos que influenciam na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1^o/3^o GAV; e

c) classificar os fatores, positivos e negativos, em uma escala única, de acordo com a quantidade de respostas obtidas.

Com relação à linha de pesquisa, este trabalho se enquadrou no campo da Administração Militar, uma vez que apresentou fatores que podem servir como ferramentas facilitadoras de processos gerenciais úteis ao preparo e emprego da FAB.

A relevância deste trabalho denotou-se pela necessidade de se verificar os anseios e frustrações dos atuais instrutores como indivíduos fundamentais para a UAE. Daí o interesse traduzido no objetivo de se identificar, pelas respostas observadas, os fatores que os influenciam no cumprimento de suas atividades profissionais.

As organizações não existem sem as pessoas. Apesar de todos os seus recursos organizacionais - como máquinas, equipamentos, instalações, capital tecnologia - as organizações se baseiam em pessoas para poderem operar e funcionar adequadamente em um ambiente carregado de oportunidades e ameaças. (CHIAVENATO, 2010, p. 187).

Contudo, apresenta-se ainda, não menos importante, a possibilidade deste trabalho ser utilizado pelo comando da UAE como ferramenta capaz de subsidiar uma gestão de aumento da qualidade e desempenho no trabalho, focada nos resultados que foram obtidos nesta pesquisa, tendo em vista que, segundo a apostila sobre “Reações a Mudanças”, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (BRASIL, 2006), qualquer mudança a ser implementada deve levar em consideração, além do conhecimento da situação, um conhecimento profundo dos integrantes da equipe e de seus anseios.

² O Brigadeiro do Ar Nero Moura, patrono da aviação de caça brasileira, foi o primeiro comandante do 1^o Grupo de Aviação de Caça (única unidade de caça brasileira na Segunda Guerra Mundial). Falecido em 17 de dezembro de 1994.

1 METODOLOGIA

Com o intuito de apresentar os procedimentos que foram seguidos para a realização deste artigo, descreve-se, nesta seção, a metodologia utilizada durante todo o processo de pesquisa e análise dos dados coletados.

A pesquisa foi classificada de acordo com os critérios adotados por Gil (2007), ou seja, quanto aos seus objetivos e de acordo com os procedimentos técnicos realizados.

Quanto aos objetivos, foi classificada como descritiva, uma vez que apresentou como foco central a identificação dos fatores que influenciam na motivação dos atuais instrutores do 1^o/3^o GAV, estabelecendo relação entre estas variáveis.

Referente aos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadrou-se como bibliográfica, na medida em que foi utilizado material já elaborado como, por exemplo, livros acerca do comportamento humano, mais especificamente sobre o assunto motivação no ambiente de trabalho; documental, uma vez que também foram utilizados materiais sobre o tema que não possuem tratamento analítico (publicações do Comando da Aeronáutica e relatórios de pesquisa relacionados com o tema); e de levantamento de dados a partir da coleta de informações dos integrantes do universo pesquisado.

Após estudo inicial do material afeto à motivação no trabalho, foi definido o referencial teórico como sendo a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, bem como procedido o planejamento e delineamento dos métodos que foram utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

A fim de proporcionar um levantamento rápido e seguro, e tendo em vista a dificuldade de entrevistar os instrutores em Boa Vista, foi escolhido o questionário como ferramenta de coleta de dados. O mesmo foi confeccionado baseado nas regras propostas por Gil (2007), pré-testado por três alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAP 1/2010 e enviado via Internet.

O questionário apresentou 13 perguntas, sendo as 11 iniciais limitadas aos fatores propostos por Herzberg e classificadas segundo Marconi e Lakatos (2007) como do tipo estimativa ou avaliação por sugerirem as respostas em cinco graus de intensidade gradativos e pré-definidos pelo pesquisador baseados na Escala de Likert. As outras duas serviram para medir a carga horária semanal e coletar opiniões diversas dos instrutores (pergunta aberta), respectivamente.

O universo pesquisado foi delimitado pelo total de 12 instrutores do 1^o/3^o GAV. Todos os oficiais responderam ao questionário, sendo a amostra igual à população pesquisada, caracterizando-se um censo de acordo com Stevenson (1981). Assim, não houve a necessidade de ser calculada a estimativa de variação das respostas do universo.

Para identificar e classificar o tipo de influência na motivação, positiva ou negativa, de acordo com os dois primeiros objetivos específicos, as questões de números 2, 3, 5, 7, 9 e 11 abordaram os fatores definidos como Higiénicos por Herzberg; as de números 1, 4, 6, 8 e 10 relacionaram-se aos fatores tidos como Motivacionais. Para tal ação, foi utilizada a predominância percentual das respostas obtidas, conforme descrito na página 12.

De maneira a possibilitar a classificação geral dos fatores, a fim de atingir o terceiro objetivo específico, foram atribuídos os seguintes valores às respostas:

- muito alto/muito bom(a)=5;
- alto/bom(a)=4;
- normal=3;
- baixo/ruim=2; e
- muito baixo/péssimo=1.

Com isso, foi possível estabelecer uma hierarquia, a partir do cálculo da média ponderada de cada fator, gerando uma escala do fator considerado mais positivo até o mais negativo.

Após o processo de levantamento e organização, observado Gil (2007), os dados foram tabulados, categorizados e interpretados com a utilização de planilhas do *Microsoft Excel*®, a fim de possibilitar a construção de gráficos que proporcionassem uma visualização facilitada dos resultados obtidos.

Identificada a metodologia, torna-se necessária uma dissecação da base teórica elencada como referencial deste artigo, a fim de que os objetivos e os resultados sejam bem compreendidos à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Bergamini (2008), a motivação parece estar constantemente no centro dos problemas humanos dentro das mais diferentes organizações, cobrindo uma ampla variedade de formas comportamentais. Portanto, a diversidade de interesses entre os indivíduos permite aceitar, de forma convincente, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos.

Assim sendo, destaca-se a importância do estudo sobre os fatores que influem na motivação das pessoas para o trabalho, a fim de que, cada vez mais, a organização avance na consecução dos seus objetivos levando em consideração a valorização dos indivíduos.

Kellet (1987) ilustra bem essa importância voltada ao meio militar ao entender que as influências que contribuem para a disposição de lutar são evidentes. A motivação e o comportamento humano permanecem como elementos fundamentais na eficiência de combate e no emprego integral de armamento e equipamentos

sofisticados que a tecnologia pôs à disposição do soldado.

Dentre as várias teorias elaboradas acerca do assunto motivação, foi escolhida a Teoria da Motivação-Higiene ou Teoria dos Dois Fatores, do psicólogo clínico e professor americano Frederick Herzberg, sendo, segundo Bergamini (2008), a teoria mais divulgada, atualmente, sobre motivação no trabalho.

Assim, a utilização da referida teoria possibilitou a correlação com o objetivo proposto para este artigo, uma vez que trata especificamente da motivação para o trabalho.

Chiavenato (2010) sintetiza a teoria de Herzberg como sendo a motivação das pessoas para o trabalho, dependente de dois fatores distintos: os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos, daí o nome atribuído à teoria.

Segundo Herzberg (1959 apud CHIAVENATO, 2010, p. 251), os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Da mesma maneira, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Os Fatores Higiênicos referem-se às condições que rodeiam o indivíduo enquanto ele trabalha. Englobam as condições físicas e ambientais do trabalho, salário e benefícios proporcionados, políticas da organização, clima das relações interpessoais, oportunidades de progressão, etc. Correspondem, na essência, ao contexto do trabalho (HERZBERG, 1959 apud CHIAVENATO, 2010, p. 251).

Já os Fatores Motivacionais fazem alusão ao conteúdo do trabalho, às tarefas e atividades relacionadas com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, estando diretamente relacionados com as condições internas do indivíduo. Quando estes fatores são ótimos, eles elevam substancialmente a motivação das pessoas. Por isso também podem ser chamados de fatores satisficentes (HERZBERG, 1959 apud CHIAVENATO, 2010, p. 252).

A tabela 1 a seguir exprime os Fatores Motivacionais (intrínsecos) e os Fatores Higiênicos (extrínsecos) da Teoria de Herzberg abordados nesta pesquisa:

Tabela 1: Fatores associados à Teoria de Herzberg.

Fatores Motivacionais (intrínsecos)	Fatores Higiênicos (extrínsecos)
1. Trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Políticas e diretrizes organizacionais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 333).

Após os experimentos no sentido de pesquisar, baseado nos fatores citados acima, quais estariam relacionados com as atitudes que influíam na produtividade, Herzberg concluiu que, de uma forma geral, as pessoas apresentaram-se mais satisfeitas com os fatores motivacionais e menos com os fatores higiênicos (MAXIMINIANO, 2006).

Portanto, a partir dos estudos de Herzberg, foram apresentados alguns aspectos, a saber:

a) somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas; e

b) os fatores extrínsecos não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho, apenas influenciam o estado de satisfação no trabalho.

A interpretação da dimensão própria destes fatores, como dois contínuos separados, está representada na figura 1.

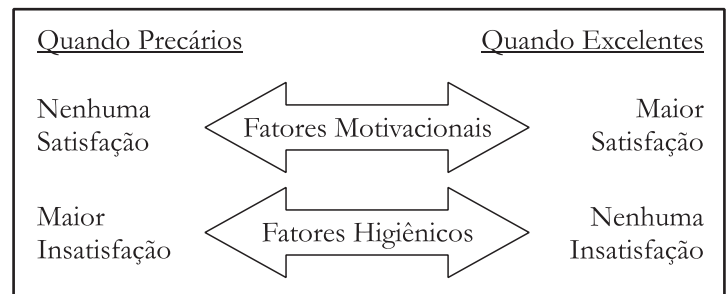


Figura 1: Fatores de Herzberg como Dois Contínuos Separados. Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 252).

Assim sendo, baseado na teoria desenvolvida por Herzberg, foi possível, após a coleta e análise dos questionários, identificar os fatores positivos e negativos que influenciam na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1º/3º GAV, bem como classificá-los em uma escala do mais positivo até o mais negativo.

Após a observância dos aspectos citados, será apresentado a seguir o tratamento e interpretação dos dados coletados de maneira a responder à indagação definida como problema desta pesquisa.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A fim de proporcionar um entendimento simplificado e completo acerca da análise e interpretação dos dados coletados nesta pesquisa, este capítulo foi abordado sob o enfoque de dois subtítulos. O objetivo foi responder às questões norteadoras apresentadas neste trabalho, com o propósito de identificar e classificar os fatores positivos e negativos que influenciam na motivação para

o trabalho dos oficiais pesquisados, à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

3.1 DADOS SOBRE A ROTINA DE TRABALHO DOS INSTRUTORES

Como ponto de partida da coleta de dados, foram recolhidos alguns valores que bem representam o volume de trabalho dos instrutores do 1º/3º GAV. Os dados foram coletados com base no ano de 2009 e foram considerados como valores típicos para a UAE. Além de propiciar uma visão geral das principais tarefas rotineiras atribuídas aos militares pesquisados, estes dados refletem o alto nível de responsabilidade e envolvimento dos mesmos.

Tabela 2: Dados sobre Principais Atividades Rotineiras dos Instrutores.

Atividades Observadas	Valor
Total de horas voadas em 2009 pelo esquadrão	4696:00
Horas gastas com a instrução aérea em 2009	1436:20
Quantidade de fichas de avaliação de voo emitidas em 2009	630
Quantidade de conselhos de instrução realizados em 2009	65
Quantidade de aulas e aprontos ministrados pelos instrutores em 2009	47
Quantidade de documentos expedidos pela UAE em 2009	873

Fonte: Autor (2010).

Além dos dados expostos na tabela anterior, de maneira a reforçar o papel dos militares pesquisados, foi observado, a partir da questão 12, que 100% dos instrutores trabalham entre 46 e 50 horas semanais, ou seja, no mínimo 6 horas a mais do que o expediente administrativo semanal da organização.

Com isso, após apresentados os dados anteriores, fez-se necessária sua complementação com os resultados descritos subsequentemente.

3.2 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Os dados apresentados a seguir representam o compêndio das respostas obtidas a partir do questionário.

As onze primeiras perguntas do questionário foram elaboradas com base nos dois fatores propostos por Herzberg (higiênicos e motivacionais), em sua teoria sobre a motivação no trabalho.

De maneira resumida, segue a tabela 3 com a seqüência das questões aplicadas, fatores abordados e o tipo de fator definido pelo referencial teórico:

Tabela 3: Resumo das Questões.

Questão	Fator	Tipo
1	Trabalho em si	Motivacional
2	Condições de Trabalho (instalações)	Higiênico
3	Salário	Higiênico
4	Realização Profissional	Motivacional
5	Relações Interpessoais	Higiênico
6	Responsabilidade	Motivacional
7	Condições de Trabalho (A-29)	Higiênico
8	Reconhecimento Profissional	Motivacional
9	Pol. e Diret. Organizacionais	Higiênico
10	Progressão Profissional	Motivacional
11	Administração da Empresa	Higiênico

Fonte: Autor (2010).

Os dados obtidos foram interpretados e tabulados de forma a apresentar graficamente as respostas, com vista à consecução do objetivo desta pesquisa. As cinco respostas possíveis foram representadas por símbolos, adotados pelo autor, a fim de facilitar a visualização e evitar a poluição dos gráficos, da seguinte maneira:

- “muito alto / muito bom” (↑↑);
- “alto / bom” (↑);
- “normal” (↔);
- “baixo / ruim” (↓); e
- “muito baixo / péssimo” (↓↓).

Foram considerados positivos os fatores com predominância percentual de respostas “muito alto / muito bom” ou “alto / bom” e negativos os predominantes em “baixo / ruim” ou “muito baixo / péssimo”. Os fatores que apresentaram respostas normais, considerados como neutros, não foram levados em consideração para o cômputo de fatores positivos e negativos.

Inicialmente, foram avaliados os fatores motivacionais, associados ao conteúdo do cargo, com base nas questões 1, 4, 6, 8 e 10 (tabela 3). O objetivo desta análise foi identificar, baseado no referencial teórico, o tipo de influência (positiva ou negativa), por meio das respostas coletadas.

A questão 1, baseada no fator “trabalho em si”, possibilitou identificar o nível de importância que os instrutores consideram ter para o cumprimento da missão da UAE. Do universo pesquisado, 91,66% responderam de maneira positiva (“muito alto” ou

“alto”) e 8,33% de maneira neutra, sendo considerado fator de satisfação.

A quarta questão, baseada no fator “realização profissional”, mostrou que 66,67% dos instrutores consideraram positivamente o seu nível de realização profissional nas atividades desempenhadas, promovendo assim, satisfação no trabalho. Também não houve indicações para respostas negativas neste fator, sendo que 33,33% o consideraram normal.

Com relação à questão 6, baseada no fator “responsabilidade”, 83,34% dos pesquisados consideraram o nível de satisfação com o grau de responsabilidade atribuído como “alto” ou “muito alto” e 16,67% como “normal”, denotando um fator positivo, indicando, de acordo com Herzberg, satisfação.

O fator “reconhecimento profissional”, abordado na questão 8, avaliou qual a percepção sobre o nível de reconhecimento profissional dispensado ao instrutor do 1ª/3ª GAV. Do grupo pesquisado, 50% consideraram o nível “muito baixo” ou “baixo”, 33,33% “normal” e 16,67% o consideraram “muito alto”. Com isso, o fator foi considerado negativo, caracterizado, de acordo com Herzberg, como não-satisfação.

A oportunidade de progressão profissional foi abordada na questão 10. A pesquisa mostrou que 58,34% dos instrutores a consideraram “ruim” ou “péssima”, 8,33% “normal” e 33,33% “boa” ou

“muito boa”, realçando uma tendência negativa (não-satisfação), complementada pelo fato de que o militar que escolheu opção “normal” apresentou, na questão aberta, comentários negativos sobre este fator. A distribuição das respostas se deve ao fato de que nem todas as oportunidades podem ser oferecidas a todos, no momento em que são desejadas.

A fim de exprimir visualmente a interpretação e análise dos dados apresentados nos parágrafos anteriores, acerca dos fatores motivacionais abordados no questionário, foi confeccionado o gráfico da figura 2 a seguir.

Uma vez realizada a análise das questões que trataram dos fatores motivacionais, foi aplicado o mesmo procedimento para o tratamento dos fatores higiênicos. Os referidos fatores foram abordados nas questões 2, 3, 5, 7, 9 e 11 (tabela 3) e estão relacionados com as condições que permeiam o indivíduo no seu trabalho.

Na questão 2, que abordou as condições de trabalho (instalações, limpeza e recursos disponíveis), 58,33% dos instrutores consideraram as mesmas como “ruins” ou “péssimas”, 25% as consideraram “normais” e os outros 16,67% “boas”. Portanto, por ser higiênico e devido à porcentagem obtida, foi considerado como fator de insatisfação (negativo).

A terceira questão avaliou o nível de satisfação com relação à remuneração atual. A metade (50%) dos instrutores demonstrou insatisfação nesse

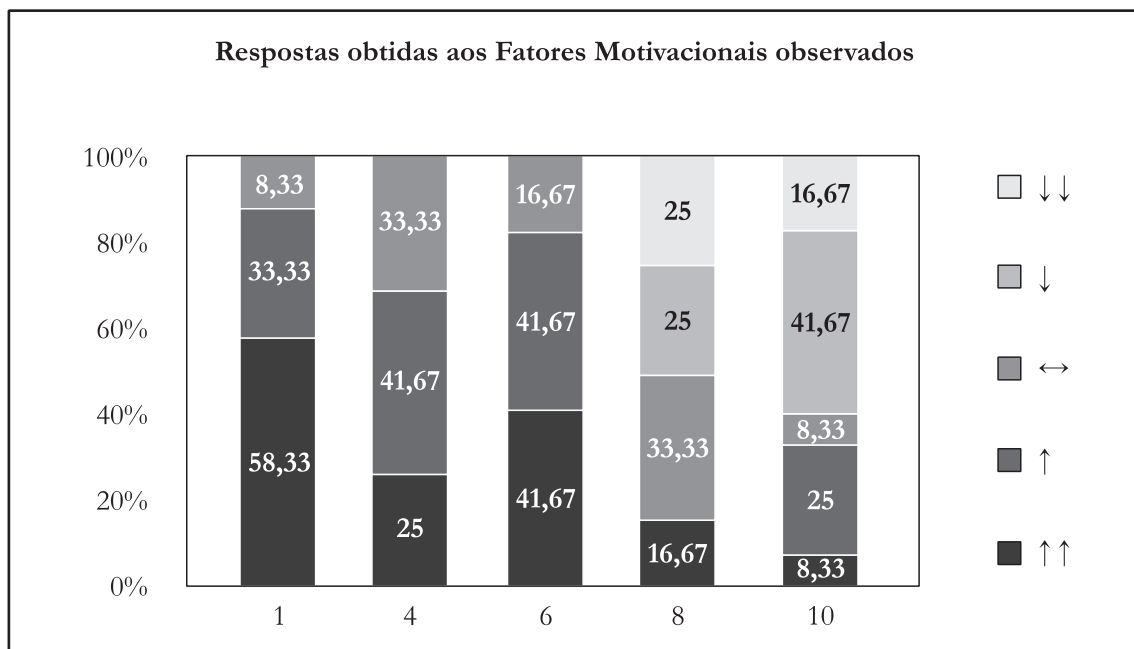


Figura 2: Respostas Obtidas aos Fatores Motivacionais. Fonte: Autor (2010).

item, 41,67% o consideraram normal e 8,33% estão satisfeitos. Com isso, mesmo com proximidade entre o valor negativo e neutro, apresentou tendência a ser negativo pela predominância percentual, caracterizando-se como fator potencializador de insatisfação por ser higiênico.

Com relação às relações interpessoais no ambiente de trabalho, abordada na questão 5, 83,33% dos pesquisados as consideraram “boas” ou “muito boas” e 16,67% as consideraram “normais”. Logo, à luz da teoria de Herzberg, pelo referido fator ter se enquadrado como positivo, evita a insatisfação, daí ser chamado de higiênico ou profilático.

A questão 7, como a questão 2, abordou o fator “condições de trabalho”, porém, focada para a aeronave A-29 como instrumento de trabalho do instrutor. O fator caracterizou-se como preventivo de insatisfação, ou seja, positivo uma vez que 100% dos instrutores consideraram a aeronave como segura para a operação.

O fator “políticas e diretrizes organizacionais” foi abordado na questão 9, focado na avaliação da atual política de movimentação adotada. As respostas mostraram que 41,67% consideraram o fator como “ruim” ou “péssimo”, 25% como “normal” e 33,33% como “muito bom” ou “bom”. Pela simples avaliação dos percentuais das respostas, o fator foi classificado como fator de insatisfação (negativo), porém, a distribuição próxima exprime uma tendência e pode

ser explicada pelo fato de alguns instrutores já terem servido em unidades de primeira linha e outros ainda não (prováveis insatisfeitos).

Por último, o fator “administração da empresa” foi questionado baseado na avaliação do nível de autonomia decisória concedida no 1º/3º GAV. A metade (50%) dos instrutores considerou “alto” ou “muito alto”, 33,33% “normal” e 16,67% “baixo”. Portanto foi considerado como positivo no contexto desta pesquisa e fator de não-insatisfação, baseado no referencial teórico.

Abaixo segue a figura 3, relativa aos fatores higiênicos analisados.

Após a apresentação e análise dos dados, baseados na Teoria dos Dois Fatores, foi possível atingir os dois primeiros objetivos específicos por meio da identificação dos fatores positivos e negativos que influenciam a motivação dos atuais instrutores do 1º/3º GAV para o trabalho.

Os fatores positivos apresentados neste artigo, dependendo do enquadramento (motivacionais ou higiênicos) promovem satisfação ou evitam a insatisfação; já os negativos tornam o indivíduo insatisfeito, se higiênicos, ou evitam a satisfação, se motivacionais. Porém, estes não esgotam todas as influências possíveis uma vez que esta pesquisa se restringiu a abordar somente os fatores organizacionais propostos no referencial teórico (tabela 3).

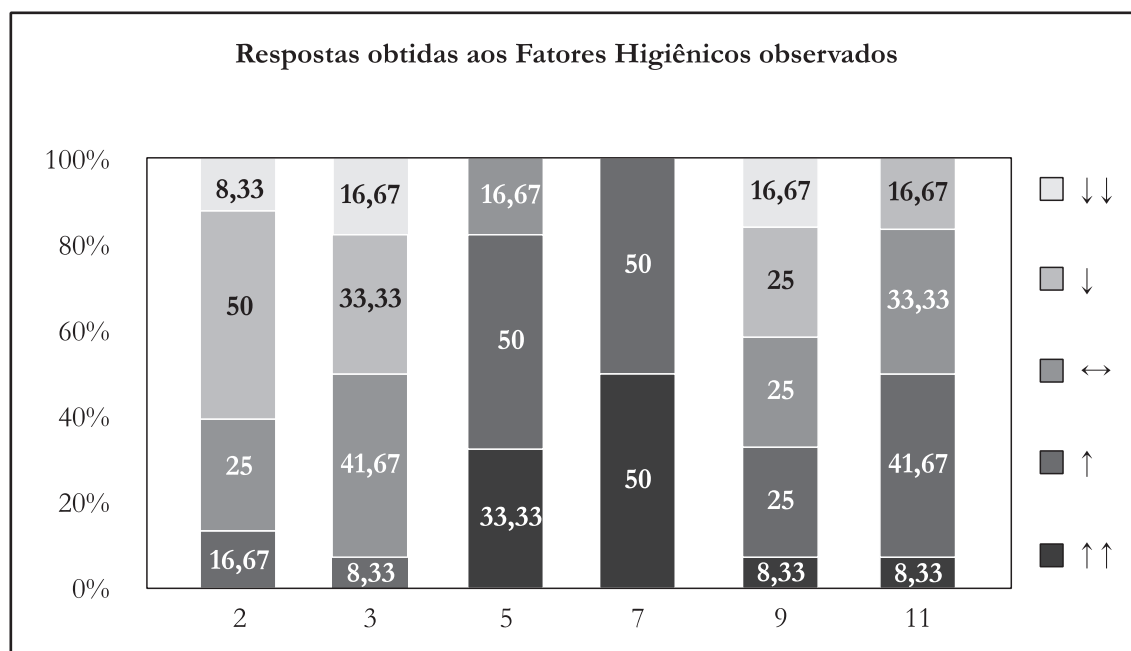


Figura 3: Respostas Obtidas aos Fatores Higiênicos.
Fonte: Autor (2010).

Tabela 4: Resumo dos Resultados Observados.

Questão	Fator	Tipo	% Positivos	% Negativos	Interpretação
1	Trabalho em si	Motivacional	91,66	0	Satisfação
2	Condições de Trabalho (instalações)	Higiênico	16,67	58,33	Insatisfação
3	Salário	Higiênico	8,33	50	Insatisfação
4	Realização Profissional	Motivacional	66,67	0	Satisfação
5	Relações Interpessoais	Higiênico	83,33	0	Não Insatisfação
6	Responsabilidade	Motivacional	83,34	0	Satisfação
7	Condições De Trabalho (A-29)	Higiênico	100	0	Não Insatisfação
8	Reconhecimento Profissional	Motivacional	16,67	50	Não Satisfação
9	Pol. E Diret. Organizacionais	Higiênico	33,33	41,67	Insatisfação
10	Progressão Profissional	Motivacional	33,33	58,33	Não Satisfação
11	Administração Da Empresa	Higiênico	50	16,67	Não Insatisfação

Fonte: Autor (2010).

A fim de abarcar os resultados apresentados, segue a tabela que sintetiza as figuras 2 e 3, com os fatores tidos como positivos destacados em verde e os negativos em âmbar.

De maneira a apresentar os itens observados em uma escala única, a fim de propiciar uma percepção ampla de todos os fatores observados, foi criado um gráfico classificatório.

Os fatores foram hierarquizados dos positivos para os negativos, ou seja, do que foi, notadamente, o mais positivo até o mais negativo, com base no escalonamento da média ponderada, calculada a partir da atribuição dos valores de 5 até 1 (vide página 7) para as respostas do questionário, sendo o neutro ou normal o valor 3. Fatores com a mesma média foram diferenciados por meio do maior percentual

de “muito alto / muito bom” (↑↑) e “alto / bom” (↑) ou “baixo / ruim” (↓) e “muito baixo / péssimo” (↓↓).

Assim sendo, além atingir o terceiro objetivo específico proposto neste artigo, a classificação geral dos fatores observados serve como uma ferramenta simplificada para observação completa dos resultados obtidos. Além disso, constitui, juntamente com tudo que foi exposto, parte de um material capaz de subsidiar uma futura política voltada para a elevação do nível motivacional dos instrutores do 1º/3º GAV, levando em consideração a importância dos mesmos para gerência da unidade aérea e para a FAB como equipagens de combate.

Segue a figura 4 que sintetiza e classifica fatores observados a partir das questões aplicadas:

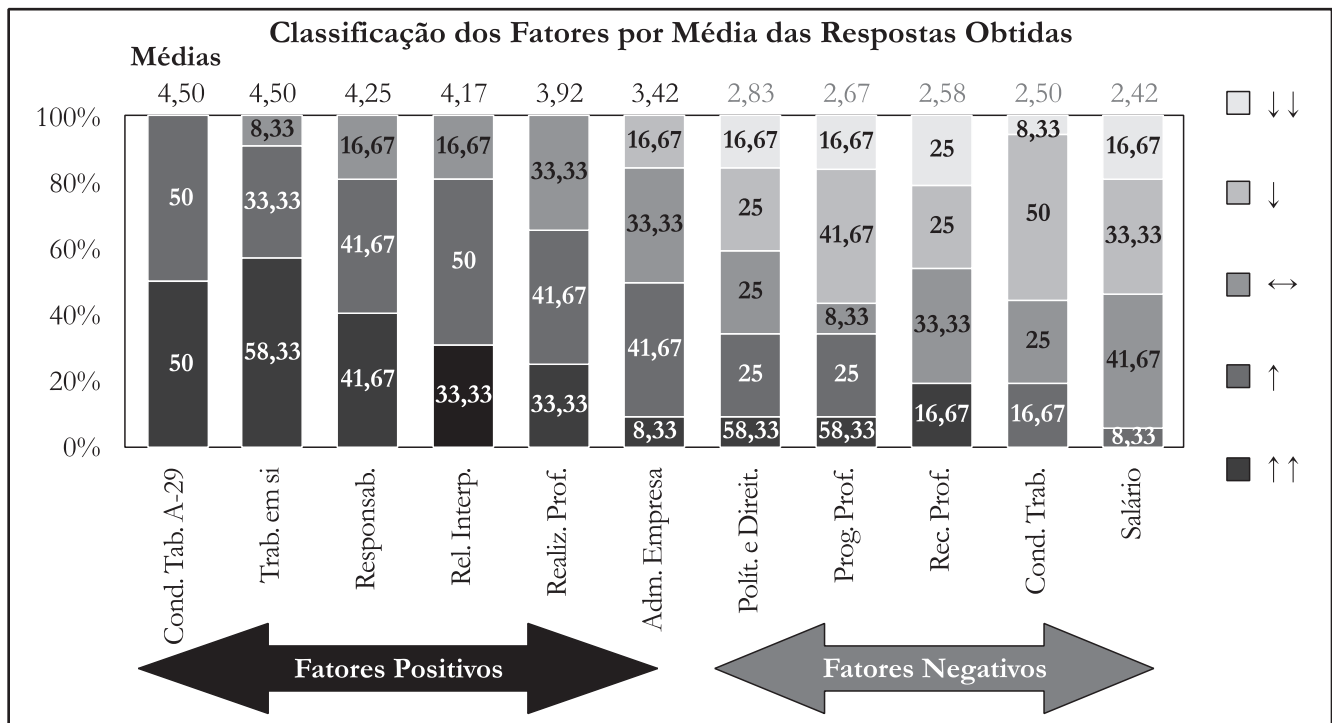


Figura 4: Classificação dos Fatores do Mais Positivo até o Mais Negativo. Fonte: Autor (2010).

Portanto, de acordo com a análise apresentada anteriormente, os fatores considerados como positivos foram, respectivamente: as condições de trabalho proporcionadas pela aeronave A-29, a importância percebida para o cumprimento da missão (trabalho em si), o grau de responsabilidade atrelado à função de instrutor, as relações interpessoais com os demais integrantes da unidade aérea, a realização profissional e o nível de autonomia cedido aos instrutores, refletido como política da gestão de comando (administração da empresa).

Em complemento, os fatores negativos observados foram: a atual política de movimentação adotada (política e diretrizes organizacionais), as possibilidades de progressão profissional, o nível de reconhecimento profissional dado ao instrutor, as condições de trabalho proporcionadas pelas instalações físicas da unidade e o salário recebido (mesmo com a gratificação de localidade especial).

Correlacionados com o referencial teórico, concluiu-se que o trabalho em si, a realização profissional e a responsabilidade estão atuando como reforçadores da motivação uma vez que promovem a satisfação (fatores motivacionais positivos). As condições de trabalho, o salário e as políticas e diretrizes organizacionais apresentaram-se como fatores causadores de insatisfação (fatores higiênicos negativos), agindo contra a motivação dos militares para o trabalho. Os demais fatores observados ou estão prevenindo a insatisfação ou impedindo a satisfação de acordo com o apresentado na tabela 4.

Assim, após a análise dos dados coletados, à luz da Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, foi possível responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho, uma vez que foram identificados os fatores que influenciam na motivação dos atuais instrutores do 1^a/3^a GAV para o trabalho.

CONCLUSÃO

A partir da percepção deste pesquisador sobre a diferença de satisfação e de entusiasmo para o trabalho dos atuais instrutores do 1^a/3^a GAV e, dada a importância desses militares para o cumprimento da missão da unidade aérea, foi despertado o interesse em pesquisar os fatores organizacionais que influenciam a motivação dos mesmos para o exercício de suas funções.

Com isso, traduzido a partir da indagação de "quais fatores organizacionais influem na motivação para o trabalho dos atuais instrutores do 1^a/3^a GAV?", foi apresentado o problema de pesquisa, o qual deu origem

às questões que nortearam este trabalho a fim de atingir os objetivos propostos.

Os dados coletados na pesquisa foram tratados com fundamentação na Teoria dos Dois Fatores, do psicólogo americano Frederick Herzberg, uma vez que a mesma trata especificamente da motivação para o trabalho. Assim, pelas respostas obtidas a partir do questionário, puderam ser identificados e classificados os fatores positivos e negativos dentre os propostos por Herzberg.

Portanto, após interpretação dos dados (tabela 4), verificou-se que os fatores motivacionais como o trabalho em si, a realização profissional e a responsabilidade atribuída ao instrutor destacaram-se como fatores positivos, gerando satisfação. Da mesma forma, as relações interpessoais, as condições seguras de trabalho da aeronave A-29 e a atual administração do esquadrão também foram consideradas como fatores higiênicos positivos, evitando a insatisfação.

Já os fatores interpretados como motivacionais negativos, que impedem a satisfação, foram: o reconhecimento profissional ao instrutor e as possibilidades de progressão profissional proporcionadas. Pelo lado dos fatores higiênicos negativos, o salário, as condições de trabalho (instalações, limpeza e recursos disponíveis) e as políticas e diretrizes organizacionais caracterizaram-se como fatores geradores de insatisfação.

Além disso, em cumprimento ao último objetivo específico, foi realizada a classificação geral dos fatores, do mais positivo (condições de trabalho propiciadas pela aeronave A-29) até o mais negativo (salário).

A partir das conclusões apresentadas, pode-se utilizar este artigo como ferramenta, embasada cientificamente, capaz de subsidiar futuros estudos que possam se aprofundar nas causas dos resultados obtidos ou ações que possam atuar pontualmente, de maneira fortalecedora ou corretiva, em cada fator observado.

Isto posto, a inobservância dos fatores que influenciam na motivação dos instrutores para o exercício de suas funções pode implicar em estagnação ou mesmo queda de desempenho, o que seria extremamente indesejável em uma unidade que tem como objetivo atingir a excelência operacional no cumprimento de suas missões administrativas e operacionais.

Por fim, apesar de ser um tema bastante abordado, reafirma-se o valor deste artigo científico, por meio de uma citação do Marechal britânico Bernard Law Montgomery, comandante de todas as forças terrestres aliadas durante a Operação *Overlord* (Dia D): "se o enfoque dos fatores humanos é feito de forma inexpressiva e insensível, nada será conseguido". (MONTGOMERY, 1960 apud KELLET, 1987, p. 370).

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. ICA 19-10: programa de trabalho anual da Terceira Força Aérea. Brasília, DF, 2010.

_____. Comando da Aeronáutica. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica. *Reações a mudanças*. Rio de Janeiro, 2006. Apostila.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1980.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. New Jersey: The World Publishing, 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 29 mar. 2010.

KELLET, A. **Motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1987.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOURA, N. **Um vôo na história**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1981.