



FATORES MOTIVACIONAIS PARA O MILITAR DO QUADRO QSCON DA ESPECIALIDADE DE MECÂNICA DE AERONAVES

Fabício Piaszenski^{1*}, Tarik dos Reis Ferrari², Nelson Muta Hotta³, Priscila Fonseca Tavares Silva⁴

1 – Parque de Material Aeronáutico de São Paulo (PAMA-SP), São Paulo - SP, Brasil

2 – Base Aérea de Natal (ALA 10), Parnamirim - RN, Brasil

3 – Parque de Material Aeronáutico de Lagoa Santa (PAMA-LS), Lagoa Santa - MG, Brasil

4 – Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), Lagoa Santa - MG, Brasil

*Autor de contato: piaszenskifp@fab.mil.br

Para citar este artigo:

PIASZENSKI, F.; FERRARI, T.R.; HOTTA, N.M.; SILVA, P.F.T. Fatores motivacionais para o militar do quadro QSCon da especialidade de mecânica de aeronaves. **Revista do CIAAR**, Lagoa Santa, v. 1, n. 1, p. 58-77, out. 2020.

RESUMO

A manutenção aeronáutica é uma área importante e está diretamente ligada à atividade fim da Força Aérea Brasileira (FAB). Devido à grande operacionalidade da Força Aérea e a necessidade de uma alta disponibilidade das aeronaves, é fundamental que haja uma grande produtividade na manutenção e uma elevada conscientização de segurança. Para isso, é imprescindível que os militares envolvidos com a manutenção aeronáutica estejam sempre motivados. Este estudo objetiva identificar quais são os fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação percebidos pelo militar do quadro de sargentos convocados da especialidade mecânica de aeronaves. A pesquisa bibliográfica descritiva utilizou como referência as teorias motivacionais X e Y de Douglas McGregor e dos dois fatores de Frederick Herzberg. A pesquisa de campo foi realizada através de um levantamento por questionário dirigido a todos os mecânicos temporários em atividade na FAB e aos chefes diretos desses militares. A partir das respostas obtidas e das referências utilizadas, chegou-se a conclusão que os mecânicos temporários da FAB percebem as condições de trabalho e a proteção e segurança como fatores a serem melhorados dentro da organização para assim evitarem a desmotivação. Além disso, eles perceberam os fatores realização profissional e reconhecimento como não satisfatórios e possíveis de serem melhorados.

Palavras-chave: Motivação. Teoria X e Y. Teoria dos dois fatores.

ABSTRACT

Aeronautical maintenance is an important area and is directly linked to the end activity of the Brazilian Air Force (FAB). Due to the high operational nature of the Air Force and the need for high availability of aircraft, it is essential that there is high productivity in maintenance and high security awareness. For this, it is essential that the military involved in aeronautical maintenance are always motivated. This study aims to identify the intrinsic and extrinsic factors of motivation perceived by the military of the framework of convened sergeants of the mechanical specialty of aircraft. Descriptive bibliographic research used Douglas McGregor's X and Y motivational theories and Frederick Herzberg's two

factors as a reference. The field survey was conducted through a questionnaire survey addressed to all temporary mechanics active in the FAB and to the direct heads of these military. From the answers obtained and the references used, it was concluded that the FAB temporary mechanics perceive the working conditions and the protection and safety as factors to be improved within the organization in order to avoid demotivation. Besides, they also perceived professional achievement and recognition as unsatisfactory factors, and possible to be improved.

Keywords: Motivation, X and Y theory, Theory of two factors.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vem enfrentando uma grande crise econômica e política desde 2014. Operação Lava Jato, Impeachment, queda do consumo e cenário econômico externo influenciaram para uma recessão e a lenta recuperação da economia brasileira (COSTAS, 2015). Os impactos sentidos, devido ao corte orçamentário feito pelo Governo para os Ministérios, são severos em todas as áreas, no Ministério da Defesa não é diferente. Uma das medidas necessárias, para se iniciar a retomada da economia brasileira e a redução do ritmo de crescimento das despesas, é a reforma do sistema previdenciário, que está tramitando no Congresso Nacional (BERNARD, 2017). Para que a reforma seja robusta e eficiente deve impactar todas as áreas, inclusive a militar. O sistema previdenciário militar encontra-se com grande déficit, causado pelo número elevado de pensionistas. Uma das políticas adotada pelas Forças Armadas para diminuir, a longo prazo, esse déficit, é o aumento gradativo de militares temporários e a diminuição dos militares dos quadros de carreira. Segundo Rossato (2016, p. 3):

...ao tornar a contratação deles uma prática cada vez mais comum, alcançaremos um equilíbrio entre as receitas e os altos custos de pagamento.

Seguindo esta política, a Força Aérea Brasileira vem anualmente publicando editais para seleção de militares temporários, sargentos e oficiais (BRASIL, 2018). Esses editais visam selecionar os candidatos mais preparados, sendo analisados critérios como formação, cursos na área escolhida e experiência. Porém, escolher os candidatos mais bem capacitados não garante que estes venham a contribuir para a Força Aérea da melhor maneira possível. O militar temporário ingressa na FAB com a experiência profissional adquirida em empresas privadas e com os valores que traz do meio civil. Chegando à Força Aérea, se depara com uma cultura organizacional que possui características diferentes das que está acostumado, além de valores cultivados que não possuem a mesma ênfase no meio civil, como disciplina e hierarquia. Essas diferenças podem representar um desalinhamento de ideias e objetivos entre a Força e o militar. Outra diferença pode ocorrer com os pressupostos gerenciais dos chefes e as necessidades e motivações dos militares temporários.

No quadro de sargentos convocados, que representa os graduados temporários da Força Aérea Brasileira, há a especialidade em mecânica de aeronaves. O ingresso do candidato exige que ele possua o curso técnico em mecânica de aeronaves. A manutenção

aeronáutica é uma área de extrema importância e está diretamente ligada ao cumprimento da missão da Força Aérea Brasileira que é “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria” (BRASIL, 2018, p. 22). Essa importante missão exige uma grande operacionalidade e uma elevada disponibilidade das aeronaves da FAB. A manutenção aeronáutica possui a tarefa de manter essa disponibilidade sem esquecer-se da segurança, que na aviação é o quesito mais importante. Para isso é imprescindível que os mecânicos estejam motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação percebidos pelo militar do quadro de sargentos convocados da especialidade mecânica de aeronaves. A partir disso, os objetivos específicos deste trabalho são identificar os pressupostos gerenciais cultivados pelos gestores desses militares, identificar quais fatores motivacionais são predominantemente contemplados no gerenciamento dos militares e indicar recomendações de melhoria que contribuirão para o gerenciamento da motivação dos militares temporários da especialidade de mecânica de aeronaves.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação

A motivação pode ser traduzida como a vontade de agir de uma pessoa. Um funcionário motivado produz mais, trabalha melhor e apresenta um desempenho profissional superior ao de alguém que está desmotivado. Para Gil,

(2010) a crescente competitividade do mundo dos negócios gera uma exigência de que pessoas estejam constantemente motivadas para o desempenho de suas tarefas com qualidade. Isso porque quando os empregados estão motivados para realizar seu trabalho, produzem mais e tendem a proporcionar melhores resultados. Podemos assim dizer, que a motivação é um importante fator para que se mantenha uma produção elevada dentro de uma empresa.

A palavra motivação indica as causas ou os motivos que produzem determinados comportamentos. Uma pessoa motivada representa alguém que demonstra uma disposição elevada para executar tarefas ou atividades de qualquer natureza. As pessoas podem também possuir motivações contrárias aos objetivos da empresa, tais como: greves, sabotagens, roubos de mercadorias ou invasões de fábrica que demitem funcionários (MAXIMIANO, 2010). Isso pode acontecer quando o funcionário sofre algum tipo de frustração dentro da empresa ou quando algumas de suas necessidades não são satisfeitas.

As divergências entre os interesses de uma organização e seus funcionários acarretam a uma insatisfação dos indivíduos e uma perda de produtividade para a empresa. Já que o funcionário insatisfeito torna-se desmotivado, refletindo diretamente no seu desempenho profissional. Quando a expectativa do trabalhador não é atingida ou há frustração, o impacto para todos que estão ligados a este, de alguma forma, é negativo. Essa expectativa pode ser traduzida como uma necessidade do

indivíduo, que pode refletir em um baixo desempenho e trazer consequências não desejáveis para a organização. De acordo com Chiavenato (2011), isso ocorre uma vez que necessidades não satisfeitas são motivadoras de comportamento, se tornando um motivo frustrado com o passar do tempo. Esta frustração pode acarretar em agressividade, reações emocionais, apatia, alienação, dentre outros aspectos. Nesse sentido, a frustração deve ser evitada no comportamento das pessoas.

No entendimento de Dubrin (2006, p. 110), motivação

é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse de realização das metas organizacionais.

Essa afirmação ratifica a ideia que quanto mais motivado mais o funcionário produz e se dedica aos objetivos da empresa no qual ele trabalha. A motivação faz com que o indivíduo concentre seus esforços e com isso possua um melhor desempenho nas atividades que ele realiza.

Chiavenato (1994, p. 179) ressalta que

a motivação é uma função gerencial; apesar de habitar o interior dos indivíduos, pode ser significativamente influenciada por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si.

Isso significa que mesmo a motivação sendo uma coisa pessoal, pode ser influenciada pelos indivíduos que estão a sua volta e por sua atividade em si. A motivação depende tanto de fatores intrínsecos quanto de fatores extrínsecos e isso é muito bem retratado na teoria dos dois fatores de Herzberg (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

2.2 Motivação dos sargentos temporários da especialidade de mecânica de aeronaves

A função exercida pelos graduados da especialidade de mecânica de aeronaves, de forma geral, engloba ampla gama de atividades, variando entre os três sistemas principais de aeronaves, a saber, grupo motopropulsor, célula e aviônicos. Em específico, no quadro de sargentos temporários, as funções ficam restritas ao campo técnico, ou seja, atividades de execução em manutenção de aeronaves. Quase a totalidade dos militares do quadro está lotada nos Parques de Material Aeronáutico (PAMA), que, de acordo com a ICA 11-178 (BRASIL, 2019, p. 9) tem como missão a

execução das atividades logísticas de suprimento, manutenção, engenharia de aeronaves, de componentes e de equipamentos, de acordo com os planos e programas elaborados pela Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico (DIRMAB), à qual está subordinado.

Desta forma, é possível inferir que eles exercem atividades dentro da sua área de atuação.

Baixos níveis de motivação podem decorrer de fatores ligados à forma de realização de determinadas tarefas e procedimentos que, de certa forma dentro da caserna, divergem aos adotados no meio civil. Os prazos para o cumprimento de tarefas nem sempre ocorrem de forma linear, além do militar possuir atribuições externas às atividades técnicas. Neste contexto, podem-se identificar pressupostos, por parte dos gestores, que possam contribuir de forma efetiva para a melhoria da gestão dos graduados.

2.3 Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores elaborada por Frederick Herzberg considera dois grupos diferentes de fatores motivacionais no ambiente de trabalho. O primeiro grupo de fatores (motivadores ou satisfatores), também chamado de fatores intrínsecos, pode motivar e satisfazer os funcionários; e o outro grupo (fatores de higiene ou dissatisfatores) ou ainda fatores extrínsecos, pode apenas evitar a insatisfação (DUBRIN, 2006).

Segundo Chiavenato (2011), Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em diversas situações no trabalho. Os fatores que orientam o comportamento humano são os fatores Higiênicos ou fatores Extrínsecos, estes fatores se apresentam no ambiente de trabalho e englobam as condições nas quais as pessoas realizam suas tarefas. Essas condições não são controladas pelos próprios indivíduos, mas sim pela empresa e seus gerentes. Esses fatores apenas impedem a insatisfação, não trazendo nenhum tipo de satisfação quando se encontram presentes. Os fatores Motivacionais ou fatores Intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais, também denominados por Herzberg como fatores intrínsecos, estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, auto realização e reconhecimento profissional.

Ainda de acordo com Chiavenato (2011), o efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os fatores

motivacionais são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg classifica-os como fatores satisfatórios. Podemos dizer que a motivação intrínseca é peculiar às necessidades do indivíduo.

Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não satisfação (ANDUJAR; FATIMA, 2008).

As análises de Herzberg evidenciaram que os indivíduos quanto mais capacitados e experientes começam a buscar a estima e a auto realização. Isso implica que os fatores higiênicos apenas podem impedir a insatisfação, não trazendo nenhum tipo de satisfação quando se encontram presentes. Os principais fatores higiênicos são: segurança, condições ideais de trabalho, salário, regulamentos internos, política da empresa e benefícios sociais. Para realmente satisfazer e motivar os empregados é preciso que os fatores chamados motivadores estejam presentes, já se não puderem ser encontrados esses fatores não causam nenhum tipo de desmotivação ou insatisfação. São eles: responsabilidades, promoções, possibilidade de crescimento, realização e reconhecimento .

Mesmo a motivação sendo inerente ao próprio indivíduo, o gestor ou chefe pode influenciar para que este se encontre sempre

motivado e satisfeito. Sendo no modo com que ele lidera, como também atuando no gerenciamento de tarefas, cargos, planos de carreira e no reconhecimento que este proporciona aos seus liderados. O chefe sempre terá influência e uma parcela significativa na motivação. O modo como os líderes atuam variam de acordo com a visão que eles possuem a respeito do comportamento humano. Com isso torna-se importante falar também sobre a teoria de Douglas McGregor, que relaciona as convicções dos administradores com as suas maneiras de administrar.

2.4 Teoria X e Teoria Y

Insatisfeito com os modelos gerenciais até então desenvolvidos nas escolas de recursos humanos, McGregor (1960) modifica o caminho do pensamento e da prática do gerenciamento de pessoas esboçando um novo papel para os gerentes que devem ajudar os subordinados a alcançar seu pleno potencial. Este teórico polariza os pressupostos dos gerentes acerca das características dos subordinados através da Teoria X e a Teoria Y. A partir deste enquadramento, podem-se adotar diferentes estratégias gerenciais para alcançar da melhor forma os objetivos da empresa.

A Teoria X, enquadrada como a forma tradicional, defende que as pessoas não gostam de trabalhar e tentarão evitar o trabalho tanto o quanto for possível, exigindo um estilo de liderança mais autoritário. Dentro desta teoria, os trabalhadores são caracterizados como desgostosos para o trabalho e a inovação, necessitam de direcionamento para o trabalho, não buscam a eficiência, apresentando menor

produtividade e disciplina na ausência da chefia.

Essas concepções e premissas a respeito da natureza humana formam a Teoria X, que reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. Conforme (CHIAVENATO, 2011) as pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

Por outro lado, a Teoria Y implica numa abordagem mais humana das pessoas, de forma que ao sentir-se bem em sua atividade profissional a pessoa tornará o trabalho tão natural quanto o descanso e o lazer. Neste sentido, a tarefa essencial para o desenvolvimento da organização, é criar condições e métodos, através dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, liberando todo seu potencial profissional e dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da instituição. O papel do gerente é promover um ambiente no qual o potencial das pessoas possa ser liberado para o trabalho.

Segundo McGregor (1960), aquilo que o líder acredita sobre uma pessoa poderá direcioná-lo. Ao tratar um indivíduo como, por exemplo, preguiçoso, este tenderá a desenvolver este comportamento. Da mesma forma, se valorizarmos o trabalho, mesmo que isto não seja um fato, o indivíduo tende a desprender esforços na busca deste ideal (SOUZA, 2015). Seguindo esse pressuposto, adotar um perfil de liderança que estimule o desenvolvimento pessoal do militar trará maiores benefícios à instituição, uma vez que este tenderá a assumir

maiores responsabilidades sem pesar, de forma a liberar o seu potencial produtivo.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Quanto aos objetivos o presente estudo se caracteriza como descritivo, pois pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, de acordo com Trivinos (1987 apud GEHARD, 2009). Quanto aos procedimentos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo que, segundo Gil (2001) objetiva a descrição das características de uma dada população ou fenômeno, e eventualmente permite o estabelecimento de relações entre possíveis variáveis. Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que havia interesse em aspectos da realidade, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GEHRARD, 2009). Quanto à natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada, pois conforme Gehard (2009, p. 35) “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

3.1 Amostra

No momento da realização desta investigação a FAB possuía vinte e cinco sargentos temporários da especialidade mecânica de aeronaves. Estes militares ingressaram na Força em dois momentos distintos, sendo doze deles no edital aberto em 2014 e treze no ano de 2018. Quatorze militares neste período serviam no Parque de Material Aeronáutico de Lagoa Santa (PAMA-LS), sete no Parque de Material Aeronáutico de São Paulo

(PAMA-SP), um na ALA 1, em Brasília, e três no Parque de Material Aeronáutico do Galeão (PAMA-GL). Toda a população de sargentos temporários da especialidade mecânica de aeronaves foi convidada a participar, voluntariamente desta pesquisa, bem como os 15 chefes diretos destes militares, lotados nas mesmas Organizações Militares supracitadas. Foram obtidas 13 respostas referentes aos mecânicos e oito respostas referentes aos chefes.

3.2 Instrumentos e Procedimentos

O instrumento de pesquisa utilizado no presente estudo foi um questionário estruturado misto (com 24 questões fechadas em escala Likert seguidas de campos em aberto para livre expressão dos participantes), disponibilizado por meio de formulário eletrônico (Apêndice A), enviado a todos os vinte e cinco mecânicos do quadro QSCON na ativa, da Força Aérea Brasileira. Além disso, foi aplicado outro questionário nos mesmos moldes que o anterior, composto por 15 questões, destinado a investigar fatores ligados aos pressupostos de gestão, dirigido a quinze chefes diretos desses militares (Apêndice B). Como referencial para a compreensão dos fatores motivacionais e para elaboração dos questionários foram utilizadas as teorias motivacionais de Frederick Herzberg (1997) com a Teoria dos Dois Fatores e a teoria de Douglas McGregor com a Teoria X e Y (MCGREGOR, 1960).

Os questionários foram encaminhados aos sargentos e seus chefes respectivamente, em formato de formulário eletrônico por e-mail. Foi fornecido o prazo de quinze dias corridos,

contados a partir do envio dos questionários, para que fossem fornecidas as respostas.

3.3 Análise dos Dados

Os dados obtidos a partir dos questionários foram analisados descritivamente, no intuito de se elencarem os fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação para os militares do quadro de sargentos convocados da

especialidade de mecânica de aeronaves e seus chefes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas obtidas nos questionários aplicados aos sargentos temporários da especialidade mecânica de aeronaves estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Respostas obtidas no questionário aplicado aos sargentos temporários da especialidade mecânica de aeronaves.

QUESTÕES	RESPOSTAS				
	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	23,0%	38,0%	8,0%	31,0%	0,0%
2	23,0%	54,0%	8,0%	15,0%	0,0%
3	38,0%	62,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4	46,0%	54,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5	46,0%	46,0%	8,0%	0,0%	0,0%
6	23,0%	54,0%	23,0%	0,0%	0,0%
7	46,0%	38,0%	8,0%	0,0%	8,0%
8	0,0%	85,0%	8,0%	8,0%	0,0%
9	23,0%	69,0%	8,0%	0,0%	0,0%
10	38,0%	62,0%	0,0%	0,0%	0,0%
11	31,0%	31,0%	31,0%	8,0%	0,0%
12	31,0%	54,0%	15,0%	0,0%	0,0%
13	38,0%	38,0%	15,0%	8,0%	0,0%
14	23,0%	62,0%	8,0%	8,0%	0,0%
15	38,0%	54,0%	8,0%	0,0%	0,0%
16	31,0%	62,0%	0,0%	8,0%	0,0%
17	46,0%	46,0%	8,0%	0,0%	0,0%
18	15,0%	54,0%	23,0%	0,0%	8,0%
19	31,0%	23,0%	31,0%	8,0%	8,0%
20	15,0%	62,0%	8,0%	15,0%	0,0%
21	31,0%	54,0%	15,0%	0,0%	0,0%
22	46,0%	54,0%	0,0%	0,0%	0,0%
23	31,0%	62,0%	8,0%	0,0%	0,0%
24	23,0%	46,0%	23,0%	0,0%	8,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

As respostas obtidas nos questionários aplicados aos chefes dos sargentos temporários

da especialidade mecânica de aeronaves estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Respostas obtidas no questionário aplicado aos chefes dos sargentos temporários da especialidade mecânica de aeronaves.

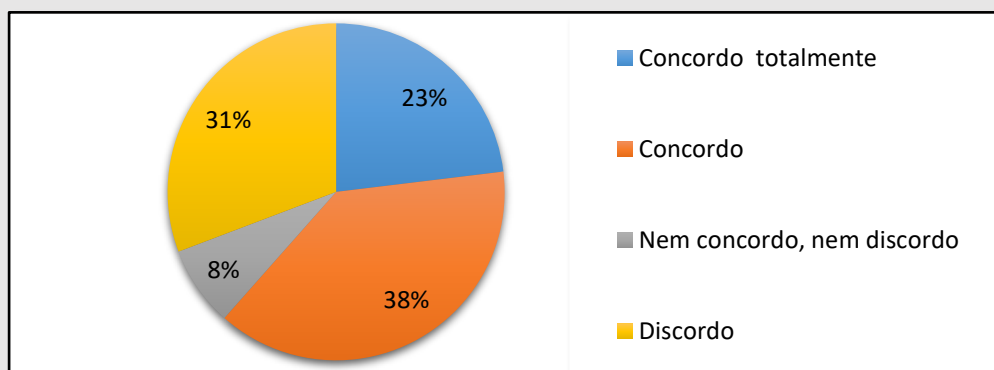
QUESTÕES	RESPOSTAS				
	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	12,5%	87,5%	0,0%	0,0%	0,0%
2	12,5%	25,0%	0,0%	50,0%	12,5%
3	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%
5	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	0,0%
6	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	0,0%
7	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	0,0%
8	0,0%	0,0%	25,0%	62,5%	12,5%
9	12,5%	75,0%	12,5%	0,0%	0,0%
10	0,0%	0,0%	25,0%	62,5%	12,5%
11	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	0,0%
12	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	0,0%
13	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
14	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
15	25,0%	62,5%	12,5%	0,0%	0,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Quando questionado aos mecânicos se as condições físicas do local de trabalho proporcionam sensação de bem-estar, observou-se que a maior parte percebe os fatores higiênicos de forma adequada presentes em seu local de trabalho. Conforme apresentado no Gráfico 1, 23% concordam totalmente que estes

fatores estão adequados, 38% concordam e 31% discordam que estes fatores estejam em condições de proporcionarem bem-estar. Seis mecânicos pontuaram quanto à falta de ferramentas adequadas para realização dos serviços e dois explicitaram a climatização insuficiente nos hangares de manutenção.

Gráfico 1 - Bem-estar dos graduados em relação às condições físicas de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Quando questionado aos chefes a respeito das condições físicas dos locais de trabalho dos

mecânicos, 12,5% concordam totalmente que estas condições estão adequadas para

proporcionarem bem-estar e 87,5% concordam. Estas respostas indicam que todos os chefes têm a mesma percepção sobre as condições físicas dos ambientes de trabalho, contrastando com o observado pelos mecânicos.

Quando os mecânicos foram questionados a respeito da remuneração e benefícios sociais, outro aspecto referenciado através de Herzberg como um fator que não motiva, porém, sua ausência traz a insatisfação e desmotivação, 23,1% dos mecânicos concordam plenamente que estes fatores são adequados, 53,8% concordam e apenas 15,4% discordam.

Ao ser afirmado que “o ambiente de trabalho é propício à aprendizagem”, 46,2% dos mecânicos concordaram totalmente e 53,8% concordaram. Demonstrando assim que todos os graduados entrevistados estão satisfeitos com o aprendizado que o seu trabalho proporciona.

Com relação ao aprimoramento, 92,3% afirmaram buscar um constante aprimoramento do próprio trabalho, no exercício de suas funções. Isso demonstra a motivação para crescer e se aperfeiçoar a busca pela melhoria com que estes executam os seus serviços.

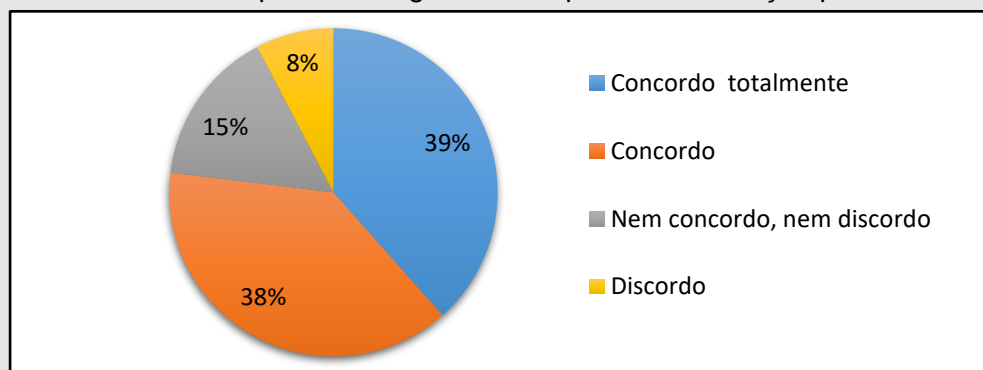
Diante da afirmação de que as relações interpessoais com seus pares no trabalho são

construtivas, somente um mecânico discordou totalmente desta afirmação, no entanto 92,3% ou concordaram totalmente ou concordaram que os relacionamentos interpessoais com os pares são motivo de satisfação para estes militares.

Já quando a afirmação foi que “as relações interpessoais com os superiores são favoráveis para a motivação no trabalho”, 84,6% concordam com esta afirmação, 7,7% nem concordam nem discordam e 7,7% ou 1 mecânico discorda que a relação com os superiores é boa e contribui para a motivação.

Quando a afirmação foi: “sinto-me realizado profissionalmente com o meu trabalho nesta organização”, a maioria dos entrevistados ou concorda totalmente, ou concorda com essa declaração, conforme o Gráfico 2, em que 77% dos entrevistados estão de acordo com esta afirmativa, demonstrando que grande parte desses mecânicos encontrou na Força Aérea a realização profissional. Este fator, segundo Herzberg, é responsável pela motivação do indivíduo, fazendo com que ele trabalhe melhor e produza mais para a organização. Somente 1 mecânico discorda desta afirmação, enquanto 2 militares nem concordam, nem discordam.

Gráfico 2 - Respostas dos graduados quanto à realização profissional



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

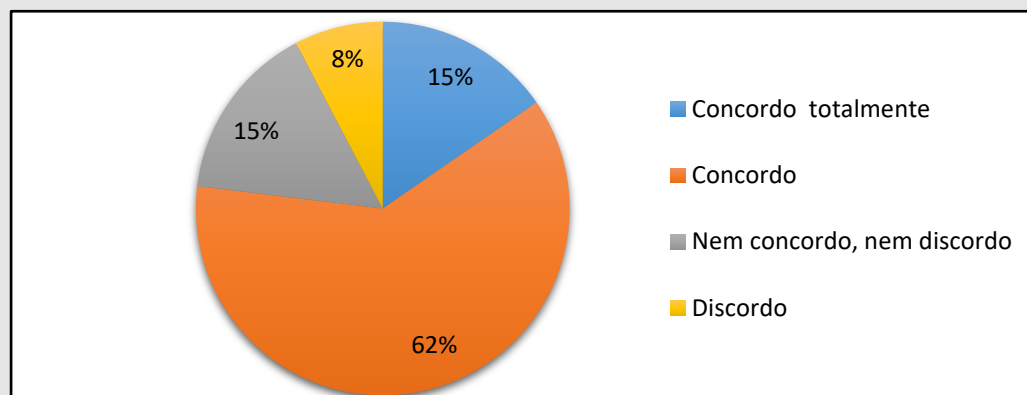
Quanto às responsabilidades e tarefas atribuídas aos mecânicos, 92,3% concordam totalmente ou concordam que estas são adequadas à experiência e conhecimentos que estes detêm. Isso demonstra um fator importante para manter esses graduados motivados, por realizarem tarefas que estão de acordo com os seus níveis técnicos.

Quando questionados se os equipamentos de proteção individual – EPI's são adequados e se os treinamentos de segurança disponibilizados pela administração lhes transmitem a proteção necessária, 53,9% dos entrevistados concordaram totalmente ou concordaram que esses itens proporcionam proteção suficiente, enquanto 30,8% não concordam nem discordam, 7,7% discordaram e 7,7% discordaram totalmente. Isso demonstra

uma grande quantidade de mecânicos não satisfeitos com os equipamentos e treinamentos de segurança fornecidos pela FAB. Os EPI's são equipamentos de segurança obrigatórios em diversos serviços de manutenção e quando esses equipamentos não são adequados podem trazer sérios riscos à saúde ou integridade física dos mecânicos. Trata-se de um fator higiênico, que gera insatisfação quando não está adequado e pode comprometer a produtividade dos indivíduos (HERZBERG, 1997).

Quanto aos treinamentos técnicos e *feedbacks* recebidos, grande parte dos entrevistados concorda totalmente ou concorda que estes propiciam os conhecimentos e informações necessários ao exercício de suas funções, conforme o demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Respostas dos graduados quanto à eficiência de Treinamentos técnicos e *feedbacks*



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Quando questionado aos graduados se existe uma preocupação no ambiente de trabalho quanto à compreensão sobre a missão e a parcela de contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, 84,6% concordam que a administração propiciou esses conhecimentos de forma adequada, mostrando assim para os

mecânicos a importância que estes têm para o cumprimento da missão da Força. Esta compreensão é um excelente fator de motivação, pois poderia atuar no sentido de mostrar ao trabalhador exatamente qual o seu papel na organização.

Já na afirmação que “existe acolhimento dos

indivíduos no ambiente de trabalho por parte do grupo”, todos concordam totalmente ou concordaram que há uma interação entre os indivíduos e um acolhimento, o qual proporciona o sentimento de pertencimento ao grupo dentro da organização. Esse fator evita a desmotivação do militar, não gerando nenhum tipo de motivação, pois pertence ao grupo de fatores higiênicos, segundo Herzberg (1997).

Já os chefes demonstraram ter conhecimento dos fatores que realmente motivam os funcionários quando 75% discordaram totalmente ou discordaram da seguinte afirmação: “a motivação dos subordinados é determinada muito mais pelos fatores fisiológicos, materiais e de segurança do que pelos fatores sociais, de estima, e de autorealização”, pois estes últimos não impactam significativamente no comportamento dos indivíduos no trabalho. Os outros 25% nem concordaram, nem discordaram. Este resultado demonstra que a maioria dos chefes corrobora com a teoria de Herzberg (1997), em que os fatores que realmente motivam o indivíduo são os sociais, de estima e de autorealização.

Outra afirmação, em que 100% dos chefes concordaram totalmente ou concordaram, demonstrou que os gestores possuem conhecimento dos fatores motivadores, conhecidos como fatores intrínsecos: a valorização e o reconhecimento dos subordinados, bem como o fornecimento de *feedback*, são práticas indispensáveis numa rotina de gerenciamento do trabalho.

Todos os chefes entrevistados concordaram que os valores dos mecânicos do QSCON estão alinhados com os valores da FAB (disciplina,

profissionalismo, integridade, patriotismo e comprometimento). Isso demonstra que mesmo vindos do meio civil, com suas experiências e costumes adquiridos em empresas privadas, os mecânicos temporários possuem seus valores alinhados com os da Força Aérea, facilitando assim o entendimento da missão e da incorporação dos objetivos organizacionais.

Quando verificado junto aos graduados se o estilo de liderança adotada pela chefia da seção favorece a motivação no trabalho, todos participantes concordaram, sendo que 38,5% concordaram totalmente. Já na afirmação feita aos chefes de que oportunizar a criatividade, um bom clima de trabalho e a confiança mútua entre chefia e subordinados, são estratégias de gerenciamento oportunas, todos concordaram, sendo que 50% concordaram totalmente. As respostas mostram que o estilo de liderança adotado pela chefia favorece a motivação no ambiente de trabalho, denotando traços da Teoria Y de McGregor, em que a chefia propicia o crescimento profissional dos subordinados.

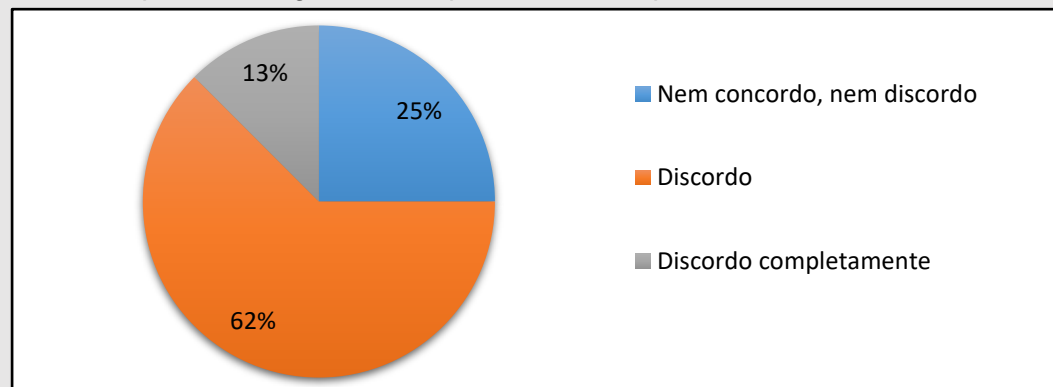
Quando questionado aos graduados sobre a aceitação e conveniência das políticas, diretrizes e regulamentos da Organização, 76% concordaram totalmente ou concordaram enquanto 23% se mantiveram neutros, mostrando uma grande aceitação das regras da caserna.

Quando questionado aos chefes se eles supõem que os militares do QSCON se interessam pelo aperfeiçoamento contínuo, e por assumir maiores responsabilidades/desafios no trabalho, 63% concordaram que eles têm interesse e 27% nem concordaram nem discordaram, evidenciando a percepção da Teoria Y pelos chefes.

Na afirmação feita aos graduados acerca da maior produtividade quando há controle e supervisão da chefia, 61% concordam totalmente ou concordam, 31% nem concordaram nem discordaram, enquanto 8% discordam. Já na afirmação semelhante feita aos chefes de que os

militares mecânicos do QSCON apresentam menor produtividade e disciplina na ausência da chefia, os dados, apresentados no Gráfico 4 abaixo, mostram que a percepção da chefia é diferente da dos graduados, evidenciando certo desalinhamento de percepções.

Gráfico 4 - Respostas dos graduados quanto à menor produtividade na ausência dos chefes



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Ao questionar os graduados se a proatividade e a criatividade em prol dos objetivos da Organização são uma realidade na sua atitude de trabalho, 84,6% concordam totalmente ou concordam que estas ações estão presentes, enquanto que 15,4% nem concordam nem discordam desta realidade. Já os chefes, quando afirmado que os militares do QSCON exercem, predominantemente, suas atividades de forma espontânea (perfil proativo), não necessitando de direcionamento específico contínuo, 50% concordam totalmente ou concordam, 37,5% nem concordam nem discordam e 12,5% discordam. Percebe-se uma intencionalidade de conceder liberdade, mas com a presença de uma considerável cautela que gera a permanência do monitoramento.

No questionamento aos graduados se o grau de afinidade e interesse que possuem com suas tarefas na sua função na FAB é alto, 92,3%

concordam totalmente ou concordam que possuem afinidade, enquanto 7,7% nem concordaram nem discordaram. Estes dados evidenciam a predominância da Teoria Y neste quesito, onde as pessoas veem o trabalho como algo prazeroso além que desenvolvem suas atividades dentro da sua área de atuação. Um dos entrevistados ressaltou que nem sempre as afinidades com as tarefas são altas, porém ele tenta desempenhar as atividades da melhor forma possível.

Quando verificado junto aos graduados se eles preferem ter alguém que defina precisamente suas metas e objetivos dentro da Organização, 69,2% concordam totalmente ou concordam, 23,1% nem concordam nem discordam e 7,7% discordam completamente. Este resultado vai ao encontro da Teoria X, em que os funcionários sempre necessitam de alguém para direcionar suas atividades.

Em relação à afirmação sobre a chefia confiar na responsabilidade de seu trabalho 100% concordam totalmente ou concordam que a chefia confia. Dado que reflete a Teoria Y de McGregor, onde as premissas dos chefes podem direcionar o trabalho do subordinado.

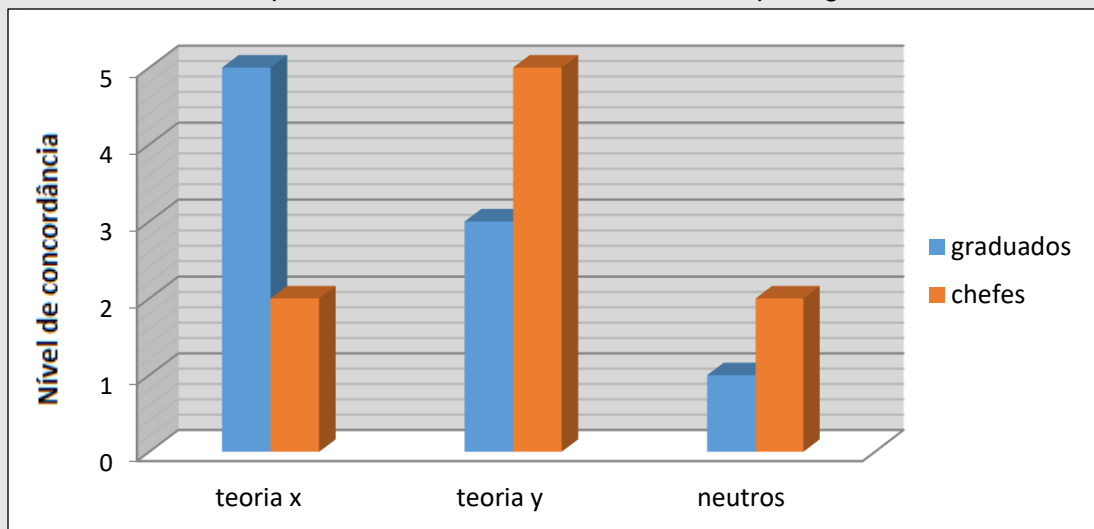
Quando afirmado aos chefes que as experiências acumuladas em outras organizações e os saberes prévios dos militares do QSCON permitem a prática de uma liderança com menor necessidade de controle e maior liberdade, devido à responsabilidade e maturidade profissional demonstrada por esse grupo, 50% concordou, 37,5% nem concordou

nem discordou e 12,5% discordou, percebendo-se que o fenômeno da transição gerencial entre controle e autonomia está presente no gerenciamento dos chefes.

4.1 Análise das respostas em função das Teorias X e Y

Classificando as perguntas realizadas, e analisando as respostas obtidas, de forma a relacioná-las com as teorias estudadas, obteve-se predominância da Teoria Y nas respostas dos chefes enquanto, nas respostas dos graduados houve predominância da Teoria X. Os dados podem ser visualizados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Pressupostos acerca da Teoria X e Teoria Y para graduados e chefes

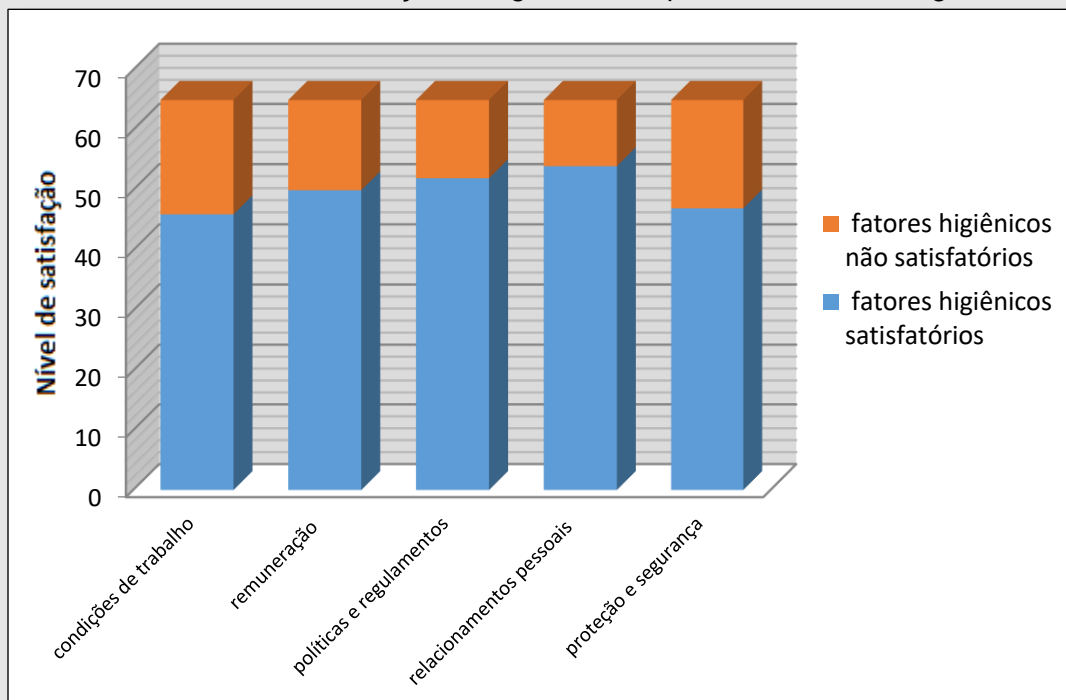


Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Analisando os dados especificamente para identificar qual o grau de motivação intrínseca e extrínseca do militar do quadro de sargentos convocados da especialidade de mecânica de aeronaves, atribuiu-se o valor de 5 pontos para os que concordaram totalmente, 4 pontos para os que concordaram, 3 pontos para quem não concorda nem discorda, 2 pontos para quem discorda e 1 ponto para quem discorda

totalmente. Foram recebidas 13 respostas, portanto a pontuação para o fator de motivação totalmente satisfatório seria de 65 pontos, caso todos os militares respondessem que concordam totalmente em todos os itens do questionário. A partir deste método foi possível elaborar gráficos específicos para os fatores intrínsecos e extrínsecos.

Gráfico 6 - Nível de satisfação dos graduados quanto aos fatores higiênicos

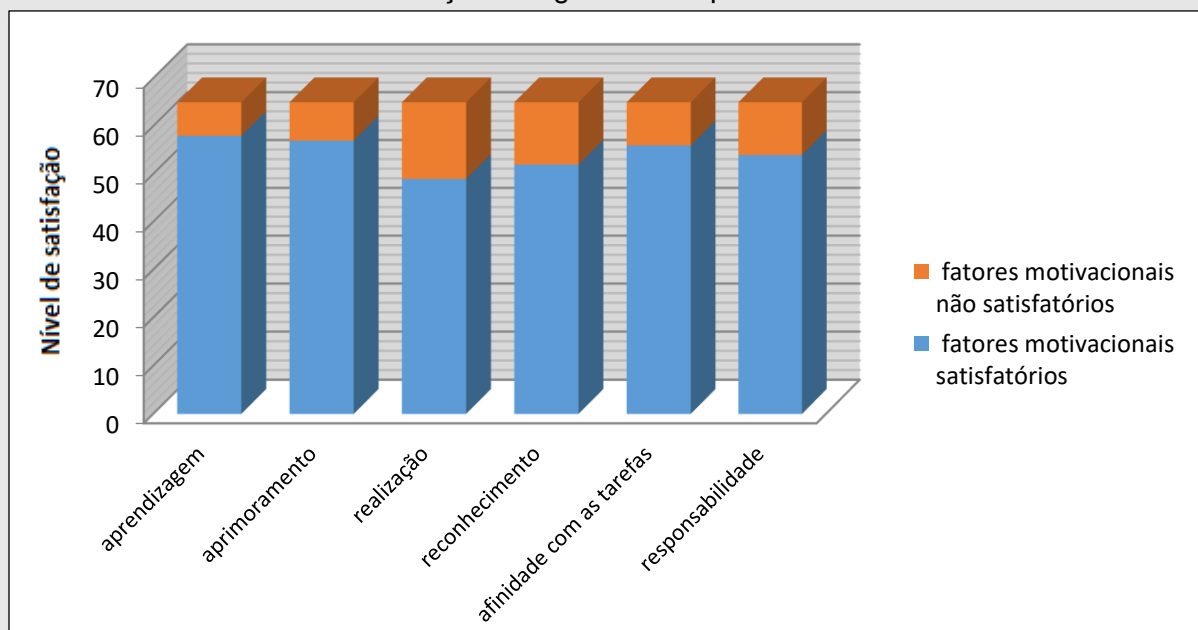


Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O Gráfico 6 corresponde aos fatores higiênicos ou fatores extrínsecos. Pode-se observar que todos os fatores possuem um bom nível de satisfação, podendo-se destacar as condições de trabalho e a proteção e segurança, como os fatores com menor nível de satisfação.

Vale relembrar neste momento que estes fatores, mesmo sendo considerados satisfatórios, não motivam o militar, segundo a teoria dos dois fatores, apenas evitando a insatisfação do mesmo (HERZBERG, 1987).

Gráfico 7 - Nível de satisfação dos graduados quanto aos fatores motivacionais



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O Gráfico 7 corresponde aos fatores motivacionais ou fatores intrínsecos. Percebe-se que os fatores possuem um bom nível de satisfação, sendo possível destacar a realização profissional e o reconhecimento como os fatores com menor nível de satisfação. Estes fatores quando satisfatórios geram motivação aos funcionários (HERZBERG, 1987). O reconhecimento é um fator que pode ser trabalhado de melhor forma e estar mais presente no gerenciamento dos chefes, de forma a proporcionar uma melhor motivação para os mecânicos mais esforçados e que mereçam o real reconhecimento pelo trabalho realizado.

5. CONCLUSÕES

Considerando as respostas obtidas neste estudo como um todo, do ponto de vista da Teoria X e Y de McGregor, pode-se perceber uma predominância dos fatores relacionados à Teoria Y por parte dos chefes, ou seja, eles creem na autonomia de seus subordinados. Já por parte dos graduados, os pressupostos dominantes são os da Teoria X, em que o trabalho é executado mediante ordens (MCGREGOR, 1960). Isto pode ser um problema em médio prazo, pois se verifica que os graduados necessitam de um direcionamento do trabalho. Dessa forma, será

necessário que os chefes desenvolvam uma estruturação melhor do trabalho para que os técnicos possam se orientar. O Incentivo ao automonitoramento e à proatividade são ações indicadas nesse contexto.

A partir da teoria dos dois fatores, é possível observar que há aspectos relativos à motivação dos militares a serem aperfeiçoados. Contudo, há uma boa aceitação por parte dos militares no que diz respeito às políticas e regulamentos, e uma boa satisfação referente aos relacionamentos dentro da Força. As condições de trabalho e os equipamentos e treinamentos de proteção e segurança carecem de melhorias e podem estar presentes nas ações prioritárias dos chefes diretos. O reconhecimento é outro fator apontado pelos mecânicos como passível de melhorias. Isso demonstra que os chefes podem fornecer *feedbacks* positivos com uma maior frequência, de modo que os mecânicos se sintam valorizados e reconhecidos pelo trabalho bem feito.

Dado o cenário atual, em que há restrições orçamentárias, é fundamental que o líder saiba adequar seu estilo de liderança, visando proporcionar os meios necessários para obtenção de melhores níveis de satisfação que, por sua vez, irão implicar em um melhor rendimento dos graduados.

REFERÊNCIAS

- ANDUJAR, A.M.; FÁTIMA, R.T. **Comportamento humano no trabalho**. Florianópolis: CEFET-SC, 2008.
- BERNARD, A. O Estado de S. Paulo. **A necessidade da reforma da Previdência**, [2017]. Disponível em: www.economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-necessidade-da-reforma-da-previdencia,70001865034. Acesso em: 13 set. 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER N°43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova o **Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1)**. Brasília, 2016.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP n.1236-T/DPL, de 17 de jun. de 2014. **Aviso de Convocação para a Seleção de Profissionais de Nível Médio Voluntários à Prestação do Serviço Militar Temporário no ano de 2014**. Brasília, 2014.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria N°1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. **Aprova a Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (DCA 11-45)**. Brasília, 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRMAB N°42/PLON-1, de 29 de junho de 2019. Aprova a edição da ICA 11-178 "**Programa de Trabalho Anual do Parque de Material Aeronáutico de Lagoa Santa – PAMALS**, para o ano de 2019". Brasília, 2019.
- BRASIL, Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Portaria COMGEP N° 791–T/SAPSM, de 06 de fevereiro de 2018. **Aviso de Convocação, Seleção e Incorporação de Profissionais de Nível Médio Voluntários à Prestação do Serviço Militar Temporário, Para o Ano De 2018**.
- BRASIL, Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Portaria COMGEP N°. 1236-T/DPL, de 17 de jun. de 2014. **Aviso de Convocação para a Seleção de Profissionais de Nível Médio Voluntários à Prestação do Serviço Militar Temporário no ano de 2014**. Brasília, 2014.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- COSTAS, R. BBC Brasil. **Como se chegou à pior recessão desde os anos 90? [2015]**. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/12/151201_pib_terceirotri2015_ru Acesso em: 13 set. 2019.
- DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FERRI, R.G. **Motivação no ambiente da manutenção**. Curitiba: UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.
- GEHARD, T.E. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERZBERG, F; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B. **The motivation to work**, 1959.
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, 1987.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCGREGOR, D. Theory X and theory Y. **Organization theory**, v. 358, p. 374, 1960.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RAMOS, J.P. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. São Paulo: USP, 1990.

ROSSATO, N.L. **Gestão de recursos**. NOTAER, Brasília, Ano XXXIX, nº3, março 2016.

SOUZA, H.A. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

APÊNDICE A – QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GRADUADOS

1. As condições físicas do meu local de trabalho (incluindo oficina, escritório, ferramentas, limpeza, organização, ventilação, luminosidade, segurança) me proporcionam sensação de bem-estar.
2. A remuneração e os benefícios sociais oferecidos pela Administração são adequados.
3. O estilo de liderança adotada pela Chefia da Seção favorece a motivação no trabalho.
4. Sinto que o meu ambiente de trabalho é propício à aprendizagem.
5. Além da avaliação que é realizada pela Administração, posso afirmar que eu mesmo(a), também, busco aprimorar o meu próprio trabalho, no exercício das minhas funções.
6. As políticas, diretrizes e regulamentos da Organização são aceitáveis e convenientes.
7. As relações interpessoais com os meus pares no trabalho são construtivas.
8. As relações interpessoais com os superiores são favoráveis para minha motivação no trabalho.
9. No meu ambiente de trabalho, há oportunidade para que eu exponha minhas percepções, ideias e sugestões, e para que eu participe, de alguma forma, do processo de solução dos problemas.
10. No meu ambiente de trabalho, existe acolhimento dos indivíduos, por parte do grupo.
11. Percebo que a produtividade é maior quando há controle e supervisão da Chefia.
12. Proatividade e criatividade em prol dos objetivos da Organização são uma realidade na minha atitude no trabalho.
13. Sinto-me realizado profissionalmente com o meu trabalho nesta Organização.
14. Sou valorizado dentro do meu ambiente de trabalho.
15. O grau de afinidade e interesse que possuo com as tarefas da minha função na FAB é alto.
16. O nível de responsabilidade e de complexidade das tarefas que me são atribuídas no trabalho é adequado ao meu nível de conhecimento e experiência.
17. Gosto e quero aprender cada vez mais; por isso procuro constantemente novos desafios e me coloco à disposição para assumir responsabilidades mais abrangentes.
18. Prefiro ter alguém que defina, precisamente, minhas metas e objetivos dentro da Organização.
19. Sinto-me suficientemente protegido com os EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) e respectivos treinamentos de segurança disponibilizados pela Administração.
20. Os treinamentos técnicos e feedbacks que recebo, me propiciam de forma suficiente, os conhecimentos e informações necessários ao exercício da minha função.
21. A Administração propiciou a minha compreensão sobre a missão, e sobre a minha parcela de contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.
22. Sinto que a Chefia confia na responsabilidade do meu trabalho.
23. Sinto que cultivo genuinamente os mesmos valores institucionais da FAB e que estou alinhado(a) à conduta pessoal e profissional esperada pela Organização.
24. Percebo que o grau de motivação da equipe é gerenciado pela Chefia; e que são tomadas ações que favorecem a satisfação dos militares, inclusive os do QSCON.

APÊNDICE B – QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CHEFES DOS GRADUADOS

1. As condições físicas do local em que meus subordinados trabalham (incluindo oficinas, escritório, ferramentas, limpeza, organização, ventilação, luminosidade, segurança) lhes propiciam sensação de bem-estar.
2. A maioria dos indivíduos não gosta de trabalhar e de inovar, por natureza. Se não houver o direcionamento incisivo da Chefia, buscam fazer o menor esforço pelos objetivos da Organização e assumem menos tarefas quanto possível na Seção.
3. Oportunizar a criatividade, de um bom clima de trabalho e da confiança mútua entre chefia e subordinados, é uma estratégia de gerenciamento oportuna.
4. Se não houver o rigoroso controle do trabalho, os indivíduos de modo geral, não executariam as tarefas com eficiência.
5. Os militares do QSCON exercem, predominantemente, suas atividades de forma espontânea (perfil proativo), não necessitando de direcionamento específico contínuo.
6. Suponho que os militares do QSCON interessam-se pelo aperfeiçoamento contínuo, e por assumir maiores responsabilidades/desafios no trabalho.
7. As experiências acumuladas em outras Organizações e os saberes prévios dos militares do QSCON me permitem praticar uma liderança com menor necessidade de controle e maior liberdade, devido à responsabilidade e maturidade profissional demonstrada por esse grupo.
8. Os militares mecânicos do QSCON apresentam menor produtividade e disciplina na ausência da Chefia.
9. A maioria dos militares mecânicos do QSCON gosta de trabalhar e de inovar. Mesmo sem o direcionamento incisivo da Chefia, percebo que eles se esforçam pelos objetivos da Organização e assumem mais tarefas quanto possível na Seção.
10. A motivação dos subordinados é determinada muito mais pelos fatores fisiológicos, materiais e de segurança, do que pelos fatores sociais, de estima, e de auto realização; pois estes últimos não impactam significativamente no comportamento dos indivíduos no trabalho.
11. Encorajar a autonomia dos subordinados e a participação ativa deles na proposição de melhorias e soluções de problemas relativos ao trabalho, é uma prática gerencial proveitosa.
12. A valorização e o reconhecimento dos subordinados, bem como o fornecimento de feedback, são práticas indispensáveis numa rotina de gerenciamento do trabalho.
13. Percebe-se que os valores dos mecânicos do QSCON estão alinhados com os valores da FAB (disciplina, profissionalismo, integridade, patriotismo e comprometimento).
14. O clima de trabalho na seção deve ser acolhedor para os membros da equipe, de modo a elevar a autoestima dos militares.
15. O grau de motivação dos subordinados é um aspecto gerenciável; é possível empreender ações que favoreçam a satisfação dos militares, sem prejuízo à produtividade; ainda que estes sejam temporários.