

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA MENDES DUARTE

O PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO E RELAÇÃO COM A QVT:
um estudo de caso do Comando da 3ª Região Militar

Porto Alegre

2015

PATRÍCIA MENDES DUARTE

**O PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO E RELAÇÃO COM A QVT:
um estudo de caso do Comando da 3ª Região Militar**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes.

Porto Alegre

2015

CIP - Catalogação na Publicação

Mendes Duarte, Patrícia

O processo de movimentação e relação com a QVT: um estudo de caso do Comando da 3ª Região Militar / Patrícia Mendes Duarte. -- 2015.

118 f.

Orientador: Fernando Dias Lopes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Movimentação. 3. Militares. I. Dias Lopes, Fernando, orient. II. Título.

PATRÍCIA MENDES DUARTE

O PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO E RELAÇÃO COM A QVT:
um estudo de caso do Comando da 3ª Região Militar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dra. Elaine Di Diego Antunes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dra. Grace Vieira Becker
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fernando Dias Lopes, por toda sua atenção, orientação, sabedoria na ajuda da escolha do tema e, principalmente, paciência, na condução ao longo deste trabalho;

Aos Professores Doutores Roberto Ruas e Antônio Domingos Padula, pela possibilidade de pertencer a este curso;

Às Professoras Doutoradas Cláudia Simone Antonello e Carmem Lígia Iochins Grisci, pelas ideias, incentivo e valorização do profissional militar;

À Professora Doutora Elaine Di Diego Antunes, pelas valiosas orientações e contribuições apresentadas, quando da defesa do projeto desta dissertação, o que me possibilitou uma visão mais focada acerca do tema em questão;

Ao Marco Aurélio da Silva, grande amigo e colega, que colaborou providencialmente para a realização deste trabalho;

Aos meus pais, Salvador (*in memoriam*) e Miriam, por todo o apoio para que a realização do presente fosse possível;

Ao meu esposo, Edison, por sempre me apontar que jamais devemos dar passos maiores que nossas pernas;

A todos os militares do Comando da 3ª Região Militar que, gentilmente, concederam-me as entrevistas, sem os quais a resolução de tal investigação não teria sido possível;

A todos que contribuíram indiretamente à concretização do presente trabalho.

*Quanto mais suor derramado em treinamento,
menos sangue será derramado em batalha.*

Dale Carnegie

RESUMO

O presente estudo de caso aborda temas como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) intrinsecamente ligada à movimentação de militares. O propósito desta dissertação é analisar a QVT dos militares pertencentes ao Comando da 3ª Região Militar (Cmndo da 3ª RM), com o intuito de identificar e, conseqüentemente, minimizar os aspectos negativos, e maximizar a QVT neste ambiente. O segmento inicial situa o estudo e a formação do profissional militar na atualidade. Posteriormente, segue o referencial teórico, dissertando sobre QVT, sua origem e sua evolução conceitual na abordagem organizacional, tendo como ponto de partida a adaptação do modelo de Walton (1973) para critérios de avaliação da qualidade de vida, contendo questões ligadas às competências e atribuições do militar, distribuído em 25 categorias, na tentativa de análise da QVT, em que o maior destaque se apresenta na forma de dois aspectos importantes: o relacionamento e o trabalho. A análise contempla também a integração social no trabalho, e juntamente com a gestão formam os fatores mais críticos para a amostra em estudo, de 38 (trinta e oito) respondentes. Os resultados obtidos indicaram que o Cmndo da 3ª RM apresenta aspectos de QVT a serem melhorados. Combinações importantes derivadas da análise do conjunto dos achados deste estudo destacam a relevância do ferramental da qualidade de vida no trabalho, como instrumento de apoio à gestão de recursos humanos, sobretudo na medida em que potencializam canais de diálogo, entre comando e comandados. O trabalho justifica-se pela importância deste tema e pela carência de trabalhos técnicos nesta área, e aplica-se não somente a Organizações Militares como a qualquer organização, por incluir uma metodologia baseada em conceitos gerais de QVT.

Palavras-chaves: Qualidade de Vida no Trabalho. Movimentação. Militares.

ABSTRACT

This case study discusses topics such as the Quality of Life at Work (QLW) intrinsically related to military personnel transfers. The purpose of this dissertation is to analyze the QLW of the military personnel of the Command of the 3rd Military Region (CMD 3rd MR), in order to identify and consequently minimize the negative aspects and maximize QLW in that environment. Initially, the current educational background and training of military personnel are discussed. Later, the theoretical framework on QLW, its origin and its conceptual evolution in the organizational approach is presented, taking as a starting point the adaptation of Walton's model (1973) for criteria for assessing the quality of life, with questions related to skills and tasks of the military personnel, categorized in twenty-five areas in an attempt to analyze the QLW; in that model two important aspects are highlighted: relationship and work. The analysis also considers the social interactions at work and the management, which are the most critical factors for the sample being studied – 38 (thirty-eight) participants. The results indicated that the CMD 3rd MR presents aspects of QLW that should be improved. Based on important combinations found in the analysis of this study, we can notice that it is very important to use tools to measure the quality of life at work to support the management of human resources, especially in order to improve the communication in the chain of command. The work is justified by the importance of this matter and by the lack of studies in this area and it also applies not only to military organizations, but to any organization, since it uses a methodology based on general concepts of QLW.

Keywords: Quality of Life at Work. Transfers. Military.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Subordinação do Comando da 3ª Região Militar.....	20
Figura 2 – Estrutura do Comando da 3ª Região Militar	21
Figura 3 – Nova estrutura na organização	47
Figura 4 – Interculturalidade Intranacional.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual dos militares por sexo.....	63
Gráfico 2 – Percentual dos militares por idade.....	64
Gráfico 3 – Percentual dos militares por posto.....	65
Gráfico 4 – Percentual dos militares por tempo de carreira militar.....	66
Gráfico 5 – Percentual dos militares por tempo de 3ª RM.....	67
Gráfico 6 – Percentual dos militares por região do país.....	68
Gráfico 7 – Percentual de movimentação dos militares por 2 anos.....	69
Gráfico 8 – Percentual de movimentação dos militares por interesse próprio.....	70
Gráfico 9 – Percentual de opção de movimentação dos militares.....	71
Gráfico 10 – Percentual de satisfação com o salário.....	72
Gráfico 11 – Percentual de alinhamento de salário e atribuições.....	73
Gráfico 12 – Percentual de alinhamento de salário e mercado.....	74
Gráfico 13 – Percentual de aceitação da jornada de trabalho.....	75
Gráfico 14 – Percentual de nível de insalubridade.....	76
Gráfico 15 – Percentual de segurança das instalações físicas.....	77
Gráfico 16 – Percentual de possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.....	78
Gráfico 17 – Percentual de aproveitamento de meus cursos e minhas habilidades na nova seção.....	79
Gráfico 18 – Percentual de possibilidade de expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.....	80
Gráfico 19 – Percentual de recebimento de informações sobre o processo de trabalho..	81
Gráfico 20 – Percentual do status do Cmdo da 3ª RM à minha carreira militar.....	82
Gráfico 21 – Percentual em que a movimentação acrescenta à minha carreira militar..	83
Gráfico 22 – Percentual de cursos e treinamento oferecidos pelo Cmdo da 3ª RM.....	84
Gráfico 23 – Percentual de integração aos subordinados no Cmdo da 3ª RM.....	85
Gráfico 24 – Percentual de integração aos pares no Cmdo da 3ª RM.....	86
Gráfico 25 – Percentual de integração a chefia no Cmdo da 3ª RM.....	87
Gráfico 26 – Percentual de identificação com a carreira militar.....	88
Gráfico 27 – Percentual de concordância com as normas da organização.....	89
Gráfico 28 – Percentual da realidade das movimentações no Exército.....	90

Gráfico 29 – Percentual de movimentação própria para o Cmdo da 3ª RM	91
Gráfico 30 – Percentual de adaptação rápida a Porto Alegre	92
Gráfico 31 – Percentual de tempo para minha família e lazer	93
Gráfico 32 – Percentual de orgulho da imagem do EB.....	94
Gráfico 33 – Percentual de orgulho da responsabilidade social do EB	95
Gráfico 34 – Percentual de melhor prestação de serviço à Pátria.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Combinação entre tempo máximo x idade	28
Quadro 2 – Situação e valor representativo da transferência do militar	29
Quadro 3 – Cálculos de indenização de transporte e bagagem e auto do militar	30
Quadro 4 – Concepções evolutivas da QVT	36
Quadro 5 – Abordagens de diversos autores em relação à QVT	37
Quadro 6 – Problemas da QVT	41
Quadro 7 – Critérios de Análise BPSO-96 – Ações e Programas de QVT	45
Quadro 8 – Diversas etapas sobre administração moderna	49
Quadro 9 – Atributos e competências Cmdo da 3ª RM (continua)	60
Quadro 10 – Quadro síntese (continua)	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo	63
Tabela 2 – Idade	64
Tabela 3 – Oficial	65
Tabela 4 – Percentual dos militares por tempo de carreira militar	66
Tabela 5 – Tempo de 3ª RM	67
Tabela 6 – Natural da região.....	68
Tabela 7 – Movimentado.....	69
Tabela 8 – Se movimentado por interesse próprio	70
Tabela 9 – Minha opção para ser movimentado para a 3ª RM foi	71
Tabela 10 – Estou satisfeito com meu salário	72
Tabela 11 – Meu salário está de acordo com minhas atribuições	73
Tabela 12 – Meu salário de acordo com o mercado	74
Tabela 13 – Minha jornada de trabalho é razoável	75
Tabela 14 – Nível de insalubridade baixo.....	76
Tabela 15 – Instalações físicas são seguras	77
Tabela 16 – Possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	78
Tabela 17 – Ao ser designado para a nova seção/divisão/escalão, o Cmdo da 3ª RM observou meus cursos e minhas habilidades	79
Tabela 18 – Tenho abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	80
Tabela 19 – Recebo informações sobre o processo de trabalho	81
Tabela 20 – O Cmdo da 3ª RM acrescenta à minha carreira militar	82
Tabela 21 – A movimentação acrescenta à minha carreira militar	83
Tabela 22 – O Cmdo da 3ª RM oferece cursos e treinamentos	84
Tabela 23 – Me sinto integrado aos subordinados no Cmdo da 3ª RM.....	85
Tabela 24 – Me sinto integrado aos pares no Cmdo da 3ª RM	86
Tabela 25 – Me sinto integrado à chefia no Cmdo da 3ª RM.....	87
Tabela 26 – Gosto de ser militar	88
Tabela 27 – Concordo com as normas da organização	89
Tabela 28 – Ao ser movimentado por várias regiões do país, o Exército é como eu imaginava ao ingressar	90
Tabela 29 – Se tivesse a oportunidade de ser movimentado para outra região militar,	

teria vindo para o Cmdo da 3ª RM.....	91
Tabela 30 – Me adaptei rapidamente a Porto Alegre.....	92
Tabela 31 – Tenho tempo para minha família e lazer	93
Tabela 32 – Tenho orgulho da imagem do EB.....	94
Tabela 33 – Tenho orgulho da responsabilidade social do EB	95
Tabela 34 – Sirvo à Pátria da melhor forma possível	96

LISTA DE ABREVIATURAS

3ª RM – 3ª Região Militar

ABQV - Associação Brasileira de Qualidade de Vida

Aj G – Ajudância Geral

AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras

CIAVEx – Centro de Instrução de Aviação do Exército

Cmdo – Comando

Cmdo da 3ª RM – Comando da 3ª Região Militar

CMS – Comando Militar do Sul

DGP – Departamento Geral do Pessoal

DCEM – Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações

EB – Exército Brasileiro

E5 – Estado-Maior 5 - Relações Públicas do Cmdo da 3ª RM

EME – Estado-Maior do Exército

EsACosAAe – Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea

EsCom – Escola de Comunicações

EsFCEEx – Escola de Formação Complementar do Exército

EsIE – Escola de Instrução Especializada

EsPCEEx – Escola Preparatória de Cadetes do Exército

EsSLog – Escola de Sargentos de Logística

EsSA – Escola de Sargento das Armas

EsSEx – Escola de Saúde do Exército

EsSLog – Escola de Sargentos de Logística

Fuzil FN FAL M964 – fuzil militar semiautomático, produzido no Brasil, pela IMBEL

IME – Instituto Militar de Engenharia

IG – Instruções Gerais

IR – Instruções Reguladoras

MD – Ministério da Defesa

OM – Organização Militar

OMDS – Organização Militar de Direta Subordinação

OMS – Organização Mundial de Saúde

OTT – Oficial Técnico Temporário

PCO – Pesquisa de Clima Organizacional
PEG – Planejamento e Gestão do Comando
PNR – Próprio Nacional Residencial
PTTC - Prestador de Tarefa por Tempo Certo
QAO – Quadro Auxiliar de Oficiais
QCP – Quadro de Cargos Previstos
QCO – Quadro Complementar de Oficiais
QEM – Quadro de Engenheiros Militares
QG – Quartel General
QMB – Quadro de Material Bélico
QSI – Quadro de Serviço de Intendência
QSS – Quadro de Serviço de Saúde
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
R – Regulamento
SAR – Serviço de Assistência Religiosa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	18
1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.4.1 Departamentalização.....	19
1.4.2 Subordinação.....	20
1.4.3 Organograma	21
1.5 O MILITAR COMO PROFISSIONAL DIFERENCIADO	22
1.6 RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO	26
1.7 MOVIMENTAÇÃO DE MILITARES.....	29
2.1 QUALIDADE DE VIDA	31
2.1.1 O que é QVT?.....	32
2.1.2 Evolução histórica	33
2.1.3. Diversas conceituações	38
2.2 A MOVIMENTAÇÃO DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO	47
2.3 INTERCULTURALIDADE	50
2.4. INTEGRAÇÃO DE PESSOAL.....	53
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	59
3.1 ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	60
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	63
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	63
4.2 QUESTIONÁRIO DE CONTEÚDO.....	72
5 DISCUSSÃO	97
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA	103
6 CONCLUSÕES.....	104
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXO A.....	114
ANEXO B.....	115

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição de 367 anos, que tem por missão preparar a Força Terrestre para defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem, participar de operações internacionais, cumprir atribuições subsidiárias e apoiar a política externa do País. Como visão de futuro, possui dentre uma das principais atribuições ser uma instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço; ser um exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão; respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional; e ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, que tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

Para o atingimento desses objetivos, como organização de grande porte, o Exército Brasileiro precisa estar sempre pronto a tomar ações, dentre seus deveres, valores e ética, diretrizes que operacionalizem os movimentos para cumprir o seu objetivo fim: a defesa da Pátria, em tempos de guerra. A movimentação é o ato administrativo que se realiza para atender à necessidade do serviço e tem por finalidade principal assegurar a presença, nas OM (Organizações Militares), do efetivo necessário à sua eficiência operacional e administrativa. O militar está sujeito, como decorrência dos deveres e das obrigações da atividade militar, a servir em qualquer parte do país ou no exterior, conforme as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças (IG 10-42). Nos casos previstos no regulamento, poderão ser atendidos interesses individuais (preferências por região militar, bem como guarnição especial), quando for possível conciliá-los com as exigências do serviço. Em virtude disso, as movimentações tornam-se corriqueiras e também contemplam benefício pecuniário, a título de ajuda de custo para mudança, sendo bastante atrativo para este militar. Em 2014, 22% dos oficiais foram movimentados e 5% foram transferidos para a reserva remunerada ao completar 30 anos de serviço, conforme conclui o PEG (Planejamento e Gestão do Comando), denotando um percentual bastante elevado, caracterizando uma perda considerável de militares que, muitas vezes, não são repostos na mesma proporção.

Pretende-se, por meio do presente, examinar a história mais recente de movimentação no Cmdo, buscando-se subsídios para fins de contextualização e referenciais para discussões

posteriores.

Visto que ocorrem essas mudanças, pretende-se identificar a relação entre movimentações e a qualidade de vida no Comando da 3ª Região Militar, visando evitar a perda do colaborador para maximizar, de acordo com seu planejamento estratégico, o desempenho da 3ª Região Militar.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Quais as relações entre as movimentações dos oficiais do Cmdo da 3ª RM e a qualidade de vida no trabalho?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar as relações entre as movimentações dos militares e a qualidade de vida destes no trabalho, visando à minimização dos impactos negativos observados.

1.2.2 Objetivos específicos

Analisar e verificar as características do Cmdo, por meio do reconhecimento da missão na OM em que estará prestando serviço;

Verificar a relação das movimentações e a qualidade de vida do militar às novas exigências do trabalho e às peculiaridades do Cmdo da 3ª RM; e por meio dessa verificação, identificar os aspectos críticos da QVT no Cmdo da 3ª RM.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A preocupação é constante com a eficácia de desempenho nas funções estratégicas do Comando. Em virtude disso, este estudo tem por finalidade fazer com que os militares tenham uma melhor adaptação, seguindo as dinâmicas de transferências previstas na profissão, dirimindo os efeitos negativos e ampliando os efeitos positivos das movimentações, aumentando os aspectos relativos à qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, evitando o vazamento do militar já qualificado, por meio do conhecimento adquirido nesse Cmdo, para outras regiões do país.

O oficial de carreira possui a prerrogativa de, conforme orienta a EB 30 – IR 40.001 e a IG 10-42A, ambas que regulam as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército, disponíveis no sítio da DCEM, que descrevem a obrigatoriedade de trabalhar nas cinco regiões do nosso país, considerando o caráter permanente e nacional do Exército; o aprimoramento constante da eficiência da instituição; a prioridade na formação e aperfeiçoamento dos Quadros; a operacionalidade da Força Terrestre em termos de pronto emprego; a predominância do interesse do serviço sobre o individual; a continuidade no desempenho das funções, a par da necessária renovação; a movimentação como decorrência dos deveres e das obrigações da carreira militar e, também, como direito nos casos especificados na legislação pertinente; a disciplina e o interesse do militar, quando pertinente, conforme descreve o R-50, Decreto nº 2.040, de 21 de outubro de 1996 (BRASIL, 1996), que regula a movimentação de oficiais e praças do Exército. Considerando o fato da necessidade de mudança para constituição de carreira, pretende-se desenvolver uma metodologia visando a um melhor aproveitamento dos conhecimentos específicos dos oficiais em suas guarnições, garantindo uma relação harmônica entre o interesse pessoal e o militar. Esses também possuem necessidades, como qualquer outro trabalhador, não somente as econômicas, mas também socioculturais (relações de amizade, comunicação), influenciando estas diretamente na satisfação e produtividade, especificamente dos militares deste grande comando. As movimentações ocorrem normalmente, no período compreendido de novembro a janeiro do ano subseqüente.

A 3ª RM é composta por 94 militares, sendo 56 oficiais de carreira, estes que ingressam no Exército mediante a aprovação em concurso público, de âmbito nacional, de acordo com a sua faixa etária e escolaridade, para as diferentes escolas de formação como a Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX), o Instituto Militar de Engenharia

(IME), a Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx), a Escola de Saúde do Exército (EsSEEx), o Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) e 38 Oficiais Técnicos Temporários (OTT), os quais ingressam no Exército por meio de uma seleção conduzida pelas Regiões Militares, que estipula o período e as vagas para cada área de interesse (administração, arquitetura, ciências contábeis, direito, engenharia, estatística, informática, magistério, medicina, museologia, pedagogia, relações públicas, assistência social, entre outros) que compõe o Quadro Complementar de Oficiais (QCO), ainda com 2 oficiais médicos à disposição do Cmdo, perfazendo um total de 96 integrantes.

A 3ª RM possui 23 organizações militares de direta subordinação (OMDS), onde todos os esforços são realizados em prol de manter o mais eficaz funcionamento dessa estrutura e de 110 organizações militares (OM) apoiadas por esse grande comando. As OM são quartéis de tropa, de arma, com o objetivo da preparação para o combate. As regiões militares diferem desse padrão, por concentrarem em sua totalidade as atribuições administrativas de toda natureza. Os processos de trabalho da região necessitam de um alto número de militares, no tocante às chefias de seção/escalão, e um número maior de pessoal operacional, na execução das tarefas do dia a dia. No caso da 3ª RM, existe um quartel de apoio, com aproximadamente 500 militares, entre alguns oficiais, subtenentes, sargentos, cabos e soldados, a Base de Administração e Apoio da 3ª RM. Quando um militar é transferido de um quartel de tropa para uma Região Militar, não deve conhecer, necessariamente, dependendo das funções realizadas anteriormente, as dinâmicas administrativas que compõem uma Região Militar.

1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.4.1 Departamentalização

É de extrema importância a atuação do Comando da 3ª Região Militar, sendo o operacional do Comando Militar do Sul (CMS), tendo como principais objetivos planejar, coordenar, controlar e supervisionar, em sua guarnição:

- a) o apoio logístico às Organizações Militares, integrando o Sistema Logístico do Exército;
- b) o preparo da mobilização, integrando o Sistema de Mobilização do Exército;

- c) as atividades relacionadas a Assistência Social, Serviço de Justiça, Inativos e Pensionistas, e Serviço Militar, integrando o Sistema de Pessoal do Exército;
- d) a fiscalização de produtos controlados;
- e) as atividades relativas ao patrimônio;
- f) as atividades relativas ao transporte administrativo.

Ativada a Estrutura Militar de Guerra:

- a) proporcionar o apoio logístico em sua área da guarnição, com as atribuições de Comando Logístico, ou não, quando incluída no Teatro de Operações; ou,
- b) atuar como Região Militar de Zona do Interior;
- c) em qualquer situação, prosseguir no cumprimento de suas atribuições rotineiras.

1.4.2 Subordinação

O Comando da 3ª Região Militar possui a seguinte subordinação:

Figura 1 – Subordinação do Comando da 3ª Região Militar

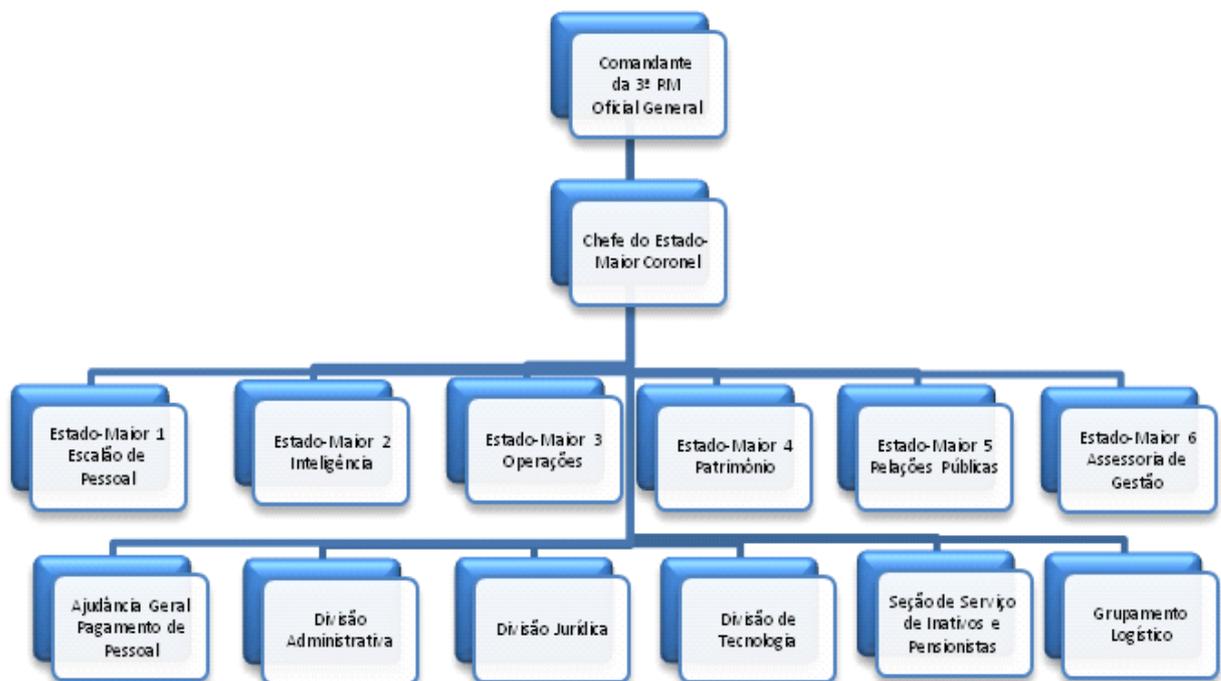


Fonte: Cmdo da 3ª RM

1.4.3 Organograma

O Comando da 3ª Região Militar está estruturado da seguinte forma:

Figura 2 – Estrutura do Comando da 3ª Região Militar



Fonte: Elaborado pela autora

No dia 12 de julho de 1919, o Boletim Interno da 7ª RM publicou o Decreto de Criação da 3ª Região Militar - 3ª Divisão de Exército, entretanto a Região nasceu em 1807, quando o Príncipe Regente Dom João separou a Capitania de São Pedro da Capitania do Rio de Janeiro, elevou o Continente do Rio Grande de São Pedro à condição de Capitania Geral e nomeou, para ser o primeiro governador e Capitão General, o português Tenente-General Dom Diogo de Souza, assim a 3ª Região Militar possui a denominação histórica de Região Dom Diogo de Souza.

Algumas disposições devem ser consideradas referentes ao quadro de acesso conforme a Lei Federal nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, Título III, Capítulo I, Seção III, Art. 59: o acesso na hierarquia militar, fundamentado principalmente no valor moral e profissional, é seletivo, gradual e sucessivo e será feito mediante promoções, de conformidade com a legislação e regulamentação de promoções de oficiais e de praças, de modo a obter-se

um fluxo regular e equilibrado de carreira para os militares. O planejamento da carreira dos oficiais e de praças é atribuição de cada um dos Ministérios das Forças Singulares. As promoções serão efetuadas pelos critérios de antiguidade, merecimento ou escolha, ou, ainda, por bravura e *post mortem*. Com o objetivo de manter a renovação, o equilíbrio e a regularidade de acesso nos diferentes Corpos, Quadros, Armas ou Serviços, haverá anual e obrigatoriamente um número fixado de vagas à promoção por merecimento. Toda promoção contempla o reconhecimento em forma de pecúnia.

1.5 O MILITAR COMO PROFISSIONAL DIFERENCIADO

Segundo o Art. nº 142 da Constituição Federal, as Forças Armadas são instituições nacionais permanentes e regulares, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinadas à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem.

O caráter “permanente” impede a supressão e a transitoriedade de qualquer uma delas. Por seu turno, a “regularidade” atribuída pela Carta Magna denota uma ordem para a manutenção de efetivos suficientes para o seu regular funcionamento, além de estabelecer o dever de servir à nação.

Seguindo na interpretação do citado dispositivo constitucional, percebemos que a organização das Forças Armadas está balizada em dois princípios fundamentais: a hierarquia e a disciplina. Pela hierarquia impõem-se a distribuição escalonada e graduada dos órgãos, postos e patentes militares. Já a disciplina confere aos superiores hierárquicos o poder de impor condutas, dar ordens e punir as eventuais infrações funcionais dos militares sujeitos aos seus comandos. Os conceitos de hierarquia e de disciplina também podem ser extraídos do Estatuto dos Militares (Lei Federal nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980), de acordo com o Art. 14: a hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico: § 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade; § 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das

leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes deste organismo.

Ao ingressar na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), conforme consta em seu sítio, a educação do militar cadete se dá por meio do Sistema de Ensino do Exército, que tem por finalidade qualificar os recursos humanos necessários à ocupação de cargos previstos e ao desempenho de funções definidas na estrutura organizacional do Exército brasileiro. Atendendo a esta finalidade, obedece ao processo gradual, constantemente aperfeiçoado, de educação continuada, desde os estudos e práticas mais simples até os elevados padrões de cultura geral e profissional, devendo assegurar a seu pessoal, por meio dos diferentes cursos, base humanística, filosófica, científica e tecnológica, política e estratégica para permitir o acompanhamento da evolução das diversas áreas do conhecimento, o inter-relacionamento com a sociedade e a atualização constante da doutrina militar. O ensino no Exército desenvolve-se em quatro áreas distintas: **bélico** (destinada à qualificação continuada de pessoal necessário à direção, ao preparo e ao emprego da Força Terrestre); **científico** (tecnológico, destinado à qualificação continuada de pessoal necessário à direção e à execução das atividades científico-tecnológicas); **saúde** (destinada à qualificação continuada de pessoal necessário à direção e à execução das atividades de saúde); e **complementar** (destinada à qualificação continuada de pessoal necessário ao desempenho de atividades não enquadradas nas linhas anteriores e definidas em legislação específica). Os currículos e os programas desenvolvidos no âmbito do Sistema de Ensino do Exército devem enfatizar e prever as condições necessárias ao desenvolvimento dos objetivos educacionais da área afetiva, particularmente como patriotismo, responsabilidade, lealdade, disciplina, entusiasmo profissional, cooperação, iniciativa e os atributos inerentes à liderança; favorecer o aprimoramento das expressões escrita e oral, estabelecendo, inclusive, programas de leitura; incentivar o autoaperfeiçoamento e a predisposição à mudança; promover intercâmbio entre as organizações militares do Sistema de Ensino do Exército e das outras Forças Singulares, e com entidades civis e preservação do meio ambiente. Os cursos e programas de grau universitário ou superior, mantidos pelo Exército, possuem diversas diplomações e titulações, equivalentes às conferidas à educação superior nacional.

Na denominação de militar do Exército Brasileiro, existe uma ampla gama de especializações desempenhadas por cada integrante da Força Terrestre, abrangendo os mais diversos campos de atividades, e que, na maioria dos casos, define toda a carreira militar desses indivíduos.

A grande divisão dessas especializações é definida pela **arma, quadro ou serviço** a que pertence um militar do Exército. As armas englobam o militar combatente por excelência, definitivamente a atividade-fim da profissão. Os quadros reúnem os militares que, de origem diversa, aglutinam-se dentro desses quadros com uma finalidade geral própria. Por fim, há os Serviços, que, como o termo indica, têm uma atividade de apoio bem definida, normalmente de cunho logístico. As armas dividem-se em dois grupos: as armas-base (infantaria e cavalaria) e as armas de apoio ao combate (artilharia, engenharia e comunicações). A infantaria define o combatente a pé, aquele que pode se deslocar por qualquer tipo de região e que conquista, ocupa e mantém o terreno, em operações ofensivas e defensivas; pela variedade de missões, o infante também tem suas especializações, tais como: de selva, blindado, de montanha, paraquedista, Polícia do Exército, entre outras. A cavalaria reconhece, proporciona segurança às demais formações em combate e combate por seus próprios meios; seja blindada ou mecanizada, mantém nos seus atuais veículos as capacidades das tradicionais formações hipomóveis (a cavalo).

As armas de apoio complementam a missão das armas-base, quer pelo apoio de fogo de seus obuses, canhões, foguetes e mísseis da Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea (EsACosAAe); pela mobilidade e contramobilidade (engenharia) e pela instalação e manutenção dos sistemas de C2 (comando e controle) e de guerra eletrônica – CCOMGEx/DF (comunicações). Os oficiais e sargentos de carreira, das diferentes Armas, são oriundos da AMAN e da Escola de Sargentos das Armas (EsSA), respectivamente.

Os quadros principais, na atualidade, são: o Quadro de Engenheiros Militares (QEM), com seus integrantes formados ou profissionalizados pelo tradicional Instituto Militar de Engenharia (IME); o QEM tem a seu encargo a maior parte do trabalho técnico de engenharia no combatente como na área de ciência e tecnologia, bem como a produção do material bélico, nas fábricas e arsenais. O Quadro de Material Bélico (QMB), também formado na AMAN, trata das atividades gerais de manutenção dos equipamentos bélicos da Força, incluindo suas viaturas.

Os Serviços de Intendência e de Saúde (médicos, dentistas e farmacêuticos) e de Assistência Religiosa (capelães) trabalham em tempos de paz e na guerra para a manutenção do homem, pelo atendimento às suas necessidades de sustento e sanitárias. Os oficiais de Intendência são mestres no suprimento e nas finanças, também oriundos da AMAN. Os oficiais da área de saúde, após sua graduação em uma instituição de ensino superior, ingressam no Exército por intermédio da EsSEx.

As mulheres, nas Forças Armadas, começaram na Marinha do Brasil, em 1980. No

Exército, atuam hoje 6.700 mulheres. E a participação deve aumentar com a sanção pela presidenta Dilma Rousseff, em agosto deste ano, da Lei nº 12.705, que permite o ingresso de militares do sexo feminino na linha bélica do Exército. O ingresso acontece desde a década de 90, com profissionais das áreas de administração, saúde e engenharia. A Escola de Administração da Força, em Salvador (BA), formou em 1992 a primeira turma de oficiais, no QCO. Quatro anos depois, foi instituído o Serviço Militar Feminino Voluntário (Serviço de Saúde) para médicas, farmacêuticas, dentistas, veterinárias e enfermeiras que ampliou espaço para a atuação feminina. Em 1996, o Instituto Militar de Engenharia (IME) recebeu as primeiras mulheres no quadro de engenheiros militares. As oficiais concorrem em igualdade de condições com os homens e concorrendo às mesmas promoções. A primeira mulher a ocupar a patente de oficial general da história das Forças Armadas foi uma oficial da Marinha, em novembro de 2012.

Os graduados, os subtenentes e sargentos das áreas de apoio, incluindo músicos, são formados em outras escolas militares, de acordo com a sua área de atuação: Escola de Sargentos de Logística (EsSLog), Escola de Comunicações (EsCom), Escola de Instrução Especializada (EsIE) e o Centro de Instrução de Aviação do Exército (CIAVEx).

Outro fator de extrema relevância e que está intrinsecamente ligado ao bem-estar do militar é a atividade física, pois as Forças Armadas exigem do militar uma higidez física extraordinária; com as atribuições que o militar desempenha não só por ocasião de conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas também em tempo de paz, o que exige do militar alto nível de saúde física, um dos requisitos para o ingresso no serviço militar é o vigor físico:

CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR

[...] f. Vigor físico

As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. (MINISTÉRIO DA DEFESA).

Tal constatação conduz à inexorável conclusão de que eles devem sempre apresentar uma satisfatória higidez física e psicológica para o bom desempenho das suas atribuições. É assim que já no ingresso para os quadros das Forças Armadas o candidato é submetido a uma série de exames médicos e testes de aptidão física e psicológica destinados a apurar a sua capacidade para as atividades militares. Durante a formação ele passa por testes que condicionam a sua permanência na carreira militar, envolvendo maneabilidade, patrulhas, marchas, sobrevivência, pistas de obstáculos, acampamentos, manobras, treinamento com

simulação de situações de conflito, dentre outros. E principalmente após essa fase de formação, os militares são corriqueiramente submetidos a situações de extrema exigência física e mental, a exemplo da participação em combates, operações especiais ou em forças internacionais de paz.

Nos quartéis administrativos, as dinâmicas militares acontecem com menor intensidade, como no Cmdo da 3ª RM. Deste modo, a rigorosa rotina inerente à atividade militar exige dos seus membros um estado de aptidão física e mental diferenciado como condição para o pleno desempenho da atividade militar e até mesmo como salvaguarda à integridade física pessoal e de seus companheiros de caserna. Apenas a exemplo do rigor físico exigido, diga-se que um militar completamente equipado para participar de escala de serviço armado de guarda às instalações militares – atividade absolutamente rotineira na vida castrense, da qual participam militares da graduação de soldado até a graduação de oficial general – Fuzil FN FAL M964 com carregador (4,4kg), Pistola 0.9 mm com carregador (2,5kg), em situação de rotina. Em um campo de batalha, esse peso ainda aumenta consideravelmente devido aos equipamentos que são portados na mochila. Tais aspectos denotam as peculiaridades e as obrigações inerentes à vida castrense e impõem e justificam a existência de um tratamento jurídico especial para os militares, o que caracteriza uma relação de especial sujeição.

1.6 RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército brasileiro não possui uma seção específica quando se trata de recursos humanos. Esses encargos ficam por conta do Departamento Geral do Pessoal (DGP), mais especificamente a Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM), que tem por finalidade:

- I** - prover de pessoal as organizações militares OM, de acordo com os Quadros de Organização e os Quadros de Cargos Previstos, obedecidas as normas regulamentares e as prescrições emanadas dos escalões superiores.
- II** - planejar e efetivar as movimentações de competência do Chefe do DGP, em consonância com as diretrizes estabelecidas por aquele Órgão de Direção Setorial.
- III** - elaborar:
 - a)** as propostas de movimentações, com vista à programação das

necessidades de recursos financeiros;

b) as propostas para a adição, a agregação e a reversão de militares, que forem de competência do Chefe do DGP;

c) as propostas para aperfeiçoamento da legislação em vigor, na esfera de suas atribuições;

IV - realizar:

a) a seleção de oficiais para comando, chefia ou direção de OM e de oficiais e graduados para cursos, estágios e missões no exterior, conforme diretrizes baixadas pelos órgãos competentes;

b) os estudos e submeter à decisão do Chefe do DGP, as propostas relativas à designação de militares para o serviço ativo;

V - colaborar com o Estado-Maior do Exército (EME), realizando estudos para o aperfeiçoamento e racionalização das atividades relacionadas com a política de pessoal, na esfera de sua competência;

VI - emitir parecer sobre a conveniência de passagem de militares à disposição de órgãos estranhos à Força;

VII - participar, quando determinado, de estudos e atividades relacionados com a seleção, movimentação e mobilização de pessoal militar;

VIII - controlar os efetivos da Força Terrestre.

O processo de ascensão funcional na carreira militar difere das práticas existentes nas demais instituições. Os postos e as graduações dos militares são indispensáveis, não só na guerra, mas também em tempo de paz, pois traduzem, dentro de uma faixa etária específica, responsabilidades e a habilitação necessária para o exercício dos cargos e das atribuições que lhes são correspondentes. O militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à instituição. Esses aspectos determinam a existência de um fluxo de carreira planejado, obediente a critérios definidos, que incluem a higidez mental e física, a capacitação profissional e os limites de idade, tudo isto influenciando nas promoções aos postos e graduações subsequentes. Sem esse fluxo, a renovação permanente, possibilitada pela rotatividade nos cargos, ficaria extremamente prejudicada e a operacionalidade seria atingida.

Os comentários de Dutra (2004) estão em consonância com esta realidade, de buscar profissionais de alta formação e capacitados para os novos modelos de gestão da administração moderna: “Estes processos de gestão de pessoas são adequadamente essenciais para suprir as necessidades da empresa”. Nesse aspecto é importante salientar que nessas

novas demandas comerciais é possível relação entre a percepção das carreiras inteligentes e a percepção sobre crescimento profissional nas organizações, considerando as distintas preferências e visões de mundo das gerações, juntamente utilizando as competências necessárias dos profissionais desse calibre.

As promoções são realizadas segundo um planejamento a longo prazo, necessário para definir, com exatidão, as vagas existentes em cada posto ou graduação e administrar o fluxo de carreira nos diferentes quadros de oficiais e de graduados. O tempo entre os postos é chamado de interstício, que corresponde ao tempo mínimo que o oficial precisa permanecer no posto para ser promovido.

Quadro 1– Combinação entre tempo máximo x idade

GRADUAÇÃO	POSTO	INTERSTÍCIO PROMOÇÃO	IDADE MÁXIMA
OFICIAIS SUPERIORES	General	24 meses	64 anos
	Coronel	36 meses	62 anos
	Tenente-Coronel	36 meses	60 anos
	Major	36 meses	58 anos
OFICIAL INTERMEDIÁRIO	Capitão	48 meses	56 anos
OFICIAIS SUBALTERNOS	1º Tenente	48 meses	56 anos
	2º Tenente	15 meses	56 anos
	Aspirante a oficial	06 meses	56 anos

Fonte: EB 30 – IR40.001.

Algumas disposições devem ser consideradas referentemente ao quadro de acesso conforme a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980,

Art. 59. O acesso na hierarquia militar, fundamentado principalmente no valor moral e profissional, é seletivo, gradual e sucessivo e será feito mediante promoções, de conformidade com a legislação e regulamentação de promoções de oficiais e de praças, de modo a obter-se um fluxo regular e equilibrado de carreira para os militares.

Parágrafo único: O planejamento da carreira dos oficiais e das praças é atribuição de cada um dos Ministérios das Forças Singulares.

Art. 60. As promoções serão efetuadas pelos critérios de antiguidade, merecimento ou escolha, ou, ainda, por bravura e *post mortem*. (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm)

Com o objetivo de manter a renovação, o equilíbrio e a regularidade de acesso nos diferentes corpos, quadros, armas ou serviços, haverá anual e obrigatoriamente um número fixado de vagas à promoção por merecimento. Toda a promoção contempla o reconhecimento em forma de pecúnia. Algumas promoções estão atreladas necessariamente à classificação em outra OM, ou seja, movimentação obrigatória.

1.7 MOVIMENTAÇÃO DE MILITARES

A movimentação para localidade especial traz vantagens pecuniárias para o militar:

Categoria A: percebe ajuda de custo em dobro (4 vencimentos para ir e 4 para sair); percebe mais 20% do soldo em seus vencimento; cada 2 anos na localidade especial, incorpora 8 meses de serviço.

Categoria B: percebe mais 10% do soldo em seus vencimentos.

Por término do período de trânsito, o militar tem direito, para apresentar-se na OM de destino, a tantos dias quantos forem os gastos na viagem pela utilização do meio de transporte a que fizer jus pela legislação. Parágrafo único: o deslocamento do militar pelos próprios meios não pode exceder o prazo estabelecido:

Quadro 2 – Situação e valor representativo da transferência do militar

SITUAÇÕES		VALOR REPRESENTATIVO	FUNDAMENTO
a	Militar, com dependente, nas movimentações com desligamento da organização militar.	Duas vezes o valor da remuneração.	Art. 1º e art. 3º, inciso 11, alínea, “a”
b	Militar, com dependente, nas movimentações para comissão superior a três e igual ou inferior a seis meses, sem desligamento da organização militar.	Duas vezes o valor da remuneração na ida e uma vez na volta.	
c	Militar, com dependente, nas movimentações para comissão superior a quinze dias e igual ou inferior a três meses, sem desligamento da organização militar.	Uma vez o valor da remuneração na ida e outra na volta.	
d	Militar, com dependente, quando transferido para Localidade Especial Categoria “A” ou de uma Localidade Especial Categoria “A” para qualquer outra localidade, nas movimentações com desligamento da organização militar.	Quatro vezes o valor da remuneração.	
e	Militar, sem dependente, nas situações	Metade dos valores	

	“a”, “b”, “c” e “d” desta tabela.	representativos estabelecidos para as situações “a”, “b”, “c” e “d” desta tabela.	
f	Militar, com ou sem dependente, por ocasião de transferência para a inatividade remunerada.	Oficial - quatro vezes o valor da remuneração calculado com base no soldo do último posto hierárquico a que pertence o militar. Praça - quatro vezes o valor da remuneração calculado com base no soldo de Suboficial.	Art. 1º e Art. 3º, inciso 11, alínea, “b”

Fonte: Portaria nº 6.658 SC5/EMFA (BRASIL, 1994).

Já no Quadro 3, temos os valores em reais, referentes aos cálculos de indenização propriamente ditos de transporte e bagagem e auto do militar, via rodoviária, dentro do território nacional. Esse cálculo é tem como premissa o m³ x posto/graduação do militar movimentado:

Quadro 3 – Cálculos de indenização de transporte e bagagem e auto do militar

TABELA PARA CÁLCULO DE INDENIZAÇÃO DE TRANSPORTE DE BAGAGEM E AUTO DE MILITAR PELA RODOVIÁRIA								
FAIXAS		CB/SD	2º, 3º SGT	CAP a 1º SGT	OF SUP	OF GEN	MOTO	AUTOMÓVEL
DISTÂNCIA EM KM	VALOR EM R\$/M²	35M²	45M²	50M²	55M²	60M²	3M²	12M²
1 A 50	29,64	1.037,40	1.333,80	1.482,00	1.630,20	1.778,40	-	-
51 A 100	32,50	1.137,50	1.462,50	1.625,00	1.787,50	1.950,00	390,00	97,50
44101 A 200	38,48	1.346,80	1.731,60	1.924,00	2.116,40	2.308,80	461,76	115,44
201 A 400	51,47	1.801,45	2.316,15	2.573,50	2.830,85	3.826,20	617,64	154,41
401 A 600	63,77	2.231,95	2.869,65	3.188,50	3.507,35	4.600,20	765,24	191,31
601 A 800	76,67	2.683,45	3.450,15	3.833,50	4.126,85	5.316,60	920,04	230,01
801 A 1000	88,61	3.101,35	3.987,45	4.430,50	4.873,55	6.040,80	1.063,32	265,83
1001 A 1200	100,68	3.523,80	4.530,60	5.034,00	5.537,40	6.782,40	1.208,16	302,04
1201 A 1400	113,04	3.956,40	5.086,80	5.652,00	6.217,20	7.528,80	1.356,48	339,12
1401 A 1600	125,48	4.391,80	5.646,60	6.274,00	6.901,40	8.283,60	1.505,76	376,44
1601 A 1800	138,06	4.832,10	6.212,70	6.903,00	7.593,30	9.050,40	1.656,72	414,18
1801 A 2000	150,84	5.279,40	6.787,80	7.542,00	8.296,20	9.828,00	1.810,08	452,52
2000 A 2200	163,80	5.733,00	7.371,00	8.190,00	9.009,00	10.615,80	1.965,60	491,40
2200 A 2400	176,93	6.192,55	7.961,85	8.846,50	9.731,15	11.353,20	2.123,16	530,79
2401 A 2600	189,22	6.787,80	8.514,90	9.461,00	10.407,10	12.090,00	2.270,64	567,66
2601 A 2800	201,50	7.052,50	9.067,50	10.075,00	11.082,50	12.848,40	2.418,00	604,50
2801 A 3000	214,14	7.494,90	9.636,30	10.707,00	11.777,70	13.587,60	2.569,68	642,42
3001 A 3200	226,46	7.926,10	10.190,70	11.323,00	12.455,30	13.823,70	2.717,52	679,38
3201 A 3400	238,82	8.358,70	10.746,90	11.941,00	13.135,10	14.329,20	2.865,84	716,46
3401 A 3600	251,34	8.796,90	11.310,30	12.567,00	13.823,70	15.080,40	3.016,08	754,02
3601 A 3800	263,88	9.235,80	11.874,60	13.194,00	14.513,40	15.832,80	3.166,56	791,64
3801 A 4000	276,17	9.665,95	12.427,65	13.808,50	15.189,35	16.570,20	3.314,04	828,51
4001 A 4200	288,91	10.111,85	13.000,95	14.445,50	15.890,05	17.334,60	3.466,92	866,73
4201 A 4400	301,52	10.653,20	13.568,40	15.076,00	16.583,60	18.091,20	3.618,24	904,56
4401 A 4600	314,47	11.006,45	14.151,15	15.723,50	17.295,85	18.868,20	3.773,64	943,41
4601 A 4800	327,12	11.449,20	14.720,40	16.356,00	17.991,60	19.627,20	3.925,44	981,36
4801 A 5000	339,15	11.870,25	15.261,75	16.957,50	18.653,25	20.349,00	4.069,80	1.017,45
ACIMA DE 5000	352,61	12.341,35	15.876,45	17.630,50	19.393,55	21.156,60	4.231,32	1.057,83

Fonte: Portaria nº 6.658 SCS/EMFA (BRASIL, 1994).

Considerando esses aspectos pecuniários, entende-se que o Exército influencia, inclusive, a privacidade de seus militares, manipulando, mesmo que, sutilmente, as condições

ambientais da organização. Cria-se o clima de tensão inevitável e competitividade, por meio das pressões exercidas na busca de melhores colocações (melhores quartéis e funções dentro da estrutura do mesmo) dos militares inseridos no processo de movimentação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho e as formas de administrá-lo estão em constante transformação. Seguem os movimentos da sociedade, as imposições da vida econômica, a urgência das técnicas e das novas tecnologias. As relações estruturais dos sistemas produtivos e na disposição dos recursos humanos acompanham esses movimentos, ocasionando mudanças significativas nas concepções de produtividade, buscando uma maior eficácia de esforço produtivo, promovendo alterações na forma e dinâmicas organizacionais.

Gestores e especialistas das organizações governamentais, empresas e demais instituições econômicas se interessam cada vez mais pela forma como o trabalho é realizado, buscando identificar melhor o valor agregado e, conseqüentemente, identificar o ápice da produtividade.

Há uma preocupação maior com os resultados, em virtude da cobrança crescente da sociedade, forçando uma remodelação nos processos, ocorrendo sérias modificações de padrões de comportamento. Partindo desse princípio, as competências que o militar utiliza em sua rotina diária, as peculiares possíveis, também vêm passando por profundas revisões. O Exército tem buscado diversas melhorias no desempenho e de bons resultados no futuro. Torna-se, portanto, imprescindível a busca dos melhores quadros de profissionais, que atendam eficazmente à demanda cada vez mais exigente dessa organização.

2.1 QUALIDADE DE VIDA

O trabalho e as formas de administrá-lo estão em constante transformação. Seguem os movimentos da sociedade, as imposições da vida econômica, a urgência das técnicas e das novas tecnologias. As relações estruturais dos sistemas produtivos e na disposição dos recursos humanos acompanham esses movimentos, ocasionando mudanças significativas nas concepções de produtividade, buscando uma maior eficácia de esforço produtivo,

promovendo alterações na forma e na dinâmica organizacional.

2.1.1 O que é QVT?

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma diretriz recomendável e humanista com relação a como organizar o trabalho, isto é, uma filosofia que considera o bem-estar dos colaboradores dentro das organizações, procurando mantê-los saudáveis, com menos estresse e exaustão, motivados, produtivos e com satisfação no trabalho:

O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo. Se, por razões bem evidentes, os cientistas fragmentaram o saber em partes distintas – biologia, psicologia, psicologia social, psicanálise, sociologia etc..., não é menos verdadeiro que quando se observa o *homo humanus*, ele aparece como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados. (CHANLAT, 2009, p. 27).

É desenvolver e manter uma satisfação, ou seja, uma “sensação de bem-estar” no trabalho, o que significa não apenas salários mais altos, mas também questões de qualidade de vida, tais como: tempo com a família, saúde, razoabilidade quanto às horas de trabalho e às cargas de trabalho, controle sobre a carreira e sensação de segurança do emprego (ROSSI; PERREWÈ; SAUTER, 2005), a partir do comprometimento mútuo entre colaboradores e organizações, para que a satisfação ocorra nos dois sentidos. Corresponde a uma área de competência relevante para as organizações, nas quais um conjunto de programas e ações, que interferem no ambiente organizacional, deve ser implantado, tendo como público-alvo o cliente interno, conforme afirmam Rossi, Perrewè e Sauter (2005).

Diversos autores conceituam QVT, de modo que se complementam mutuamente, ou seja, para Fernandes e Gutierrez (1988), QVT é definida pela “melhoria de saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho”. De acordo com Chanlat (2009), o ser humano é um ser ativo e reflexivo, isto é, que pensa e age; de palavra, ou seja, é por meio da linguagem que se desvendam as condutas, ações e decisões, não podendo a comunicação humana nas organizações ser reduzida à simples transmissão de informações. A concorrência exacerbada, a lógica do curto prazo, a busca contínua pela otimização, o esfacelamento dos coletivos de trabalho,

a compressão do tempo, a tirania do cliente, todos esses fatores elevam o nível de estresse e a violência no trabalho.

Limongi-França (2009) destaca que toda pessoa é um complexo biopsicossocial, ou seja, tem potencialidades biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais que respondem simultaneamente às condições de vida. A dimensão biológica envolve as características físicas, herdadas ou adquiridas, incluindo metabolismo, resistência e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas; a dimensão psicológica compreende os processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa, e a dimensão social revela os valores socioeconômicos, a cultura, as crenças, o papel da família e outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, e o meio ambiente. Nesse sentido, a conceituação adotada pela Organização Mundial de Saúde em 1986 estabelece que a saúde não seja apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Já em relação ao conceito de Qualidade de Vida, este se refere à percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

A busca pelo significado do termo Qualidade de Vida (QV) é tão antiga quanto a civilização, pois os filósofos, desde a Antiguidade, já buscavam um conceito para vida com qualidade, a qual, na visão aristotélica, estava ligada aos sentimentos relacionados à felicidade e à realização.

2.1.2 Evolução histórica

Do ponto de vista histórico, estima-se que o termo QVT surgiu pela primeira vez na década de 30, na literatura médica, associado a trabalhos empíricos que buscavam sua definição e mensuração. No entanto, a maior aceção científica do termo acontece mais recentemente nas últimas décadas, principalmente a partir dos anos 80, quando se desenvolveram muitos instrumentos para avaliação de QVT. A partir do início da década de 90, parece consolidar-se um consenso entre os estudiosos da área relativos a dois aspectos relevantes do conceito de qualidade de vida no trabalho: subjetividade e multidimensionalidade. No tocante à subjetividade, considera a percepção da pessoa sobre o seu estado de saúde e sobre os aspectos não médicos do seu contexto de vida, ao contrário das

tendências iniciais de uso do conceito, quando a QVT era avaliada por um observador, usualmente um profissional de saúde. Já a multidimensionalidade refere-se à QVT como composta por diferentes dimensões, como também avaliada em sua polaridade: de boa a ruim. Importante salientar a identificação dessas dimensões e de suas dinamicidades, tais como a temporal e espacial, a social, a mental, a material, a física, a cultural, a econômica, dentre outras, tem sido objeto de pesquisa científica em diversos estudos empíricos, que utilizam metodologias tanto qualitativas quanto quantitativas, como constatamos a seguir. Portanto, esta nova concepção de saúde dá-se em oposição à adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), que a define “não apenas como a ausência de doença, mas como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social”.

Sendo a “*Qualidade de Vida no Trabalho*” um tema relevante na literatura nacional, conforme afirma Fernandes (1996), as empresas dão espaço à satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas, como requisito para atingirem altos índices de produtividade. Historicamente, atribui-se a Eric Trist e seus colaboradores, que desenvolveram estudos no “*Tavistock Institute*”, em 1950, em termos de uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, a origem da denominação QVT, para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. Conforme Fernandes (1996), na década de 60, ocorreu nos Estados Unidos um maior incremento às preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho, impulsionado pela criação da “*National Commission on Productivity*”, que teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, seguindo-se a criação pelo congresso do “*National Center for Productivity and Quality of Working Life*”, com a função de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador. (HUSE; CUMMINGS, 1985). Entretanto, a expressão “*qualidade de vida no trabalho*”, considerando-se exaustiva revisão bibliográfica sobre o tema, não se pode atribuir a uma definição consensual. O conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, segundo Fernandes (1996).

Apesar do incremento nos anos 60, como salienta Rodrigues (1991, p. 116): “A crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do ocidente, e em particular os Estados Unidos, no início dos anos 70, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT”. No entanto, observou-se um interesse renovado por QVT ao final da década de 70, quando do surgimento de forte competição nos mercados internacionais, com a participação especial do

Japão e a divulgação de técnicas japonesas de administração nas organizações do ocidente, fazendo com que os americanos questionassem seu modelo de gestão empresarial e começassem a *“reconhecer que talvez outros países estivessem fazendo algum tipo de gerenciamento diferente, que pudesse ter relação com sua eficácia”* (NADLER; LAWLER, 1983). Notoriamente em função da globalização do mercado, havendo uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiro, o advento dos Programas de Qualidade Total tenha igualmente despertado o interesse por QVT no Brasil.

É possível, também, atribuir-se a preocupação crescente com QVT à maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento das responsabilidades sociais da empresa, conforme a opinião de autores como Huse e Cummings (1985). Tais autores relacionam países como França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Canadá, Holanda e Itália como os que adotam em suas organizações a tecnologia e a filosofia de QVT visando atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, elevando seus níveis de satisfação no trabalho.

No mundo configurado em organizações, segundo Limongi-França e Zaima (2002, p. 2), intensificaram-se as preocupações com as condições de trabalho e de preservação da saúde. E intensificaram-se também o discurso e as campanhas para *“despertar a consciência para a preservação ecológica, justificada pela preocupação com a continuidade da vida humana e com o esgotamento de recursos naturais”*. A qualidade de vida no trabalho está ganhando espaço dentro das organizações a partir da atual reestruturação do trabalho, pois essa exige, cada vez mais, que o trabalhador se identifique com a organização e trabalhe em equipe (FLEURY, 1996). Dessa forma, a melhoria da qualidade de vida da população tornou-se um assunto discutido nos meios de comunicação, assim como também pelos órgãos públicos, e frequentemente se apresenta em forma de cobrança por parte de algumas entidades organizadas da sociedade. Por fim, a QVT passou a integrar as discussões no âmbito da vida profissional das pessoas e em seu local de trabalho. Isso vem ocorrendo impulsionado, muitas vezes, pelos programas de qualidade de vida desenvolvidos nas organizações. As organizações estão, atualmente, procurando formas de seduzir o funcionário e reduzir o conflito interno (NADLER; LAWLER, 1983). Essa nova forma de pensar pode representar uma possibilidade de abertura para o desenvolvimento da qualidade de vida dentro das organizações (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Fernandes (1996) ressalta o exame da QVT, ao longo do tempo, já que ela passou por diferentes concepções, conforme se pode verificar no quadro a seguir:

Quadro 4 – Concepções evolutivas da QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Fernandes (1996, p. 42).

Walton (1973) considera a organização não como um sistema único, mas como um todo sistêmico composto de muitos sistemas interdependentes funcionando com um objetivo único, como resultado de vários estudos. A sua preocupação foi resolver problemas governamentais durante a II Guerra Mundial, como a seleção de oficiais para o Exército e o repatriamento dos prisioneiros de guerra com problemas de readaptação à vida civil e no período pós-guerra, demonstrando como empregar o conhecimento adquirido nas organizações. O autor afirmou que a QVT deve ter como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativamente ao grau de responsabilidade e de autonomia do cargo, recebimento de recurso e *feedback* sobre o desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Limongi-França (1996), a partir de um estudo revisando conceitualmente abordagens de autores em relação à QVT, resultou em três enfoques de análise:

- a) grau de satisfação da pessoa com a empresa;
- b) condições ambientais gerais;
- c) promoção da saúde.

O principal foco dessa revisão está ligado a doenças relacionadas ao trabalho e a programas de qualidade que abrangem o bem-estar do trabalhador:

Quadro 5 – Abordagens de diversos autores em relação à QVT

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Lippitt (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg et alii (1979)	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Druker (1981)	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, inclui-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade, etc.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
Bergeron (1982)	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Nedler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho melhora no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Werther e Davis (1983)	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Fernandes (1996)	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tonam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Berlanger (1992)	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Neri A.M. (1992)	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão Holística.
Camacho (1995)	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, autorrealização e perspectiva de futuro.
Dantas (1996)	Gerência pela Qualidade Total – GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programa de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.

Fonte: Limonge-França (1996, p. 9-11).

A tecnologia de QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Assim, a adequação do indivíduo com o trabalho é de extrema relevância para a avaliação com a QVT, pois os trabalhadores precisam de um mínimo de qualidade de vida para desempenharem suas funções e atingirem suas metas e objetivos dentro da organização.

2.1.3. Diversas conceituações

Vários autores utilizaram o modelo de QVT de Walton como base em seus estudos. Fernandes (1996) ressalta que a qualidade de vida no trabalho é considerada indispensável à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empresa. Partindo-se desta convicção, mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial. Também como base neste modelo, Limongi-França (2003) salienta que onde existe uma íntima correlação entre melhoria da qualidade de vida das pessoas e estilo da vida dentro e fora da organização essa melhoria causará impacto na excelência e na produtividade dos indivíduos em seu trabalho. Questões como o vínculo e a estrutura da vida pessoal, a família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio passam a ser desencadeadores de QVT, os quais se encontram no tempo livre das pessoas.

Para Mênaco e Guimarães (2000, p. 75), “o modelo de Walton (1973) é mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, levando em consideração os fatores intra e extraempresa”. Dessa forma, para Walton (1973) os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada, para que o trabalho possa ser desempenhado com responsabilidade e autonomia, o trabalhador possua conhecimento de seu desempenho, com tarefas adequadas a seu cargo, uma variedade de atividades e a valorização de seu trabalho, juntamente com seu desenvolvimento pessoal.

Walton (1973), ao se deparar com o estudo de novas dinâmicas organizacionais, afirmou claramente que somente recentemente a qualidade foi reconhecida como função gerencial. Assim, estabeleceu um modelo para a QVT que se divide em oito categorias conceituais, assim descritas:

Compensação justa e adequada: Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente

quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

Segurança e saúde nas condições de trabalho: envolve variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana: cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho:

- a) autonomia (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades);
- b) habilidades múltiplas (quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades);
- c) informação e perspectiva (está relacionada à obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações);
- d) tarefas completas: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta;
- e) planejamento: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados: Os aspectos observados referem-se à oportunidade de carreira no emprego, como:

- a) desenvolvimento (intensidade com que as atividades atuais são realizadas, atribuições de trabalho e atividades educacionais);
- b) aplicação futura (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); oportunidades de progresso

(disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados);

- c) segurança (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

Integração social na organização do trabalho: Segundo Walton (1973, p. 15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho:

- a) ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independentemente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física);
- b) igualitarismo (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme);
- c) mobilidade (mobilidade ascendente, como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados);
- d) grupos preliminares de apoio (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação socioemocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo);
- e) senso comunitário (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho);
- f) abertura interpessoal (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

Constitucionalismo na organização do trabalho: está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos-chave para fornecer qualidade de vida no trabalho:

- a) privacidade (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família);
- b) liberdade de expressão (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias);
- c) equidade (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego);
- d) processo justo (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

Trabalho e o espaço total de vida: a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem o tempo de lazer e o tempo com a família.

A relevância social do trabalho na vida: a autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira.

Westley, conforme aponta Fernandes (1996), desenvolveu um modelo em que os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. O quadro abaixo especifica os fatores que caracterizam os problemas de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando os sintomas, indicadores, ações e propostas que têm como objetivo humanizar o trabalho:

Quadro 6 – Problemas da QVT

NATUREZA DO PROBLEMA	SINTOMA	AÇÕES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS	INDICADORES	PROPOSTAS
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho autossupervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - Autorrealização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de autodesenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sociotecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc.

Fonte: Westley apud Fernandes (1996, p.39).

Já o Modelo de Hackman e Oldham (1975) propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade e baixo *turnover* e absenteísmo) são obtidos quando três ‘estados psicológicos críticos’

(percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para um certo trabalhador. Estes modelos descrevem os estados psicológicos pela presença de cinco dimensões ‘básicas’ do trabalho, descritas da seguinte forma:

- a) **Variedade de Habilidades:** grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização;
- b) **Identidade da Tarefa:** grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;
- c) **Significado da Tarefa:** grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade;
- d) **Autonomia:** grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discricção do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;
- e) **Feedback do próprio trabalho (intrínseco):** grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização.

Além das dimensões acima descritas, Hackman e Oldham (1975) também consideram duas dimensões suplementares que têm sido úteis no entendimento dos resultados das tarefas pelos trabalhadores. Tais dimensões são:

- a) **Feedback extrínseco:** grau com que os trabalhadores recebem informações claras a respeito do seu desempenho nas atividades, segundo a opinião de supervisores e companheiros,
- b) **Inter-relacionamento:** grau com que o trabalho requer a interação do trabalhador com outras pessoas para a realização das atividades. Hackman e Oldham (1975) afirmam que o modelo não é capaz de captar os ‘resultados pessoais e do trabalho’ segundo a percepção do trabalhador no que se refere à sua própria produtividade e aos índices de absentéismo e *turnover*. Os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:
 - **Satisfação geral com o trabalho:** é uma medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito e feliz com o trabalho que executa;
 - **Motivação interna para o trabalho:** grau com que o trabalhador sente-se feliz ao executar perfeitamente as tarefas (ou infeliz ao executar as tarefas

erroneamente);

- **Satisfação específica:** busca captar a satisfação do trabalhador com:
 - a segurança no emprego;
 - pagamento e outras formas de compensação;
 - companheiros de trabalho;
 - supervisores;
 - oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização.

Na ótica de Albuquerque e Limongi-França (1998), QVT traduz-se como um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, e visa propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para o trabalho e durante a sua realização. Esses autores consideram a QVT como uma expansão do conceito de qualidade total, perspectiva muito em voga na década de 1990, e diretamente relacionada ao stress. Esses autores contribuem no campo conceitual de QVT ao propor um diagnóstico organizacional, aspecto até então pouco relevante no estudo da QVT, mas fundamental, pois incorpora a perspectiva de conhecer o contexto de trabalho no qual o trabalhador está inserido.

No contexto brasileiro, apesar da inserção da temática QVT ser considerada relativamente recente, ao longo de três décadas, observa-se diversas pesquisas na área, um crescente número de organizações, tanto públicas quanto privadas, que adotam preceitos e programas de QVT (Limongi-França, 2003).

Já Corrêa (1993) descreve os estágios QVT, em que o primeiro engloba as condições de subsistência como salário compatível com a função, segurança, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria. Já no segundo estágio, compreendem-se incentivos salariais, participação nos lucros e eficiência administrativa. No terceiro e último estágio está a autorrealização, trazendo os conceitos de reconhecimento social, liderança, treinamento e participação e moral no grupo, que surge por volta de 1960, repleto de teorias comportamentais e o movimento da qualidade de vida no trabalho, introduzindo conceitos de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade da jornada de trabalho e pequenos grupos e meio ambiente.

Limongi-França (2003) desenvolveu o modelo biopsicossocial organizacional, em que toda pessoa tem potencialidades biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais que respondem simultaneamente às condições de vida:

A Dimensão Biológica refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos e sistemas.

A Dimensão Psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes e inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia.

A Dimensão Social revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, os sistemas de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

A Dimensão Organizacional evidencia missão e valores da organização, tecnologia, mercado e demandas de gestão, produtividade e lideranças. Representado especialmente por lideranças, comunicação e produtividade saudável.

(LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 26-27).

A partir do modelo biopsicossocial, Limongi-França e Zaima (2002) adicionaram a camada organizacional para atender às especificidades da cultura e do ambiente organizacionais e que se refere às questões da imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registro, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas das organizações. A QVT envolve a dimensão organizacional, reconhecendo que grande parte das relações de trabalho, de suas práticas e seus valores nasce de experiências no chão da fábrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos, evoluindo para a qualidade total e critérios de excelência. De acordo com a autora, as principais contribuições da escola organizacional são: expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; política de gestão de pessoas, valorização e capacitação; marketing, ou seja, imagem corporativa e comunicação interna; tempo livre, para desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; risco e desafio, como fatores de motivação e comprometimento.

Assim, Limongi-França propôs o modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96) estruturado com as seguintes dimensões:

Quadro 7 – Critérios de Análise BPSO-96 – Ações e Programas de QVT

ÁREA DE INVESTIGAÇÃO	DESCRIÇÃO	AÇÕES E PROGRAMAS	CÉLULAS ORGANIZACIONAIS
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle de riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral.	Mapas de riscos, segurança interna do patrimônio, refeições, serviço médico interno e contratado. Melhorias ergonômicas, treinamentos específicos.	Segurança do trabalho e medicina ocupacional, ambulatório, nutrição, relações industriais e/ou recursos humanos.
Psicológica	Promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais profissionais.	Processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos.	Recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários, relações industriais e/ou recursos humanos.
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e a criação de oportunidades de lazer, esportes e cultura.	Direitos legais, atividades associativas e esportivas, eventos de turismo, lazer e cultura, atendimento à família.	Serviço social, grêmios esportivos, fundações específicas, recursos humanos.
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e relacionamento da empresa com os empregados.	<i>Endomarketing</i> , comitês executivos e de decisão, comunicação interna, imagem externa, responsabilidade social e cidadania.	Diretorias executivas, <i>Marketing</i> , recursos humanos, fundações educacionais.

Fonte: Limongi-França (1996).

A questão da produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços e que servem como parâmetro para análise das ações de QVT no ambiente organizacional (Limongi-França, 2003). Esses seis fatores compõem o modelo de Competência do Bem-Estar Organizacional (BEO) de Limongi-França:

- a) conceito de QVT, que envolve a ergonomia, ou seja, a adaptação do trabalho ao ser humano com base nos meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais;

cuidados com a saúde, o que inclui a atenção individual como maus hábitos, distúrbios osteomusculares (DORT) e estresse; e com atenção coletiva, como saneamento básico.

- b) produtividade: definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços, utilizando aos máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos.
- c) legitimidade: no ambiente organizacional, Milkovich e Bourdreau *in* Limongi-França (2003, op. cit.) definem legitimidade como imparcialidade percebida pelos atores envolvidos sobre as decisões adotadas, envolvendo a noção de que as decisões, os comportamentos e as atitudes individuais ou específicas são aceitos e respeitados.
- d) perfil do gestor: definido como Administrador que com a sua atuação viabiliza a gestão da QVT de maneira mais efetiva e consistente com as necessidades das pessoas e das organizações. De uma forma geral, o profissional deve ter valores como responsabilidade social, justiça e ética profissional, deve ter visão e sensibilidade para questões do meio social, político, econômico e cultural, deve ter análise crítica e visão de futuro, promovendo transformações e desenvolvimento contínuo. Apesar de ter-se definido o perfil do profissional em Administração na QVT, esse mesmo perfil pode ser extensivo a outros profissionais com formação diferentes, como médicos, psicólogos e assistentes sociais que, na prática, têm atuado como gestores de programas de QVT com excelentes resultados.
- e) práticas e valores: as práticas e valores relacionados às questões de QVT são numerosos e diversificados. Eles estão ligados às várias escolas de pensamento, como a Socioeconômica, a Organizacional e a da Condição Humana no Trabalho.
- f) nova competência: a revisão dos valores quanto à natureza de resultados de capital e de benefícios sociais, além de resultados de desenvolvimento humano e de cidadania, levaram à construção de uma nova competência que tem como tripé conceitual três elementos:
 - conhecimento do negócio;
 - técnicas para resolver as questões levantadas;
 - estratégia de negócio, que é o conjunto de procedimentos para atingir os objetivos, do conhecimento, dos sistemas de informação e da expansão do conceito de administração.

2.2 A MOVIMENTAÇÃO DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO

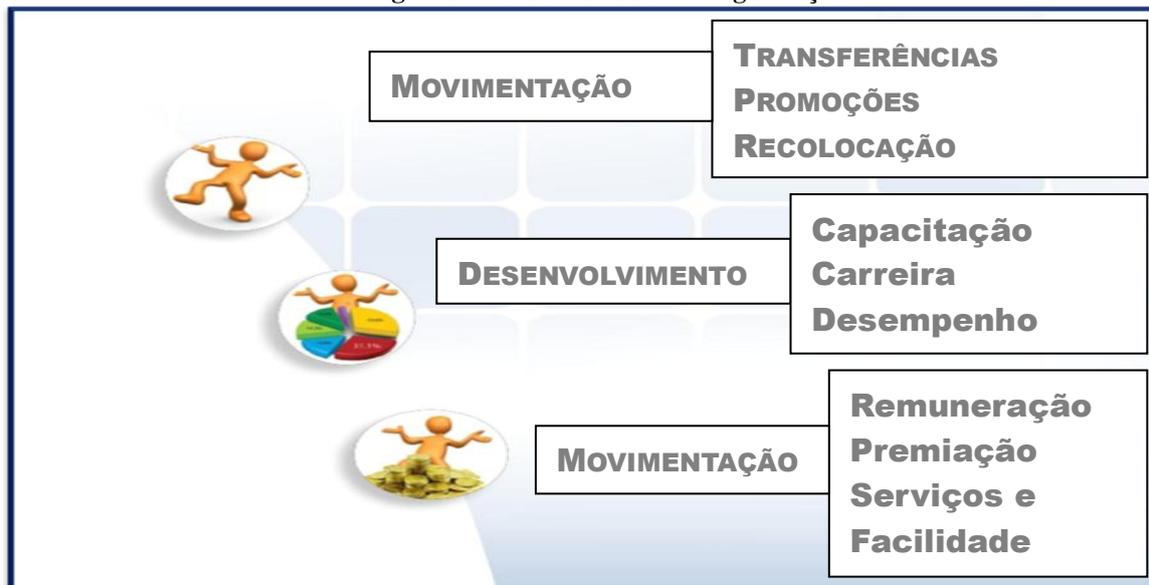
Nas palavras de Dutra (2001, p. 60), a movimentação de pessoas “é o processo que trata o movimento físico da pessoa na empresa ou no mercado de trabalho”.

Tanto para a captação como para a movimentação de pessoas dentro das organizações é necessário haver a observação e o estudo de alguns aspectos, os quais Dutra (2001, p. 61) cita:

- a) perfil profissional;
- b) perfil comportamental esperado da pessoa;
- c) entregas desejadas da pessoa para atender às necessidades da organização, tanto presentes quanto futuras;
- d) condições de trabalho;
- e) condições de desenvolvimento profissional;
- f) condições contratuais, definindo os vínculos empregatícios a serem estabelecidos.

A figura mostra que, ao longo do processo, a nova estrutura na organização encontra-se evidenciada:

Figura 3 – Nova estrutura na organização



Fonte: Dutra (2004, p. 206).

O autor enfatiza que a estrutura de carreira segue uma linha muito clara de desenvolvimento (DUTRA, 1996):

Estruturas em linha: crescimento vertical do indivíduo na organização, estagiário - auxiliar de vendas - vendedor;

Estruturas em rede: dispor alternativas às pessoas da organização em relação às posições que deverão ser ocupadas por elas;

Estruturas paralelas: posicionamento de duas estruturas em linha (uma técnica e outra de gestão ou gerencial) de forma paralela.

Etapas do desenvolvimento de uma carreira:

1ª etapa – Exploração: estabelecimento do cenário de nossas aspirações, pensar no nosso futuro definindo com clareza nossos objetivos;

2ª etapa – Preparação: assegurar que tal objetivo será alcançado, observar as pessoas:

- Indecisas sobre o desenvolvimento do processo: detentores de pouca experiência e de posse de informações escassas;

Indecisos crônicos: por conta de suas angústias e temores não conseguem tomar as decisões cabíveis a determinado momento;

Vigilantes: capazes de tomar decisões firmes após análise por completo das diversas situações e dados anteriormente coletados;

Hipervigilantes: combinação dos indecisos crônicos com os vigilantes, a decisão é tomada com rapidez, porém sem uma análise tão completa e profunda quanto à dos vigilantes.

3ª etapa – Entrada: no mercado de trabalho, testar diversos caminhos (revistas técnicas e não técnicas, programas de televisão, filmes que tratam de questões de mercados...);

4ª etapa – Estabelecimento: consiste nos confrontos com os reais desafios da profissão, consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais;

5ª etapa – Avanço: estar sempre atualizado e considerando a experiência anterior uma boa experiência, com seus aspectos positivos e os negativos; e

6ª etapa – Estabilização: momento em que as oportunidades de avanço se esgotam, de modo que a pessoa, embora estável, deve definir qual será a próxima etapa da sua vida profissional.

Três alternativas: aposentar-se; mudar de empresa ou de cargo; ou renovar-se, retornando a 1ª etapa.

“A Avaliação Convencional e Diferenciada de Desempenho engloba todo o processo desde a identificação do desempenho, passando pela mensuração, ou seja, medindo tal desempenho, até alcançar projeções para o médio e o curto prazo, onde o potencial de cada um estará a serviço da organização”.

Perspectivas do desempenho de uma pessoa.

Na observância de aspectos relacionados à estrutura de carreira, foi adotada como balizador a estrutura definida por Dutra (2001), em que discorre sobre os itens Horizonte de Carreira e Ascensão e Mobilidade, na análise das carreiras dos Estados:

- a) **estrutura de carreira:** faz-se uma adaptação do termo “estrutura de carreira”, já que para o setor público há a exigência exclusiva de acesso aos cargos efetivos, via concurso. Dessa forma, passa-se a entender o termo como inerente a cada cargo, ou seja, há a previsão de evolução em determinado cargo, mas fica impossibilitada a migração de um cargo para outro;
- b) **horizonte de carreira:** quantidade de níveis/classes, escalonados verticalmente, e de referências/graus, dispostos horizontalmente, em que as pessoas podem se movimentar;
- c) **ascensão e mobilidade:** critérios que definem a forma como as pessoas poderão

se movimentar ao longo dos horizontes previamente estabelecidos. Considera-se que a mobilidade em sentido vertical, mantendo-se o mesmo número de referência/grau, ocorre pelo processo de promoção, enquanto a mobilidade horizontal dentro da mesma classe/nível ocorre pelo processo de progressão; e

- d) **estrutura de remuneração:** corresponde às tabelas remuneratórias das carreiras, atendo-se para o modelo remuneratório vencimento ou subsídio.

O quadro mostra as diversas etapas que o autor levanta sobre administração moderna (DUTRA, 2001):

Quadro 8 – Diversas etapas sobre administração moderna

SUBCATEGORIAS	COMPONENTES
Carreira	Perspectiva de crescimento funcional (carreira sem fronteira), sem necessariamente haver dependência em um empregador.
Desenvolvimento	Investimento da organização no processo de crescimento (formação integral).
Remuneração	Ganhos em termos de renda e benefícios diretos e indiretos, atuais ou potenciais; Incremento da valorização no mercado de trabalho.
Conhecimento Capacidade Cognitiva	Busca de soluções criativas e viáveis; Capacidade de pensar estrategicamente; Capacidade de aplicar e transferir conhecimentos; Capacidade de tomar decisões; Capacidade de adaptação (conhecimento em movimento).
Compreensão conceptual da organização	Entendimento de sua inserção como parte do conjunto da organização; Clareza dos propósitos organizacionais e do impacto de sua atividade sobre as demais e sobre resultados.

Fonte: Dutra (2001).

Ainda Dutra (2002) observa que a carreira não deve ser compreendida como uma trajetória rígida a ser seguida pelo indivíduo, mas sim, como uma sequência de posições e de trabalhos realizados. “Esta sequência articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa é que é chamada de carreira.” (DUTRA, 2002, pág.102) Com as mudanças no processo de gerenciamento de competências podemos enfatizar que o processo de intervenção nas empresas para a adequação do modelo de gestão de pessoas tem como papel importante a efetividade deste processo. Paralelamente ao desenvolvimento de gestão de pessoas, portanto, é necessário o aprimoramento metodológico para a sua concepção e implementação.

Nesse aspecto, são de extrema importância a integração e o interesse dos indivíduos no processo, ou seja, o comprometimento de gestores e pessoas envolvidos é fundamental para a implementação do sistema de gestão de pessoas, mas não se podem descartar as dificuldades encontradas, tais como aprimoramento contínuo do sistema, absorção dos conceitos e apropriação do sistema para todas as pessoas, conforme ressalta Dutra (2002).

2.3 INTERCULTURALIDADE

Com base na preocupação com a QVT, relatada no referencial teórico, faz parte deste estudo preocupar-se com o militar que chega para o novo Comando oriundo de outra região do país. Por haver regiões tão distintas, precisa-se de uma análise sobre sua cultura, para estabelecer uma estratégia para sua adaptação à nova realidade, bem como para a sua qualidade de vida no trabalho.

Estudos sobre a interculturalidade nas organizações são recentes. Conforme Craide (2011), essa movimentação de pessoas faz com que a compreensão sobre a interação entre diferentes culturas seja um desafio a ser enfrentado por profissionais que trabalham atravessando fronteiras.

Analisando-se a questão intercultural, constata-se que a perspectiva sobre a interculturalidade tende a ignorar as diferenças culturais internas de um país, representadas pelas diferentes culturas regionais. Acredita-se ser desnecessário atravessar fronteiras internacionais para perceber e vivenciar diferenças culturais.

Identifica-se que essas situações ocorrem no momento em que pessoas se deslocam dentro de um país, em busca de melhores condições profissionais, ou seja, quando realizam a Intramobibilidade.

Interculturalidade Intranacional é considerada por Craide (2011, p. 18) como um processo consequente do encontro e da interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos da localidade diferente da sua de origem. Ressalta que tais consequências dependerão, em boa medida, de como as organizações desenvolvem estratégias de gestão de pessoas, direcionadas às admissões intranacionais, uma vez que, em casos de internacionalização de empresas e pessoas, por exemplo, sabe-se que as políticas e práticas adotadas pela área são determinantes para que os sujeitos envolvidos no processo tenham uma rápida receptividade à nova cultura.

A figura a seguir apresentada sintetiza essas ponderações:

Figura 4 – Interculturalidade Intranacional



Fonte: Craide (2011).

Já a ideia de Intramobilidade é denominada pela autora como uma iniciativa do próprio indivíduo e que está atrelada a motivações profissionais. A mobilidade, como entendida neste estudo, é uma das causas da entrada e vivência em um determinado cotidiano, culturalmente diferente ao de origem. Respalhando-se nestas reflexões, concorda-se com Freitas e Souza (2009, p. 249) no sentido de que a mobilidade deve ser definida de uma forma ampla, não a limitando a um fenômeno geográfico, mas sim, a um rol complexo de “disposições e competências que colocam um indivíduo em interação com o outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e pessoal”.

Para Craide (2011), portanto, mobilidade é, frequentemente, como nós experimentamos a mobilidade e as maneiras como nós nos movemos. Estas estão conectadas, intrinsecamente, aos significados dados à mobilidade, baseados nas maneiras como a mobilidade é praticada e personificada.

[...] a capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal, ou seja, um indivíduo aberto a experiências novas, que confrontem e alarguem os limites dos seus conhecimentos, de suas experiências pessoais e profissionais, bem como as suas certezas culturais. (FREITAS; SOUZA, 2009, p. 249).

Este conceito de Freitas e Souza (2009) norteou este estudo, pois de sua análise depreendem-se pontos que fundamentam os objetivos propostos nesta dissertação, bem como a compreensão da mobilidade e do seu direcionamento, em relação aos limites intranacionais.

No que tange às formas de mobilidade, Freitas e Souza (2009) descrevem que é possível haver três configurações diferenciadas. A primeira fala sobre a mobilidade de capitais, ou seja, está representada pela enorme variedade das operações bancárias e financeiras instantâneas, com níveis de segurança cada vez maiores e com custos de transação e de agência mais baixos, impulsionada, principalmente, pelo uso da informática e da internet. Há também a mobilidade organizacional, que, segundo Freitas e Souza (2009), é um movimento novo, mas não mais raro, que acontece quando há o deslocamento de empresas inteiras que fecham as suas unidades em um local e mudam para outros, motivadas por instabilidades econômicas e políticas, incentivos fiscais e legislações trabalhistas mais generosas, por custos de instalação e manutenção, preços de infraestrutura, etc. Por fim, existe a mobilidade profissional, foco da análise neste estudo e que busca, justamente, entender como e por que pessoas se deslocam, em função de suas carreiras.

Atualmente, esta mobilidade profissional é mais comum devido à facilidade de deslocamento que impulsiona e auxilia indivíduos para trabalharem em outros locais, independentemente da posição hierárquica a ser ocupada. Diante disso, Grisci et al. (2006) detalham os motivos que levam à mobilidade profissional e que, de acordo com os autores, acabam caracterizando-a. Portanto, é possível que ocorra a mobilidade ascendente, descendente ou oscilante. A mobilidade é classificada como ascendente, conforme Grisci et al. (2006), quando o profissional ocupa continuamente grupos de cargos superiores aos anteriormente assumidos, sendo motivada por vantagem financeira ou reconhecimento profissional. Em uma situação oposta, tem-se a mobilidade descendente que acontece quando o trabalhador passa a ocupar consecutivamente grupos de cargos inferiores aos antes ocupados. Este tipo de mobilidade normalmente advém do não atingimento de metas sucessivamente crescentes, quando os sujeitos não se adaptam ao perfil exigido para o cargo ou quando não suportam a cobrança e a pressão ou por mudanças estratégicas ou estruturais provenientes dos novos modos de gestão. Por fim, a mobilidade oscilante é descrita por Grisci

et al. (2006) como: "aquela em que, ao longo da vida profissional na empresa, o trabalhador ora ascende, ora descende na estrutura hierárquica, ora é transferido de lugar sem que ocorram mudanças relativas ao nível do cargo". (CRAIDE, 2011, p. 34-35).

2.4. INTEGRAÇÃO DE PESSOAL

Cultura organizacional é um conceito essencial à compreensão das estruturas organizacionais, pois é a partir dela que se delineiam as influências ao comportamento dos indivíduos na organização.

O conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950, e um dos autores mais aprofundados na área, Schein (2009), define cultura organizacional como o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Uma vez que esses pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Denota-se a importância dos empresários em propor os padrões culturais que definem o papel que a empresa deve desempenhar no mundo. Para tanto, os seguintes níveis de análise e categorias devem ser investigados para compreender o universo cultural de uma organização:

- a) analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- b) analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- c) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura.

Conhecer a cultura de uma organização é dar-se conta de diversos elementos que permitem visualizá-la, identificá-la, e que também são utilizados na integração dos empregados, pois neles existe a presença de um conteúdo hipnótico, por meio dos quais as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de aplausos e adesão, levando a naturalização de seu conteúdo e transmissão espontânea aos demais membros. Os principais elementos que constituem a cultura de uma organização são os valores, crenças e normas. Os valores podem ser compreendidos como padrões de desempenho, qualidade e inovação. As crenças são, geralmente, aquilo que a organização tem como verdade. As normas, como o próprio nome sugere, são as regras que norteiam o comportamento do grupo. A cultura

organizacional é, portanto, a chave para um processo eficaz de socialização, realizado mediante treinamentos de integração. No entanto, socializar não envolve apenas uma noção de integração e vice-versa. Ocorre que um processo leva a outro, ressalta Kolasa (1978, p. 336):

A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos, se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central e podem trabalhar em conjunto e comunicar-se entre si em ambos os sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração.

Segundo Lacombe (2005), a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, os horários de trabalho da empresa e as demais questões sobre o seu funcionamento e regras. Nesse contexto, o período inicial do emprego é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa. Isso porque, segundo Moscovici (2004, p. 33), “o contato inicial entre pessoas gera a chamada ‘primeira impressão’, o impacto que cada um causa ao outro”, podendo ser positiva ou não. Já a socialização é considerada condição de existência do ser humano. Segundo Levy Junior. (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável. Isso porque ao longo do processo existencial o indivíduo passa por grupos sociais onde vai receber a maior parte das orientações que darão suporte a sua vivência. Essas orientações se referem aos padrões morais e éticos adotados pela sociedade em que estão inseridos.

Assim, no âmbito organizacional, o processo não é diferente. Após a etapa de integração, o indivíduo passará pela etapa de socialização por tempo que não se pode determinar, tendo em vista que é uma etapa que perpassa toda a convivência humana. A ocorrência de alguns fatores pode dificultar o processo, uma vez que as diferenças individuais influenciam fortemente o grupo (MOSCOVICI, 2004). A insegurança, por exemplo, pode se manifestar perante as mudanças. Os empregados podem sentir medo de que o novato apresente um desempenho superior ao deles e, conseqüentemente, seja promovido antes dos empregados antigos ou até que possa substituir algum deles. Isso pode dificultar a socialização dos recém-contratados, cabendo ao gestor lançar as estratégias adequadas para atenuar esses problemas, sendo assim, a forma como essas diferenças são encaradas e tratadas é que irá determinar o relacionamento do grupo, declara Moscovici (2004).

Além disso, trabalhadores descontentes com a organização faltam com a ética e

criticam a empresa para quem está chegando, conforme Bittar (2009), que também afirma que outra questão recorrente é a pouca compreensão dos funcionários, quando ingressam, sobre o negócio da empresa. Uma preocupação constante deve ser a de fazer com que o novo colaborador tenha uma visão global da empresa e seus negócios. A autora revela que é importante não apenas que os funcionários tenham a compreensão dessas informações, mas também a consciência de que elas são necessárias.

A integração de empregados é feita mediante viabilização do conhecimento a respeito da importância dele dentro da organização, esclarecendo as interfaces do seu trabalho, apresentando os clientes internos e explicando a sua responsabilidade para com eles, deixando clara a importância da sua contribuição para a continuidade do trabalho do outro e do seu trabalho para com o produto final ou serviço comprado pelo cliente. Essa é uma tarefa da gestão de recursos humanos, bastante simples de ser colocada na prática. É papel do RH montar um programa de integração que seja efetivo para o empregado e para a empresa. O resultado é sempre bom para os dois lados.

A gestão de recursos humanos é uma das áreas que mais passam por mudanças e transformações atualmente. A valorização do capital intelectual é que tem levado à caracterização da gestão de pessoas como mola-mestra na busca pela excelência, o que demonstra a importância que é dada atualmente ao fator humano.

As mudanças que vêm ocorrendo são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso, já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo. Para Freitas e Souza (2009), esta forma apresenta uma visão inovadora: as pessoas são consideradas elementos principais. São elas que geram e fortalecem as relações necessárias para a condução de qualquer negócio. São os recursos essenciais para a elaboração e implementação das estratégias, viabilizando a transposição deste processo para o contexto organizacional. Estas pessoas precisam desempenhar diferentes papéis, ou seja, responsabilidades e tarefas lhes são atribuídas, conforme o cargo que ocupam, a fim de que a organização funcione adequadamente. Assim, ao fazer parte de uma determinada organização, o indivíduo está sob as exigências deste papel para agir e se comportar de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas. A partir do momento em que existe a definição clara quanto ao desempenho de papéis, podem-se direcionar melhor as habilidades individuais, estabelecendo uma relação de integração com o sistema normativo, a fim de diminuir as divergências entre o papel esperado e o realizado.

Um dos reflexos deste quadro de mudanças deve ser o desenvolvimento de

competências que assegurem que possam repercutir nos níveis de produtividade e qualidade.

Nesse contexto, a integração do novo empregado torna-se um elemento de importância adicional, tanto ao processo seletivo como à adaptação à cultura da empresa e, conseqüentemente, seus processos de gestão. Portanto, cabe ao profissional de recursos humanos inserir essa prática no planejamento de suas ações, incluindo os demais setores no processo.

Schein (2009) entende que, para o gerenciamento da integração interna, o grupo deverá funcionar estabelecendo um sistema de comunicação e linguagem que permite interpretar categorias conceituais comuns:

- a) consenso na distribuição no poder e status;
- b) definir e alocar recompensas e punições;
- c) desenvolver normas de intimidade, amizade e amor e explicar o inexplicável (o que não se adaptam à realidade da organização).

Os membros do grupo precisam utilizar o mesmo sistema de categorias para concordarem no desenvolvimento das tarefas, pois a maioria dos ruídos de comunicação entre as pessoas resulta na falta de conscientização do que e como fazer, pois cada região possui peculiaridades e os chefes têm a missão de orientar o grupo. O mesmo autor afirma que a movimentação de carreira possui 3 dimensões:

- movimentação lateral de uma tarefa ou função a outra;
- movimentação vertical de um nível a outro; e
- movimentação de *outsider* para *insider*:

[...] à medida que uma pessoa se internaliza mais na empresa, passa a inteirar-se das suposições mais secretas do grupo. Aprende os significados especiais associados a certas palavras, e rituais especiais que definem a filiação¹ – como o aperto de mão da fraternidade secreta –, e descobre que uma das bases de status mais importantes do grupo é receber a incumbência de manter os segredos do grupo. (SCHEIN, 2009, p. 110).

Para Schein (2009), os indivíduos pertencem a muitas organizações, de modo que sua identidade não está atrelada, exclusivamente, a uma única organização. Do ponto de vista da movimentação pessoal pela organização perante a carreira, o movimento rotacional de um grupo pode resultar numa falha em absorver as peculiaridades e processos de trabalho do novo grupo. Já o sistema de recompensas e punições serve como base para aumentar o status e o poder e é sinal-chave pelo qual podem ser medidos os progressos, juntamente com a

¹ Filiação – cultura organizacional daquela região, grupo.

dimensão da inclusão.

No momento atual, onde a internet rapidamente dissemina novas ideias e discussões, alguns autores estão sendo bastante requisitados no que concerne especificamente à qualidade de vida no âmbito brasileiro como por exemplo, Joel Bennett, palestrante da do congresso nacional da ABQV, em 2015, focando suas ideias no dissecar do tema resiliência. Segundo Bennett (2015), a resiliência é a chave de todo o processo. A individual é a capacidade de se envolver plenamente na vida, enfrentar desafios, e, como resultado, aumentar a capacidade de prosperar no futuro, incentivando uma melhor performance, produtividade e satisfação no trabalho, mesmo em tempos de adversidade, amplifica a capacidade de mudar rapidamente e eficientemente direção ou foco estratégico e, conseqüentemente, abrindo a comunicação entre empregados e administradores. A resiliência organizacional emerge das ações coletivas e interações desses indivíduos dentro de um clima de confiança. Líderes e gestores desempenham um papel fundamental na modelagem de resiliência e criando um ambiente de equipe de apoio para os indivíduos para prosperar, afirma Bennett (2015).

Para a presidente da *International Stress Management Association* do Brasil (ISMA-BR), Ana Maria Rossi ressalta que o equilíbrio necessário para alcançar a qualidade de vida no trabalho, é fator crucial tanto a empresa quanto seus colaboradores e que estejam conscientes dos fatores estressantes que partilham, devem fazer as adaptações necessárias para que tenham maior controle pessoal. As emoções e a saúde física dependem quase que exclusivamente da sua interpretação do mundo exterior. E quanto o profissional entende as pressões e situações que o influenciam, melhor você se adapta às suas demandas. Rossi (2014) ressalta que esta é uma realidade enfrentada pelo executivo, que sofre pressões de superiores e subordinados, como pelo operário na linha de montagem. Em entrevista ao JUSBRASIL, em 2013, Rossi afirma que:

Estresse nada mais é do que uma adaptação requerida à pessoa, independentemente de ser negativa ou positiva. Então o estresse não é necessariamente um vilão. As férias desejadas ou a compra de um bem são, possivelmente, exemplos de estresse positivo. Mas conflitos, doenças, demissões inesperadas, separações, são exemplos de estresse negativo. Então o estresse é positivo ou negativo conforme a reação daquela pessoa diante da situação (ROSSI, 2013).

Diversos autores que circulam recentemente na rede relacionam a QVT com a área de saúde e, conseqüentemente, doenças ocupacionais, o que não se traduz no tema principal deste estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa descreve um estudo de caso com o intuito de verificar o impacto das movimentações dos militares e suas implicações sobre a qualidade de vida no Comando da 3ª Região Militar. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Recomenda-se sua realização quando de uma situação, um fenômeno particular, o que o faz um tipo de estudo adequado para investigar problemas práticos. A característica da descrição significa o detalhamento completo e literal da situação investigada. A heurística refere-se à ideia de que o estudo de caso ilumina a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado, podendo “revelar a descoberta de novos significados, estender a experiência do leitor ou confirmar o já conhecido” (YIN, 2005, p. 32). Em sua maioria, os estudos de caso se baseiam na lógica indutiva.

A pesquisa caracteriza-se por ser exploratória, de campo, quantitativa na elaboração fundamental de conceitos para confecção de questionário e nos procedimentos de mensuração das respostas fechadas, com tratamento estatístico das frequências das variáveis abordadas. Com o resultado encontrado devido à análise do impacto das movimentações e suas implicações sobre a qualidade de vida no trabalho destes militares recém-chegados, no intuito de “manter pessoas”, buscou-se a identificação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas no Cmdo da 3ª RM. Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, os dados apurados passaram pelo tratamento de análise das respostas quantitativas, somadas ao coletado no decorrer da pesquisa presencial, conforme aponta Creswell (2010).

Não houve a realização de trabalhos anteriores que obtivessem como objetivo principal observar as consequências da relação entre movimentação e QVT neste Comando. A pesquisa utiliza técnicas do levantamento (*surveys*), caracterizada pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, para recolher informações sobre o problema estudado (GIL, 2001, p. 43).

3.1 ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Foram realizadas consultas ao material disponível no sítio do Exército e do Cmdo da 3ª Região Militar: Instruções Reguladoras (IR), Instruções Gerais (IG), Regulamentos (R), leis, decretos e pesquisa de clima organizacional do Cmdo de 2013.

Foram analisadas, simultaneamente, as diversas dimensões abordadas nos modelos anteriormente apresentados. Como ponto de partida para a criação dos questionários, foi levada em consideração a identificação das competências e atributos necessários ao cumprimento das missões peculiares propostas pelo Exército, representadas no quadro abaixo, disponibilizadas pela Aj G do Cmdo da 3ª RM:

Quadro 9 – Atributos e competências Cmdo da 3ª RM (continua)

RELACIONAMENTO	Apresentação	Capacidade de apresentar porte, comportamento e aparência condizentes com os padrões militares
	Conduta Civil	Capacidade de agir como cidadão, de acordo com as normas estipuladas pela sociedade
	Desprendimento	Capacidade de renunciar aos seus interesses, em benefício da Instituição, da Organização Militar (OM) ou de pessoas
	Disciplina	Capacidade de proceder conforme normas, regulamentos e leis que regem a Instituição
	Discrição	Capacidade de manter reserva sobre assuntos ou fatos, de seu conhecimento, que não devam ser revelados
	Equilíbrio Emocional	Capacidade de controlar sentimentos, emoções e reações, demonstrando serenidade diante de qualquer situação
	Espírito de Grupo	Capacidade de agir em benefício do grupo e de concorrer para sua integração, prestando auxílio aos companheiros, voluntariamente, quando necessário
	Flexibilidade	Capacidade de alterar seu comportamento, ajustando-se a novas ideias ou situações
	Liderança	Capacidade de comandar, chefiar ou dirigir um grupo, encorajando seus integrantes no cumprimento de diferentes missões
	Tato	Capacidade de agir, com prudência, em relação às pessoas, evitando causar mágoas ou situações constrangedoras
	Criatividade	Capacidade de gerar novas ideias, para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades

Quadro 9 – Atributos e competências Cmdo da 3ª RM (conclusão)

TRABALHO	Decisão	Capacidade de decidir, resolver, tomar decisão
	Dedicação	Capacidade de empenhar-se, com afinco, para o desempenho de suas atribuições
	Iniciativa	Capacidade de agir, livre e espontaneamente, empreendendo novas ações, antecipando-se aos demais
	Objetividade	Capacidade de destacar o fundamental do supérfluo nos trabalhos realizados ou na solução de problemas
	Organização	Capacidade de realizar trabalhos e atividades de forma ordenada, metódica e em sequência lógica
	Perseverança	Capacidade de dar continuidade a um trabalho ou atividade, a despeito das dificuldades encontradas
	Responsabilidade	Capacidade de cumprir compromissos, observando os prazos estabelecidos e assumindo as consequências de seus atos
	Resistência	Capacidade de manter-se em condições físicas e mentais de atender às exigências da atividade militar; e
	Zelo	Capacidade de agir com cuidado em relação aos bens móveis e imóveis que estiverem, ou não, sob sua guarda

Fonte: Aj G (2013).

Em especial, o modelo proposto direciona-se à avaliação da QVT dos militares do Comando da 3ª RM está embasado no modelo de Walton (1973).

Os objetivos gerais e específicos da pesquisa foram apresentados anteriormente neste capítulo, e a fundamentação literária baseia-se no referencial teórico apresentado em capítulo anterior.

O universo pesquisado é composto por 94 militares pertencentes ao Comando da 3ª Região Militar, contendo 56 oficiais de carreira. Destes oficiais, 38 possuem a característica pesquisada, sendo aproveitados em sua totalidade, pois cada oficial foi acompanhado pela pesquisadora no preenchimento do questionário.

Para delimitação do público-alvo foi utilizado plano de amostragem da referida população, sendo o tamanho da amostra definido da seguinte forma:

- a) nível de confiança de 95% e desvio padrão 2;
- b) proporção de 80% de militares com a característica pesquisada;
- c) população finita de 38 (trinta e oito) respondentes.

Foi utilizada a escala Likert para formulação do questionário, por meio da média

ponderada do percentual encontrado, que apresenta 25 (vinte e cinco) itens, onde foi empregada uma escala de cinco pontos, que variaram entre a total discordância, à qual foi atribuída a menor pontuação, um, e a total concordância, à qual foi atribuída a maior escala, cinco (ROESCH, 1999, p. 151), por se mostrar mais apropriada ao caso, visto que foi identificada a possibilidade de existirem uma ou mais atitudes no grupo estudado com relação aos itens examinados e essa escala permite uma melhor avaliação dos resultados.

A pesquisa foi realizada a partir de dados coletados por meio da aplicação de modelo de questionário quantitativo, constante do ANEXO B. Os dados coletados no questionário foram submetidos à análise estatística para melhor interpretação e determinação das causas do problema, e posteriormente haverá apresentação de resultados das análises da pesquisa e soluções para a resolução do problema, a partir de recursos baseados no referencial teórico:

- a) se concorda com os padrões da carreira militar;
- b) se optou pela movimentação para a 3ª Região Militar;
- c) como se sente com relação ao trabalho na 3ª Região Militar;
- d) aspectos de reconhecimento e valorização nas atribuições diárias;
- e) aspectos da qualidade de vida nas atribuições diárias.

Foi entregue, juntamente com as questões para avaliação do problema, a caracterização da amostra, com variáveis qualitativas, constante do ANEXO A, para identificação das principais características pessoais dos militares selecionados, tais como:

- a) sexo;
- b) idade;
- c) oficial;
- d) tempo de carreira militar;
- e) tempo de 3ª RM;
- f) natural da Região;
- g) movimentado por 2 anos;
- h) se movimentado por interesse próprio;
- i) minha opção para ser movimentado para a 3ª RM foi.

A tabulação, análise e interpretação dos dados coletados na aplicação do questionário serão apresentadas em capítulo específico a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

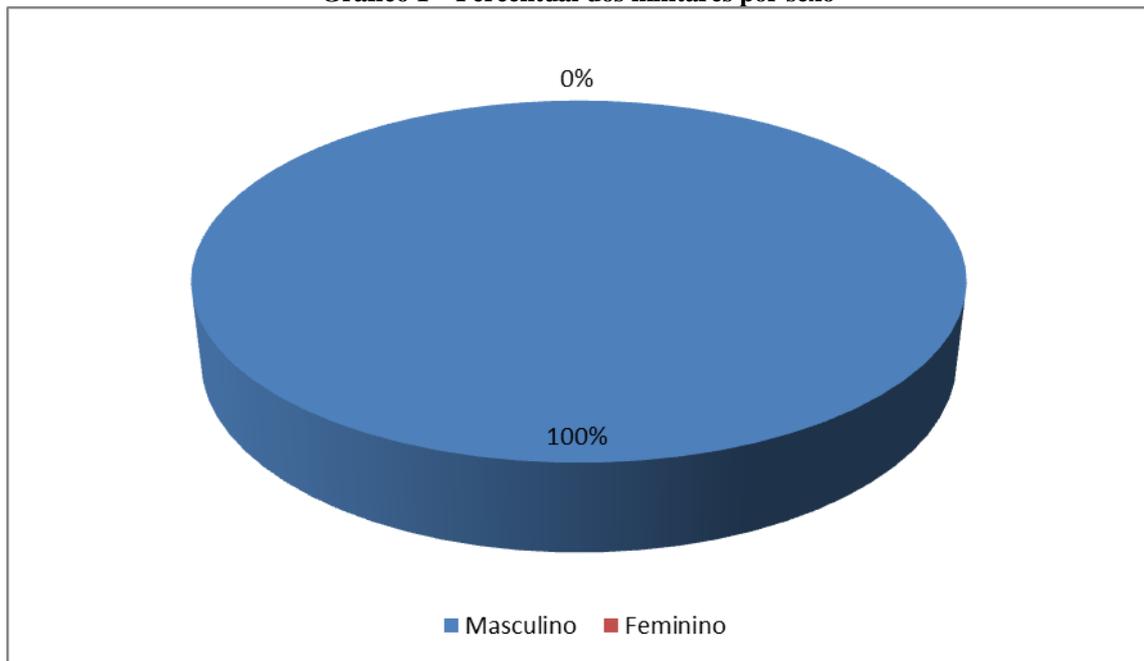
As tabelas e gráficos a seguir se referem a tabulação e análise dos resultados apresentados em cada uma das questões dos questionários aplicados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Tabela 1 – Sexo

SEXO	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Masculino	38	100
Feminino	0	0
TOTAL	38	100

Gráfico 1 – Percentual dos militares por sexo

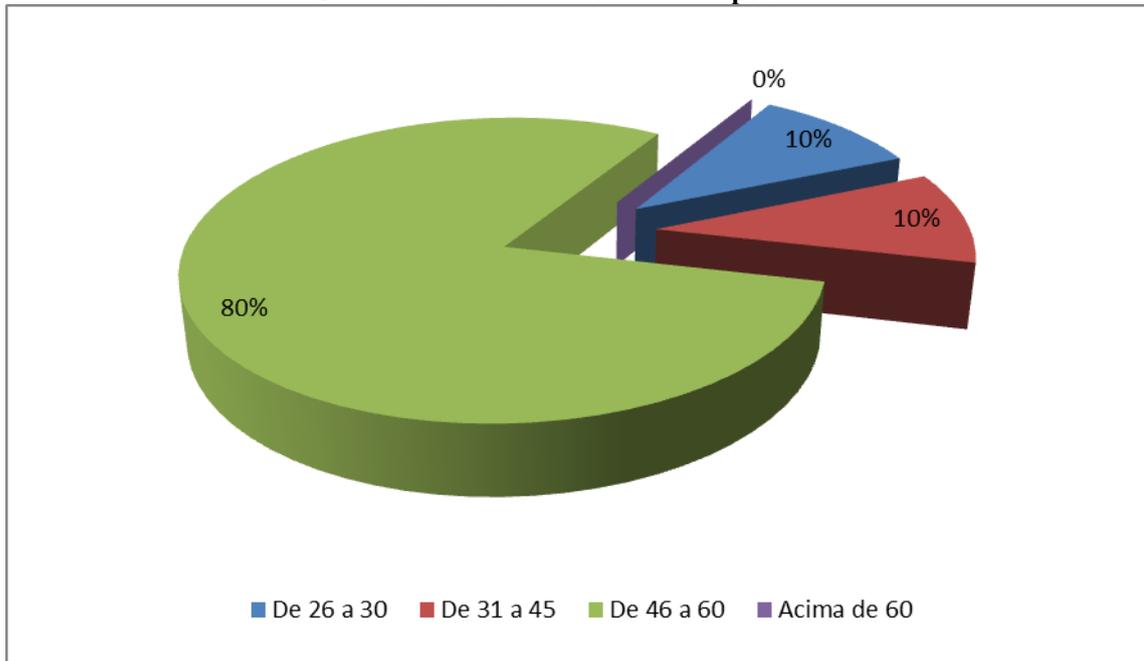


Os dados que compõem a caracterização da amostra revelam que o perfil dos militares entrevistados do Comando da 3ª RM, em sua totalidade, é composto pelo sexo masculino. Pertencem ao Cmdo, 2 capitães e uma tenente-coronel, que não se movimentam em virtude de pertencer ao QCO. Há grande número de tenentes técnicas temporárias, que não fazem parte do escopo rotineiro de movimentação de militares.

Tabela 2 – Idade

IDADE	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Entre 26 e 30 anos	04	10
Entre 31 e 45 anos	04	10
Entre 46 e 60 anos	30	80
Acima de 60 anos	0	0
TOTAL	38	100

Gráfico 2 – Percentual dos militares por idade



A idade predominante dos entrevistados encontra-se na faixa entre 46 e 60 anos, um percentual pequeno está na faixa de 31 a 45 anos e a mesma proporção na faixa de 26 a 30 anos, não havendo nenhum oficial com idade inferior a 26 anos. Nos primeiros 10 anos de Exército, há uma maior rotatividade dos oficiais, que tem por objetivo, o preenchimento de vagas em regiões mais remotas e de fronteira, inclusive, o conhecimento dos diversos vieses da organização, no seu todo.

Tabela 3 – Oficial

OFICIAL	FREQUÊNCIA	VARIACÃO PERCENTUAL
Superior	34	05
Intermediário	02	05
Subalterno	02	90
TOTAL	38	100

Gráfico 3 – Percentual dos militares por posto

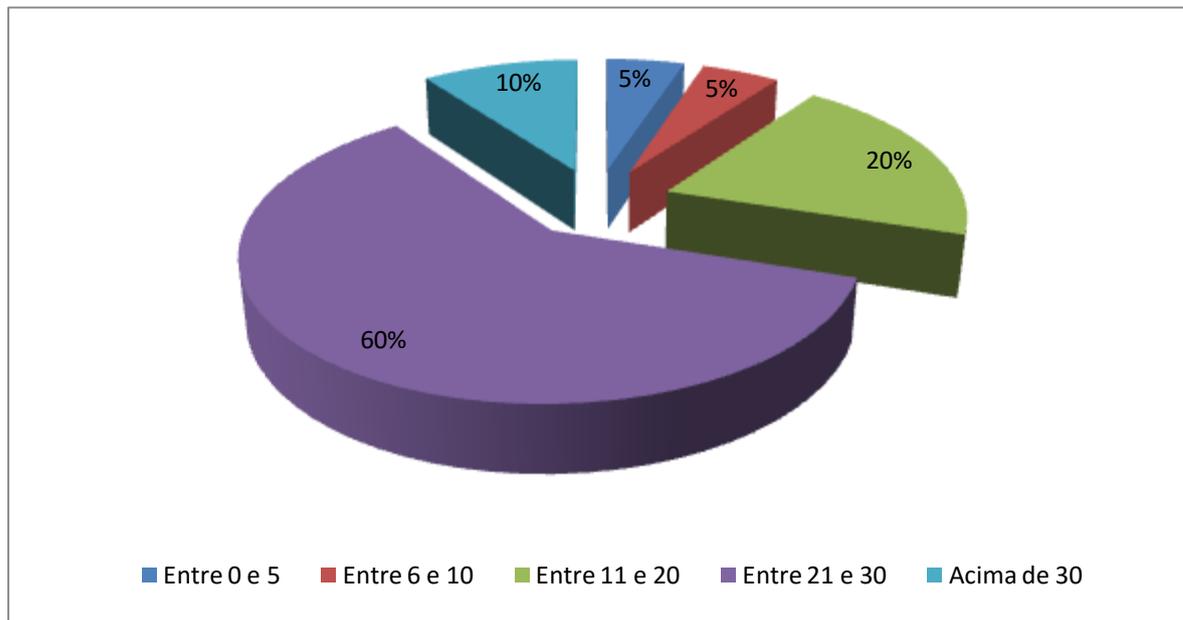


O posto predominante é o oficialato superior, que compreende os postos de major, tenente-coronel e coronel, conforme demonstra o quadro 1. O oficial intermediário é o capitão, concentrando 5%, e na mesma faixa temos os oficiais subalternos, que correspondem aos postos de 1º e 2º tenentes.

Tabela 4 – Percentual dos militares por tempo de carreira militar

TEMPO DE CARREIRA MILITAR	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Entre 0 e 5 anos	02	5
Entre 6 e 10 anos	02	5
Entre 11 e 20 anos	08	20
Entre 21 e 30 anos	22	60
Acima de 30 anos	04	10
TOTAL	38	100

Gráfico 4 – Percentual dos militares por tempo de carreira militar

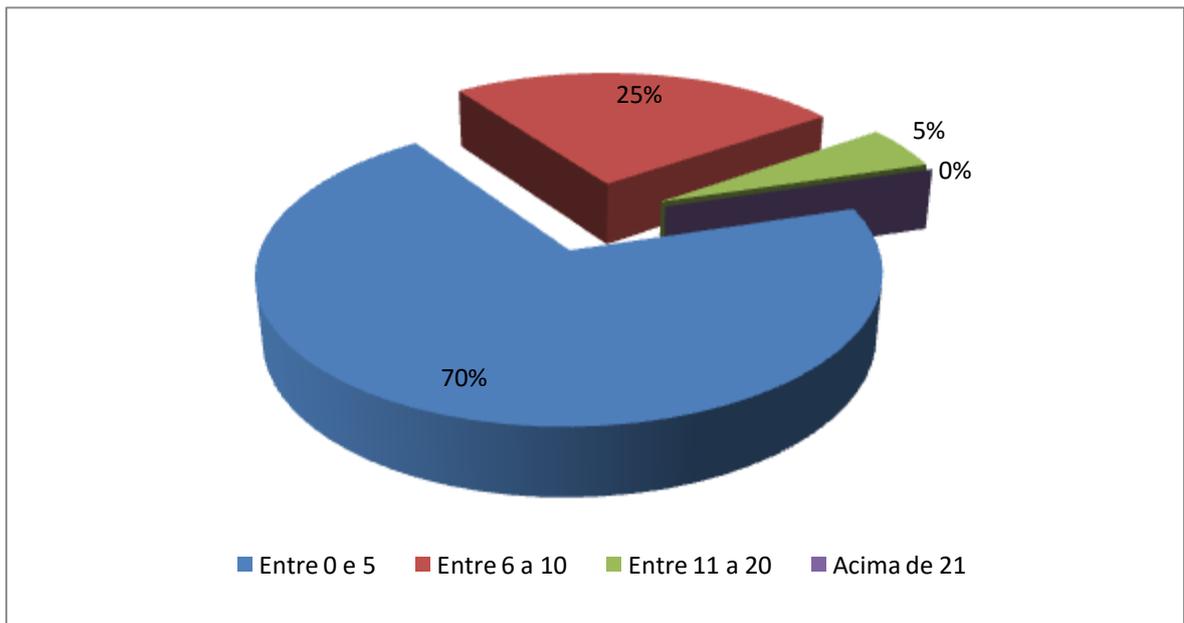


Dentro do tempo de carreira militar dos entrevistados, o gráfico aponta que 60% se concentram na faixa de 21 a 30 anos; 20% possuem de 11 a 20 anos; 10%, acima de 30 anos; o percentual de 5% de 6 a 10 anos, e a mesma proporção até 5 anos de carreira militar, enfatizando profissionais com vasta experiência na vida castrense.

Tabela 5 – Tempo de 3ª RM

TEMPO DE 3ª RM	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Entre 0 e 5 anos	04	10
Entre 6 e 10 anos	19	50
Entre 11 e 20 anos	15	40
Acima de 21 anos	0	0
TOTAL	38	100

Gráfico 5 – Percentual dos militares por tempo de 3ª RM

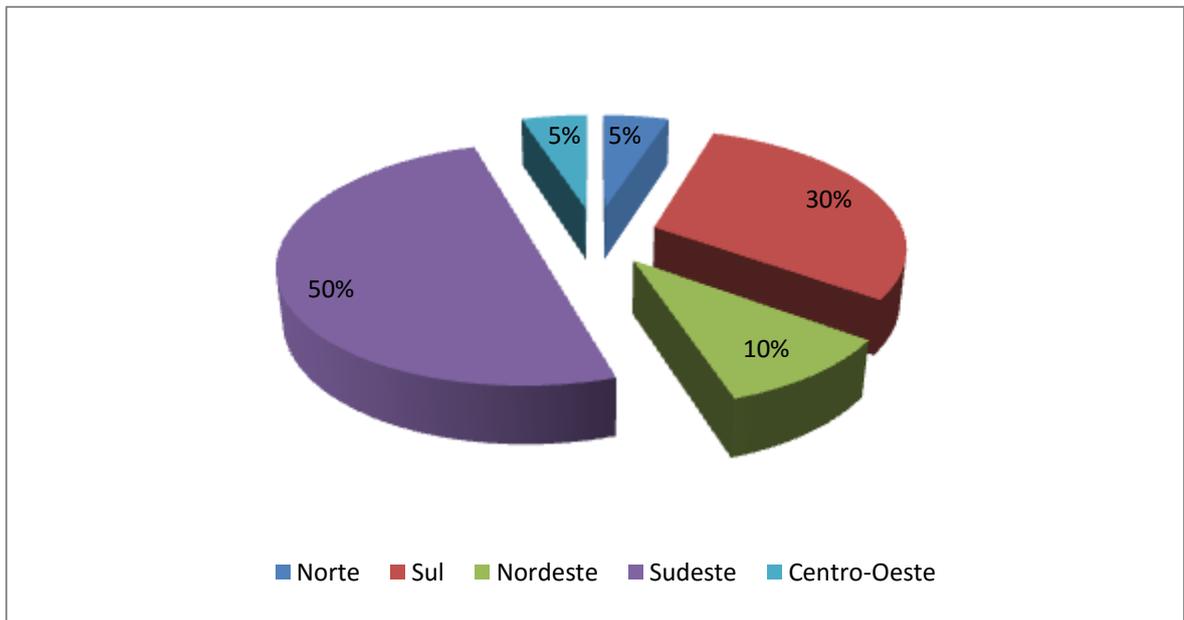


Já a variação do tempo de 3ª RM dos entrevistados aponta que 70% possuem de 0 a 5 anos, 25% estão na faixa de 6 a 10 anos; 5% se concentram na faixa de 11 a 20 anos (PTTC); e nenhum oficial da ativa acima de 21 anos de Região.

Tabela 6 – Natural da região

REGIÃO DO PAÍS	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Norte	02	05
Sul	11	30
Nordeste	04	10
Sudeste	19	50
Centro-Oeste	02	05
TOTAL	38	100

Gráfico 6 – Percentual dos militares por região do país

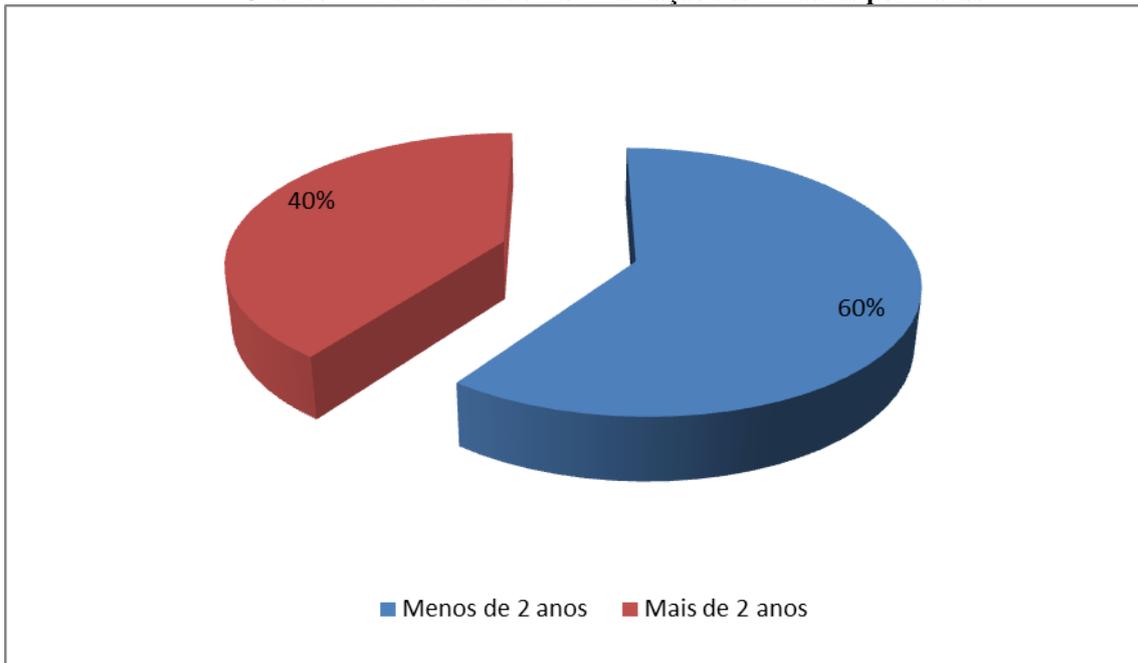


No tocante à região do país de origem dos entrevistados, o maior percentual se concentra na região sudeste, com 50%; 30% correspondem a região sul do universo dos respondentes; 10% vêm da região nordeste; 5% da regiões norte; e 5% do centro-oeste.

Tabela 7 – Movimentado

MOVIMENTAÇÃO POR 2 ANOS	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Menos de 2 anos	23	60
Mais de 2 anos	15	40
TOTAL	38	100

Gráfico 7 – Percentual de movimentação dos militares por 2 anos

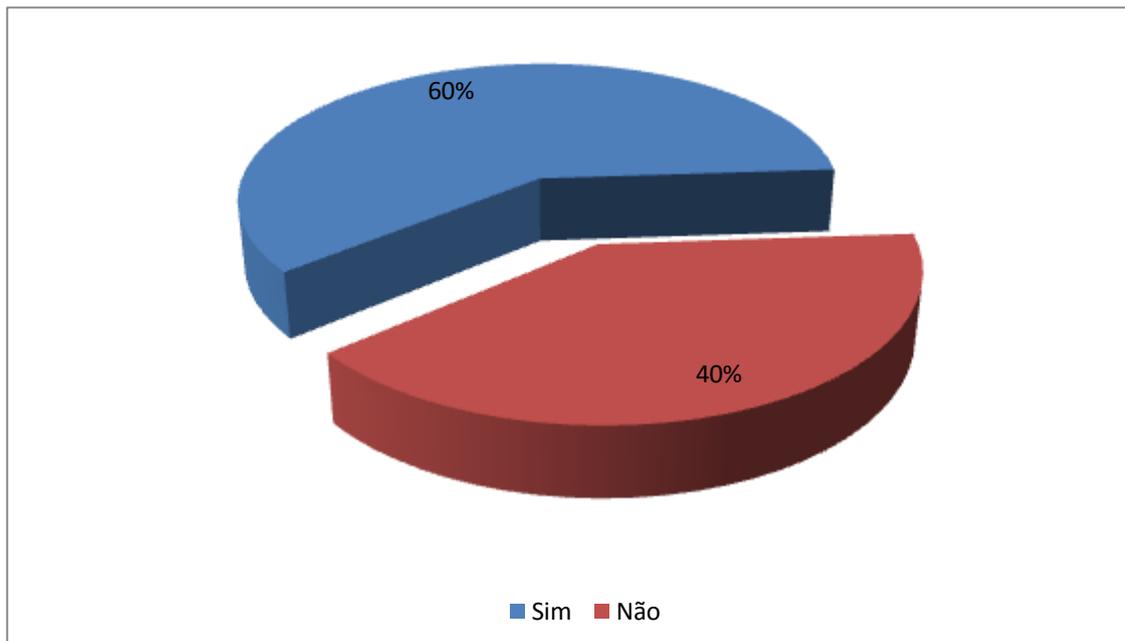


Com relação ao tempo de permanência de 3ª RM, temos 60% com menos de 2 anos; e 40% com mais de 2 anos na guarnição.

Tabela 8 – Se movimentado por interesse próprio

MOVIMENTAÇÃO POR INTERESSE PRÓPRIO	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Sim	23	60
Não	15	40
TOTAL	38	100

Gráfico 8 – Percentual de movimentação dos militares por interesse próprio

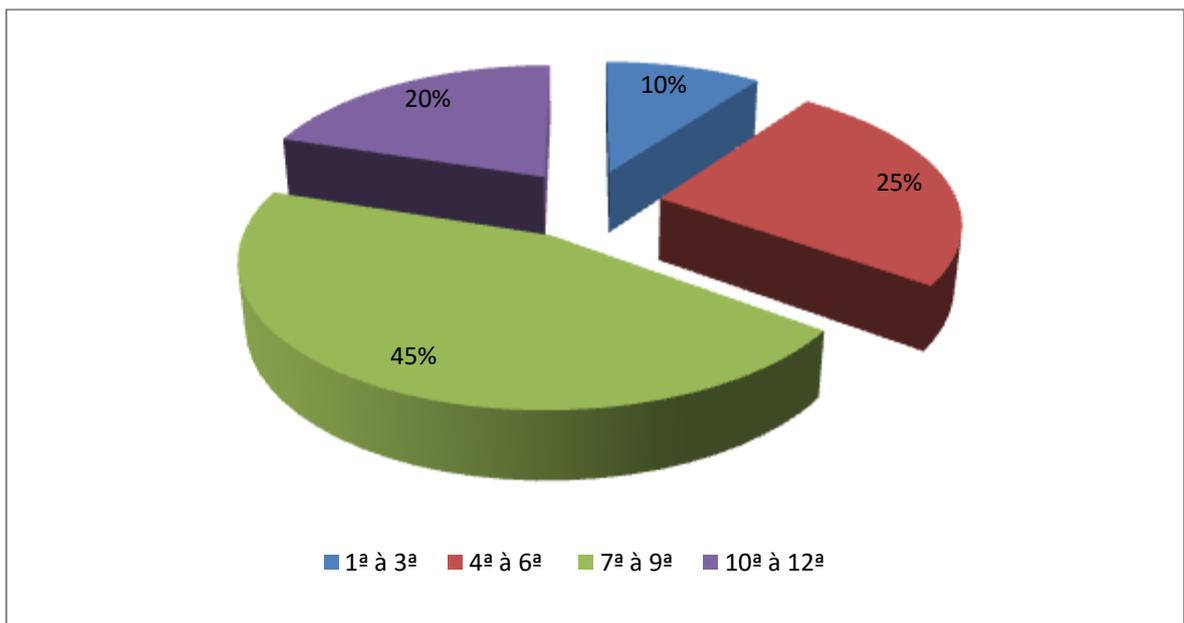


Com relação à movimentação dos militares por interesse próprio, 60% afirmam que se movimentaram por interesse próprio; e 40% dos entrevistados não se movimentaram por interesse próprio.

Tabela 9 – Minha opção para ser movimentado para a 3ª RM foi

OPÇÃO DE MOVIMENTAÇÃO	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Da 1ª à 3ª	04	10
Da 4ª à 6ª	10	25
Da 7ª à 9ª	17	45
Da 10ª à 12ª	07	20
TOTAL	38	100

Gráfico 9 – Percentual de opção de movimentação dos militares



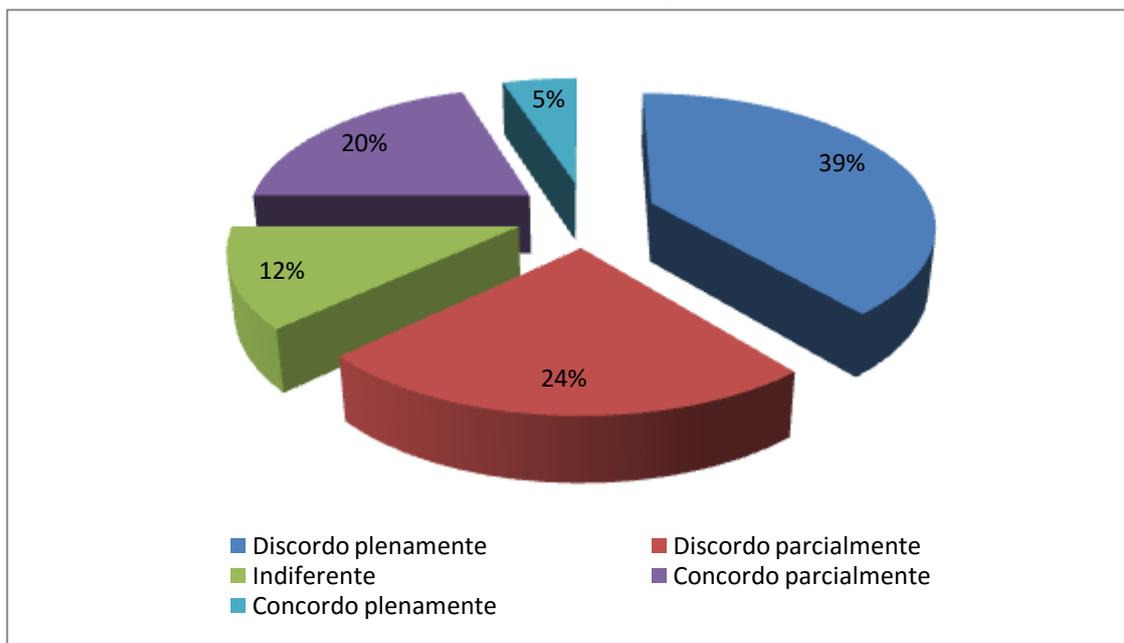
Ao serem movimentados, 10% dos entrevistados escolheram a 3ª RM da 1ª até a 3ª opção; já 25% optaram entre a 4ª e a 6ª opção; 45% ficaram entre a escolha da 7ª e a 9ª opção, e por último, 20% escolheram da 10ª à 12ª opção.

4.2 QUESTIONÁRIO DE CONTEÚDO

Tabela 10 – Estou satisfeito com meu salário

SATISFAÇÃO COM SALÁRIO	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	14	39
Discordo parcialmente	9	24
Indiferente	5	12
Concordo parcialmente	8	20
Concordo plenamente	2	05
TOTAL	38	100

Gráfico 10 – Percentual de satisfação com o salário

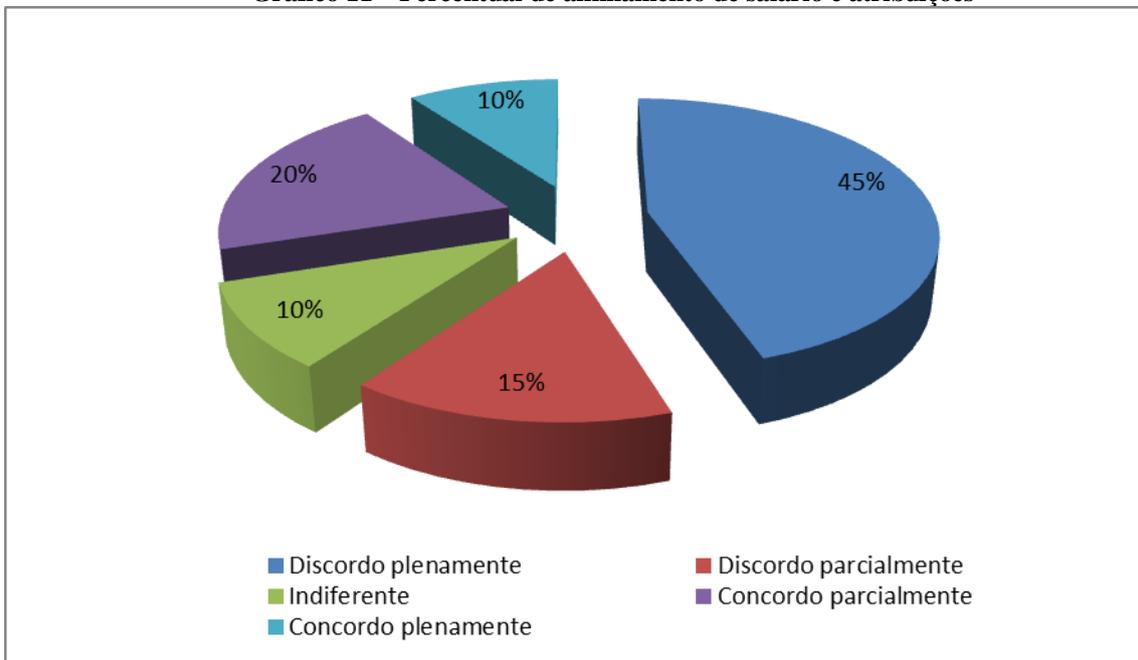


Um número expressivo dos entrevistados, no total de 39%, demonstram que estão totalmente insatisfeitos com seu salário; já 24% discordam parcialmente; 12% são indiferentes; 20% estão razoavelmente satisfeitos; e apenas 5% estão totalmente satisfeitos com seu salário. A insatisfação mencionada é extritamente econômica, trígono entre defasagem do poder de compra, desvalorização da moeda e inflação.

Tabela 11 – Meu salário está de acordo com minhas atribuições

ALINHAMENTO SALÁRIO E ATRIBUIÇÃO	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	17	45
Discordo parcialmente	06	15
Indiferente	04	10
Concordo parcialmente	07	20
Concordo plenamente	04	10
TOTAL	38	100

Gráfico 11 – Percentual de alinhamento de salário e atribuições

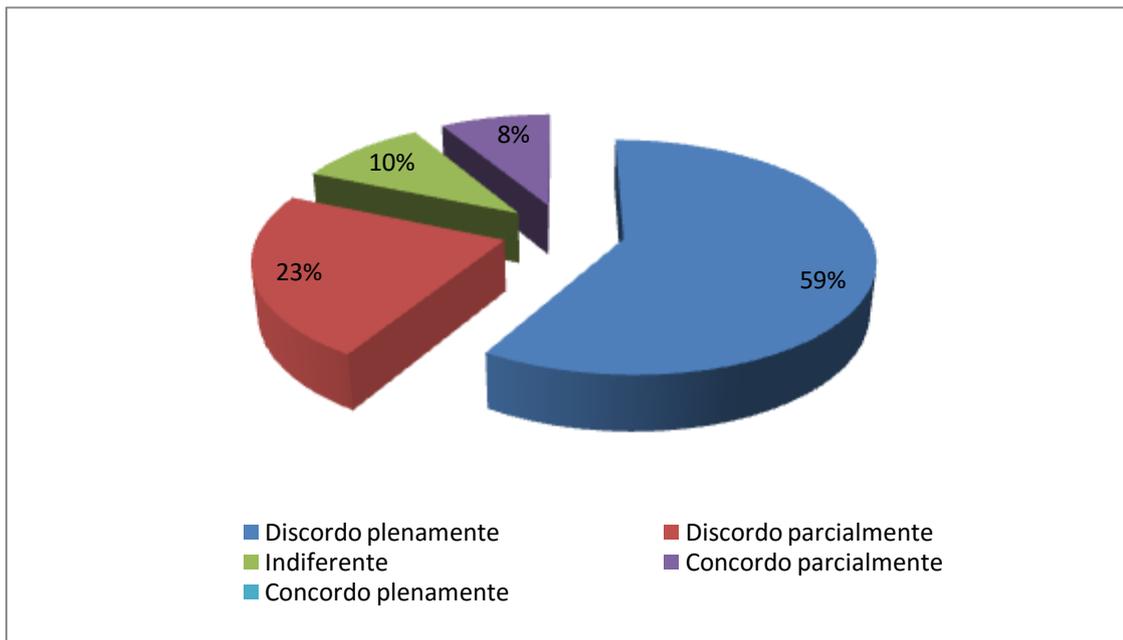


O percentual de 45% dos entrevistados afirma que seu salário está totalmente desalinhado em relação às suas atribuições; para 15% há desalinhamento parcial; 10% mostram-se indiferentes; 20% estão razoavelmente alinhados; e apenas 10% visualizam um total alinhamento da função que exercem com seu salário. A notória insatisfação dos respondentes, conforme seus depoimentos deve-se, principalmente, às dinâmicas peculiares constantes e diversas escalas que controem as rotinas da organização.

Tabela 12 – Meu salário de acordo com o mercado

ALINHAMENTO SALÁRIO E MERCADO	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	22	58
Discordo parcialmente	09	23
Indiferente	04	10
Concordo parcialmente	03	09
Concordo plenamente	0	0
TOTAL	38	100

Gráfico 12 – Percentual de alinhamento de salário e mercado

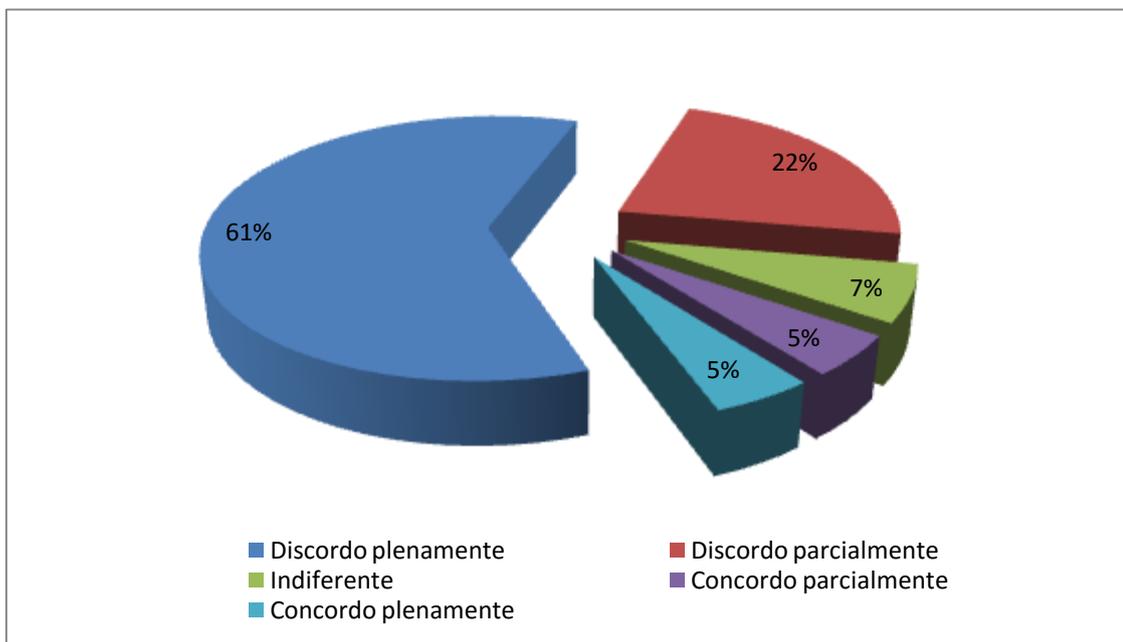


Para 58% dos entrevistados há discordância total do alinhamento do seu salário em relação ao mercado; para 25% há desalinhamento parcial; 10% mostram-se indiferentes; e para 9% estão razoavelmente alinhados. Os oficiais comentam uma possível comparação com outras profissões, relatando que, a profissão de militar é específica e o mercado não possui empresas contendo o conjunto dessas atribuições.

Tabela 13 – Minha jornada de trabalho é razoável

JORNADA DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	23	61
Discordo parcialmente	08	22
Indiferente	03	07
Concordo parcialmente	02	05
Concordo plenamente	02	05
TOTAL	38	100

Gráfico 13 – Percentual de aceitação da jornada de trabalho

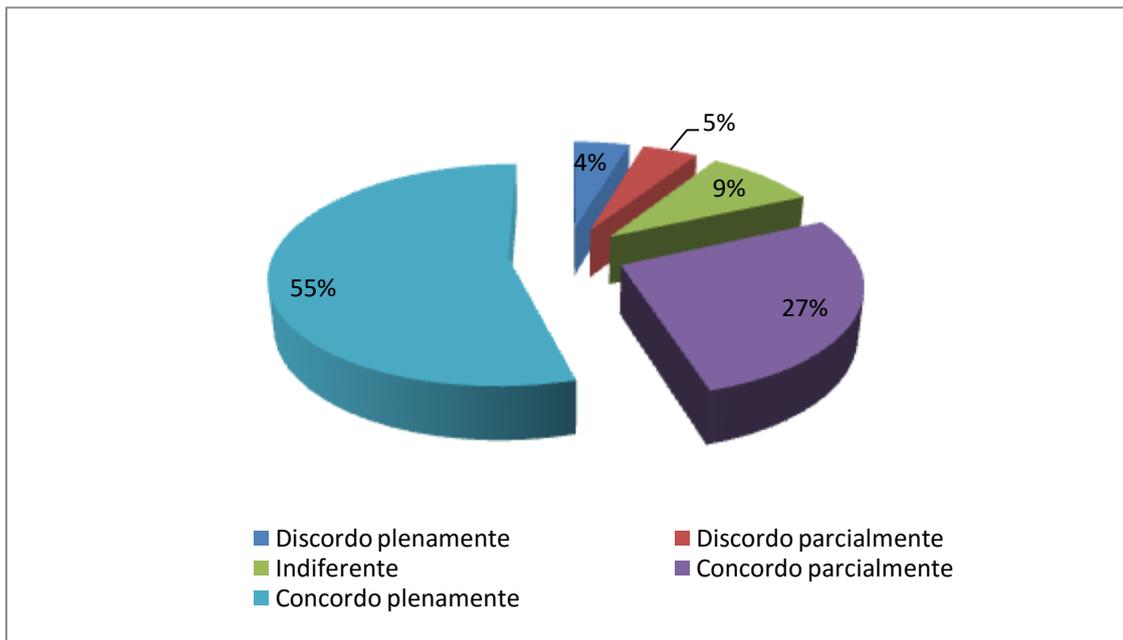


Para 61% dos entrevistados, há discordância total da razoabilidade da jornada de trabalho em virtude das escalas; para 22% há desalinhamento parcial; 7% mostram-se indiferentes; 5% concordam parcialmente; e para o mesmo percentual a jornada de trabalho está totalmente de acordo. Os respondentes ressaltam que para o militar, não há jornada de trabalho específica, conforme atribuições constantes do Estatuto dos Militares.

Tabela 14 – Nível de insalubridade baixo

INSALUBRIDADE	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	21	55
Discordo parcialmente	11	27
Indiferente	03	09
Concordo parcialmente	02	05
Concordo plenamente	01	04
TOTAL	38	100

Gráfico 14 – Percentual de nível de insalubridade

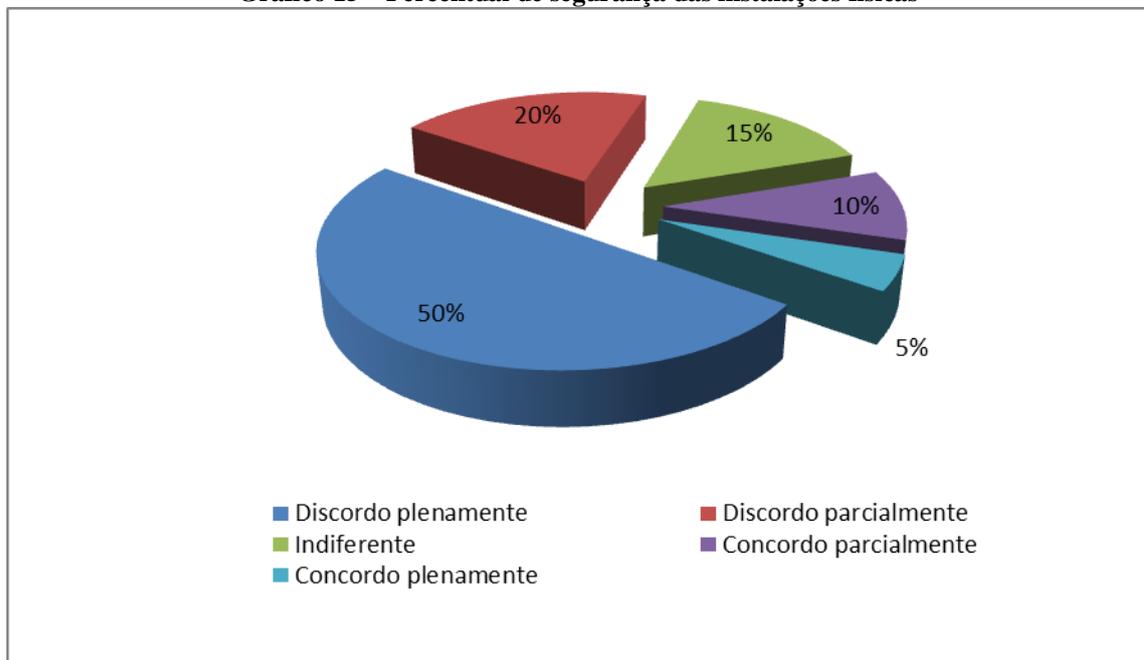


O nível de insalubridade na percepção dos entrevistados é considerado alto, em 55% de concordância plena; 27% de concordância parcial; 9% mostram-se indiferentes; para 5% em discordância parcial; e 4% acham que não há risco de insalubridade nas instalações da 3ª RM. Os respondentes referem-se aos sentinelas, soldados armados de fuzil, nos principais acessos do QG, inclusive em lugares estratégicos, onde há grande circulação de pessoas que trabalham e circulam no prédio.

Tabela 15 – Instalações físicas são seguras

INSTALAÇÕES FÍSICAS	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	19	50
Discordo parcialmente	07	20
Indiferente	06	15
Concordo parcialmente	04	10
Concordo plenamente	02	05
TOTAL	38	100

Gráfico 15 – Percentual de segurança das instalações físicas

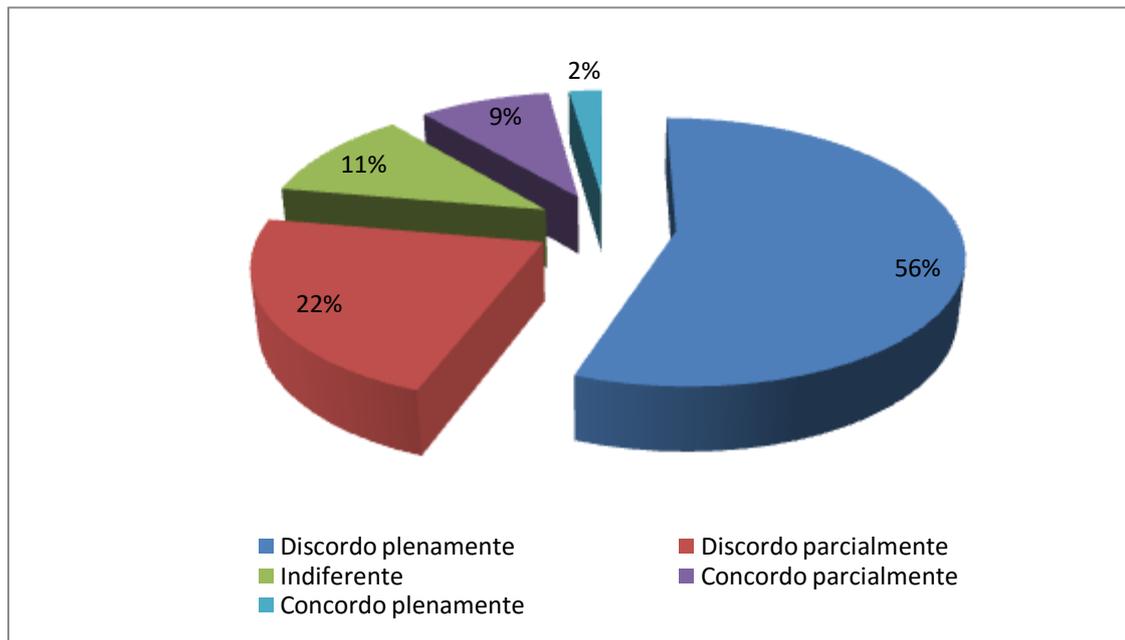


Para 50% dos entrevistados há discordância total no tocante à segurança das instalações físicas; para 20% há discordância parcial; 15% são indiferentes; 10% concordam parcialmente; e 5% concordam plenamente que as instalações são seguras. Em meados de 2014 foi iniciada a instalação de programa de combate à incêndios, conjuntamente com a Brigada Militar, para a reformulação e construção de novos acessos, treinamento para saídas de emergência, instalação de alarmes, devido à idade da construção do QG, compreendendo a parte elétrica e disponibilidade de extintores em todos os andares.

Tabela 16 – Possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização

ALTERAÇÃO DE REGRAS	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	22	56
Discordo parcialmente	08	22
Indiferente	04	11
Concordo parcialmente	03	09
Concordo plenamente	01	02
TOTAL	38	100

Gráfico 16 – Percentual de possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização

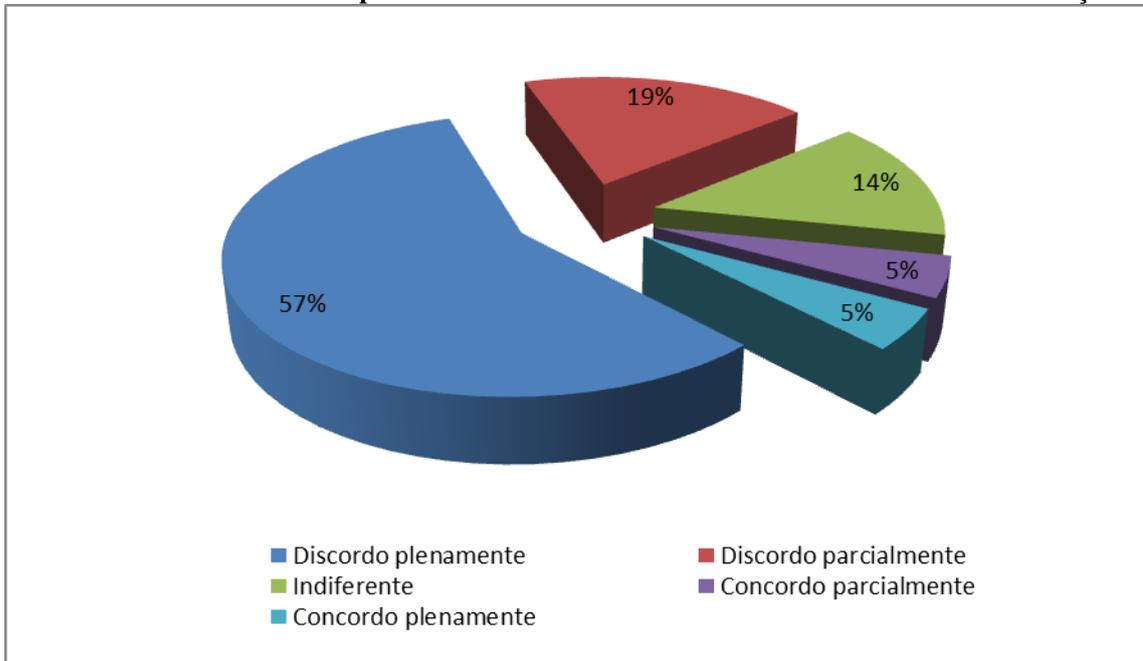


Com relação à possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização, 56% discordam totalmente; 22% discordam parcialmente; já 11% são indiferentes; 9% concordam parcialmente e 2% acham que regras, normas e comportamentos podem ser modificados. Os entrevistados referem-se especificamente ao atual *staff* que compõe o Estado-Maior da Região. Há comandantes mais abertos a sugestões dos seus comandados, conforme demonstra o gráfico.

Tabela 17 – Ao ser designado para a nova seção/divisão/escalão, o Cmdo da 3ª RM observou meus cursos e minhas habilidades

APROVEITAMENTO EM CURSOS	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	21	57
Discordo parcialmente	08	19
Indiferente	05	14
Concordo parcialmente	02	05
Concordo plenamente	02	05
TOTAL	38	100

Gráfico 17 – Percentual de aproveitamento de meus cursos e minhas habilidades na nova seção

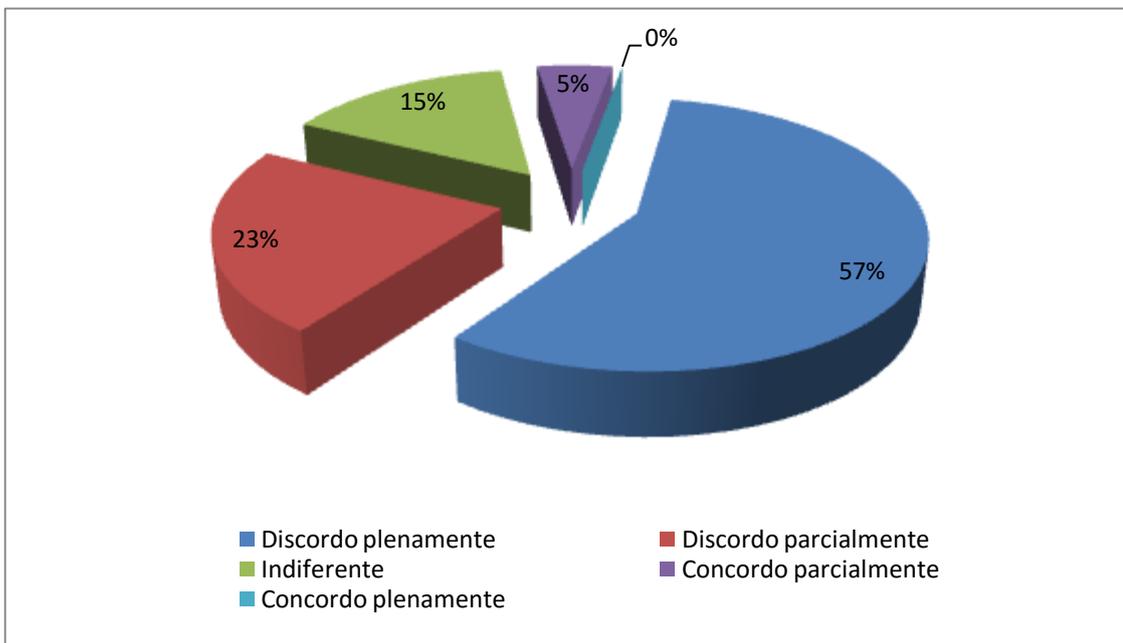


Com relação ao aproveitamento dos cursos e das habilidades dos entrevistados na nova seção, 57% discordam totalmente; 19% discordam parcialmente; já 14% são indiferentes; 5% concordam parcialmente e 5% mostram que a experiência de carreira é aproveitada de alguma forma. Este quesito depende, primeiramente, se a vinda dos oficiais movimentados foram solicitadas ao Alto Comando para ocupar claros específicos na Região. Caso o oficial venha por outro motivo, como não ter servido na região sul do país, normalmente é realocado para claros onde o outro oficial foi para a reserva, licença de saúde, ou foi transferido sem ter solicitado, entre outros, sem levar em conta cursos e habilidades.

Tabela 18 – Tenho abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho

OPINIÕES SOBRE O TRABALHO	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	21	57
Discordo parcialmente	09	23
Indiferente	06	15
Concordo parcialmente	02	05
Concordo plenamente	0	0
TOTAL	38	100

Gráfico 18 – Percentual de possibilidade de expor sugestões e opiniões sobre o trabalho

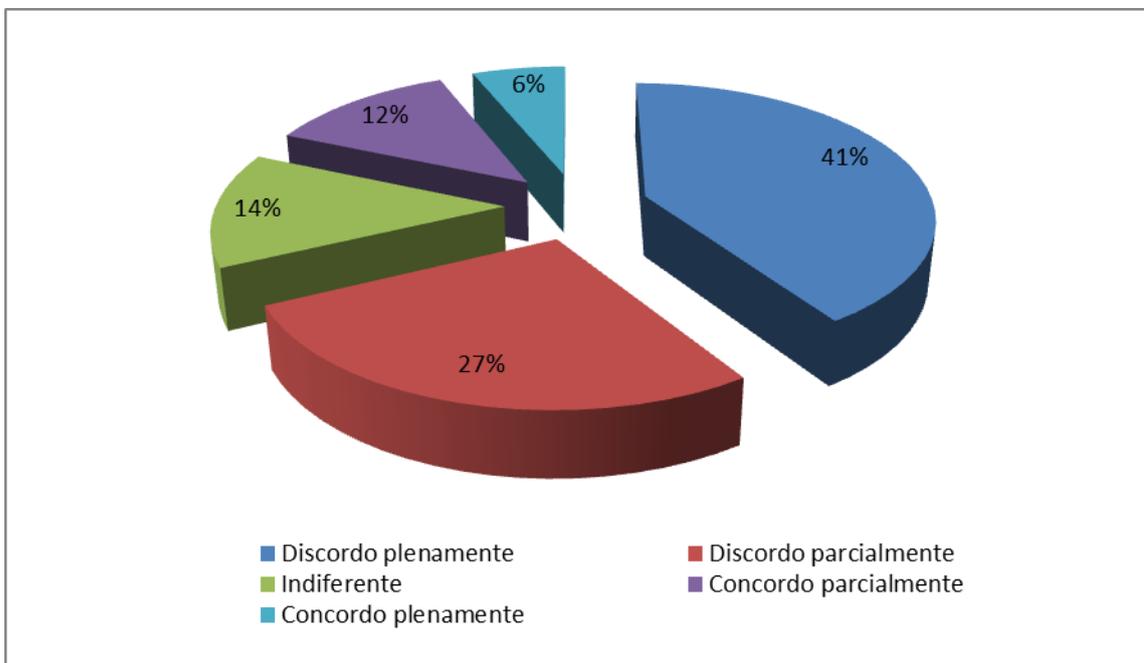


Com relação à possibilidade dos entrevistados de exporem sugestões e opiniões sobre o trabalho, 57% discordam totalmente; 23% discordam parcialmente; já 15% são indiferentes; 5% concordam parcialmente e nenhum entrevistado concorda plenamente que possa expor sugestões e opiniões sobre o trabalho. Para os respondentes, é notável o trabalho das seções precisa ser realizado, juntamente com outras várias missões, não havendo muito espaço para *feedback*.

Tabela 19 – Recebo informações sobre o processo de trabalho

INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	16	41
Discordo parcialmente	11	27
Indiferente	05	14
Concordo parcialmente	04	12
Concordo plenamente	02	06
TOTAL	38	100

Gráfico 19 – Percentual de recebimento de informações sobre o processo de trabalho

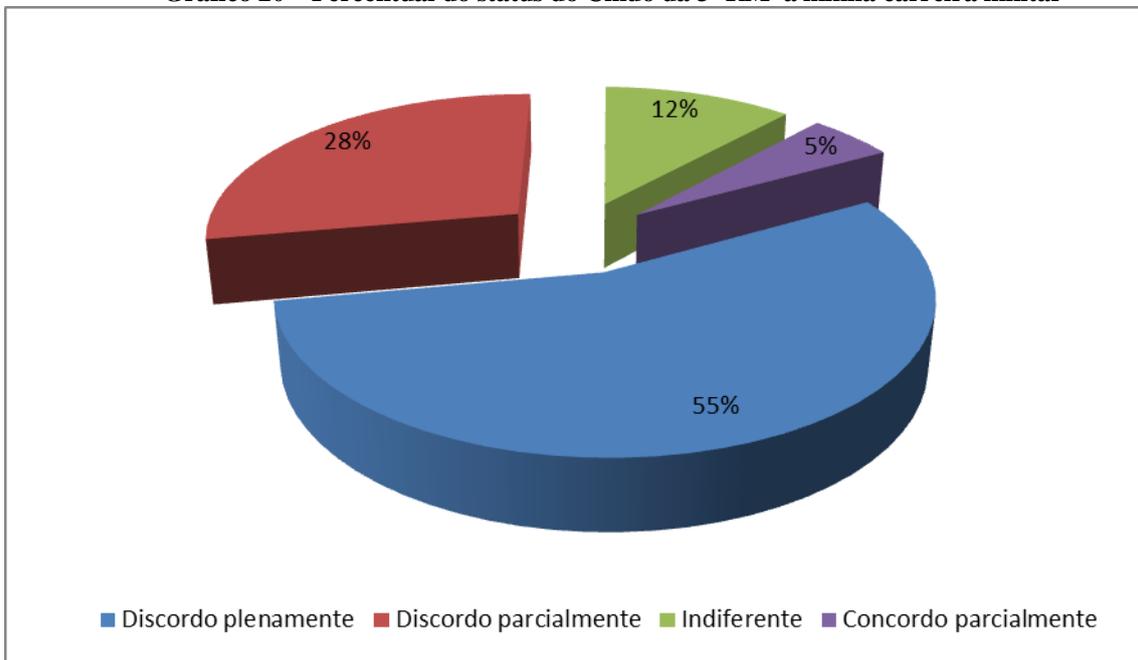


O percentual de recebimento de informações sobre o processo de trabalho teve discordância total em 41% dos respondentes; já 27% discordam parcialmente; 14% se mostram indiferentes; 12% concordam parcialmente e 6% dos entrevistados concordam plenamente que tenham recebido informações sobre o processo de trabalho. Foi comentado pelos entrevistados que algumas seções, o ocupante anterior do claro deixou algum memento sobre a atividade, porém, o maior conhecimento está nos militares remanescentes da seção.

Tabela 20 – O Cmdo da 3ª RM acrescenta à minha carreira militar

STATUS DO CMDO DA 3ª RM	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	20	55
Discordo parcialmente	11	28
Indiferente	05	12
Concordo parcialmente	02	05
Concordo plenamente	0	0
TOTAL	38	100

Gráfico 20 – Percentual do status do Cmdo da 3ª RM à minha carreira militar

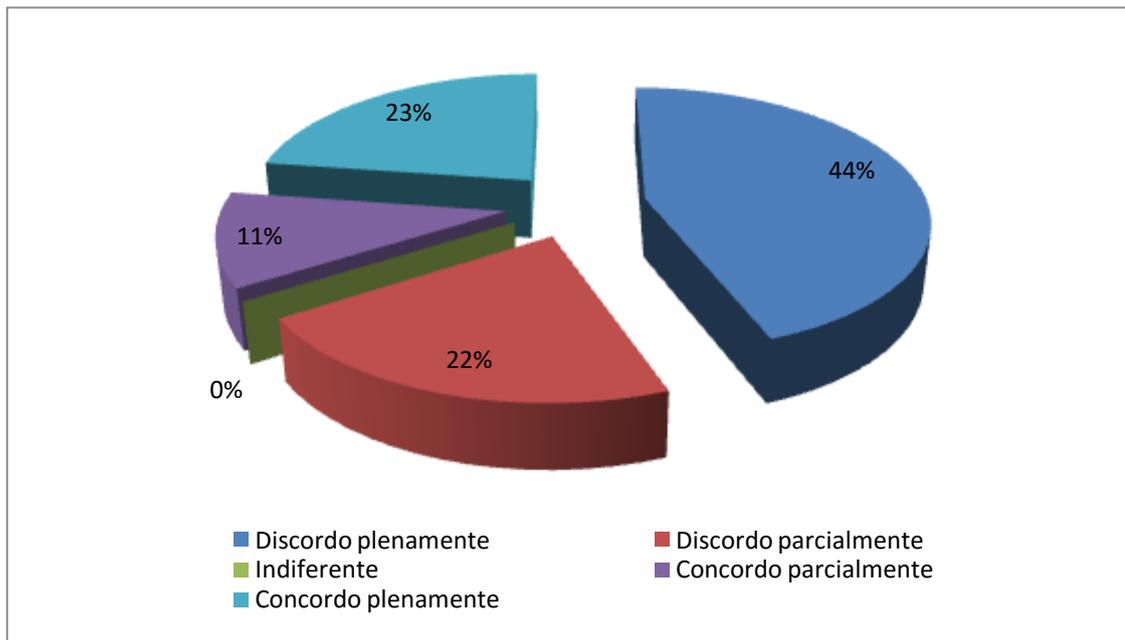


Com relação ao status do Cmdo da 3ª RM à carreira militar dos entrevistados, 55% discordam totalmente; 28% discordam parcialmente; 12% se mostram indiferentes; 5% concordam parcialmente e nenhum entrevistado concorda plenamente que servir no Cmdo da 3ª RM dá visibilidade à carreira militar. É público e notório para todo o território castrense, que a 3ª Região Militar é um comando muito intenso, concentrando diversas dinâmicas para poucos integrantes.

Tabela 21 – A movimentação acrescenta à minha carreira militar

MOVIMENTAÇÃO AGREGA VALOR	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	17	44
Discordo parcialmente	08	22
Indiferente	0	0
Concordo parcialmente	04	11
Concordo plenamente	09	23
TOTAL	38	100

Gráfico 21 – Percentual em que a movimentação acrescenta à minha carreira militar

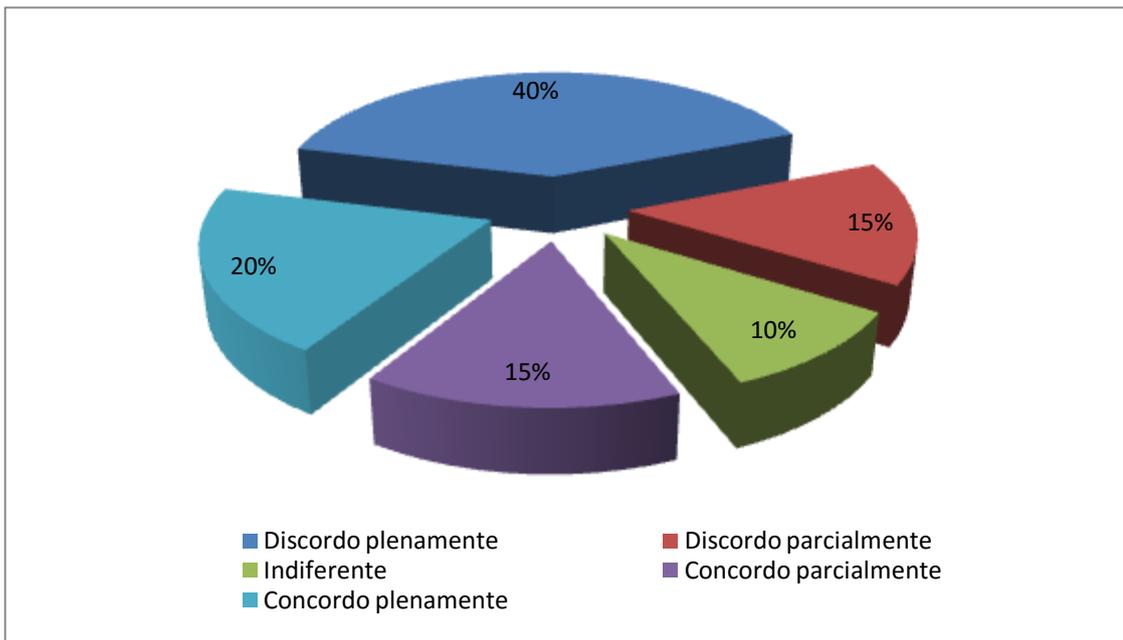


O percentual de 44% dos militares discorda totalmente sobre movimentação reverter em crescimento na carreira; 22% discordam parcialmente; 11% se mostram indiferentes; 5% concordam parcialmente; e nenhum entrevistado concorda plenamente que a movimentação agrega à carreira militar. Para a maioria dos entrevistados, ao ingressar na Região, torna-se muito custoso movimentar-se novamente, em virtude de haver maior vazamento do que propriamente reposição.

Tabela 22 – O Cmdo da 3ª RM oferece cursos e treinamentos

CURSOS E TREINAMENTOS	FREQUÊNCIA	VARIACÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	15	40
Discordo parcialmente	06	15
Indiferente	04	10
Concordo parcialmente	06	15
Concordo plenamente	07	20
TOTAL	38	100

Gráfico 22 – Percentual de cursos e treinamento oferecidos pelo Cmdo da 3ª RM

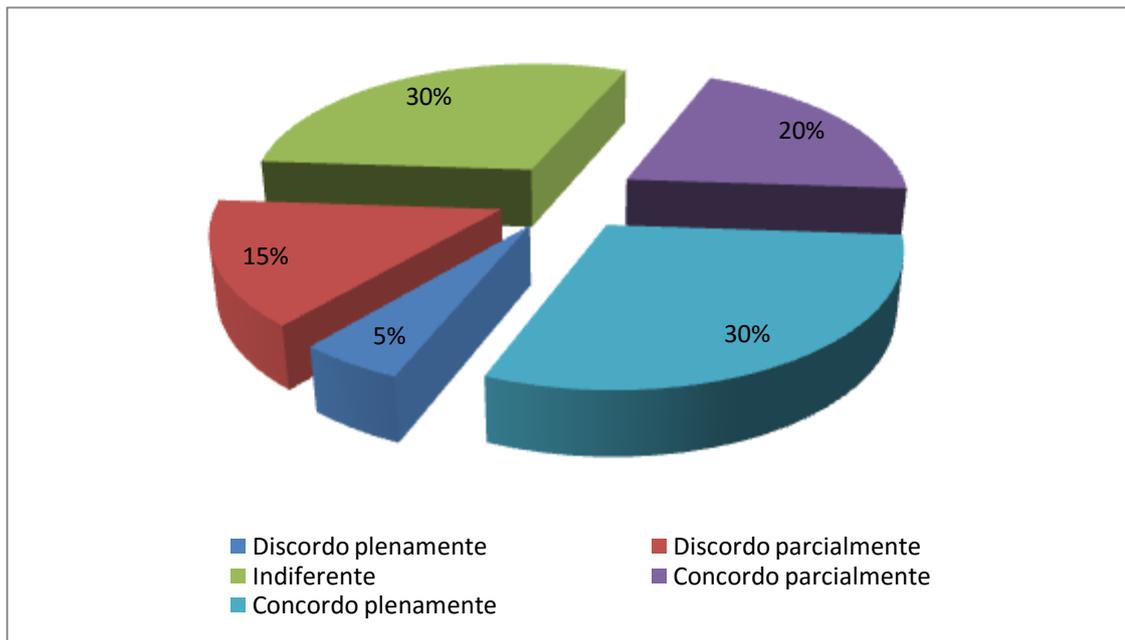


O percentual de 40% dos respondentes discorda totalmente de que a 3ª RM oferece cursos e treinamento satisfatoriamente; 20% discordam parcialmente; 15% se mostram indiferentes; 15% concordam parcialmente e 10% dos entrevistados concordam plenamente que a Região oferece efetivamente cursos e treinamento. Algumas seções possuem claros muito sensíveis, como por exemplo, a Divisão Administrativa, Seção de Mobilização de Efetivos, Seção de Inativos e Pensionistas, Seção de Pagamento de Pessoal, sendo as que mais disponibilizam cursos para os movimentados e melhora de processos.

Tabela 23 – Me sinto integrado aos subordinados no Cmdo da 3ª RM

INTEGRAÇÃO SUBORDINADOS	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	11	30
Discordo parcialmente	06	15
Indiferente	02	05
Concordo parcialmente	08	20
Concordo plenamente	11	30
TOTAL	38	100

Gráfico 23 – Percentual de integração aos subordinados no Cmdo da 3ª RM

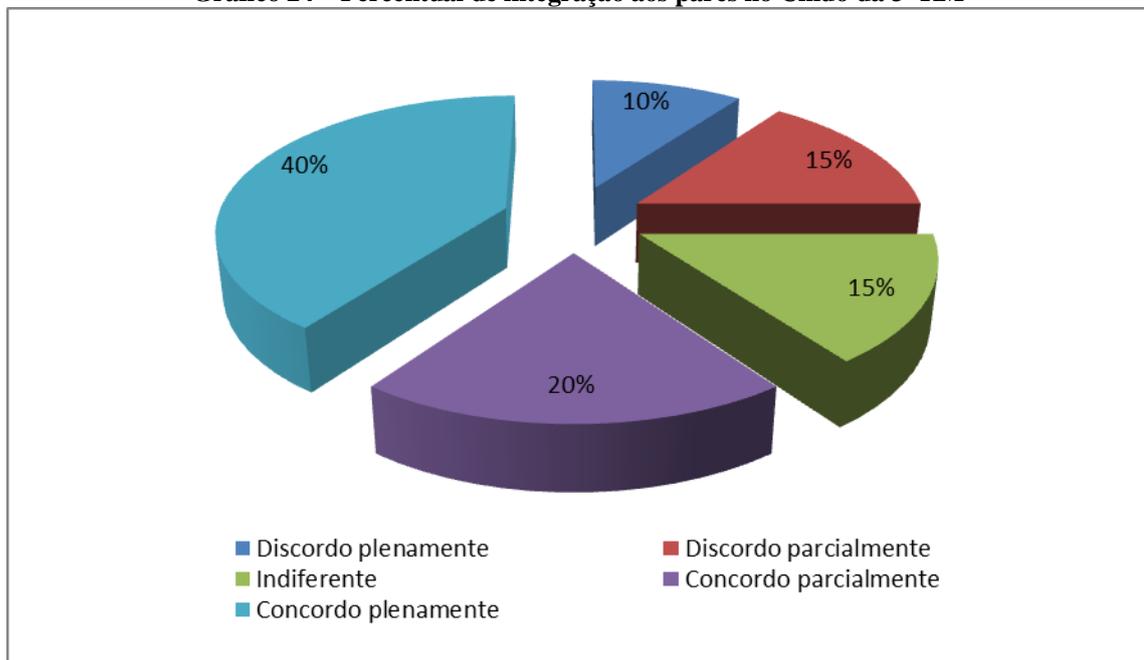


Com relação à integração aos subordinados do Cmdo da 3ª RM, 30% discordam totalmente; 5% discordam parcialmente; 15% se mostram indiferentes; 20% concordam parcialmente; e 30% dos entrevistados concordam plenamente que são integrados aos subordinados. Os oficiais movimentados, rotineiramente, ocupam cargos de chefia das seções, por serem oficiais superiores em sua maioria. Seus subordinados, normalmente, correspondem a um tenente (temporário) e o restante, aos praças, que possuem amplo conhecimento dos processos na seção, dando continuidade ao trabalho, independentemente da nova chefia.

Tabela 24 – Me sinto integrado aos pares no Cmdo da 3ª RM

INTEGRAÇÃO PARES	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	04	10
Discordo parcialmente	06	15
Indiferente	06	15
Concordo parcialmente	08	20
Concordo plenamente	16	40
TOTAL	38	100

Gráfico 24 – Percentual de integração aos pares no Cmdo da 3ª RM

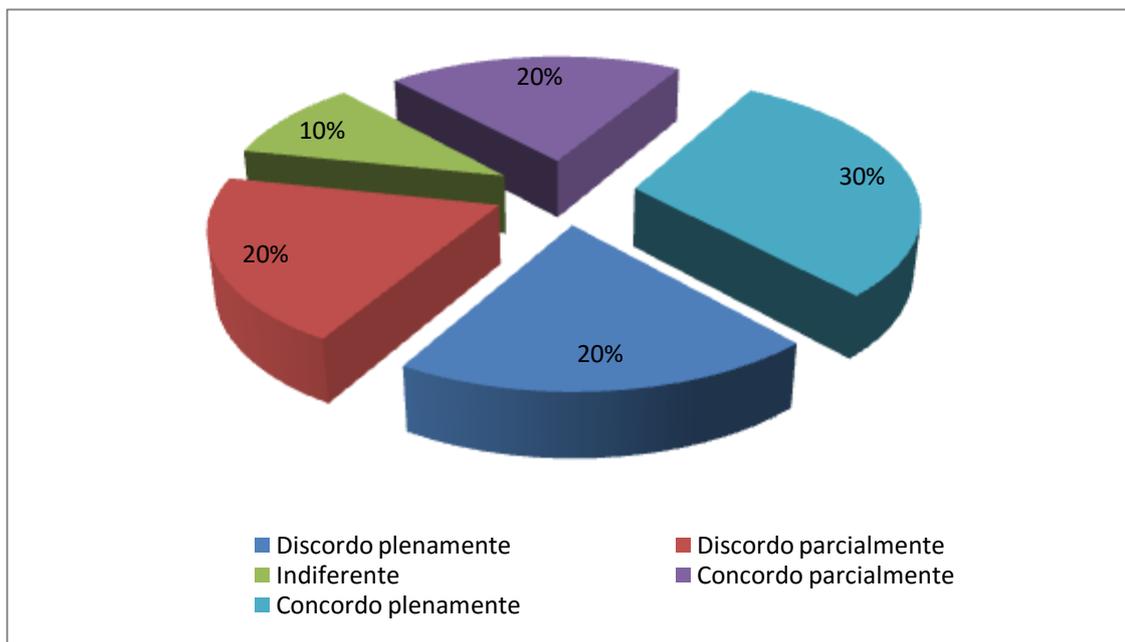


Já a integração dos militares com os pares mostra que 10% discordam totalmente; 15% discordam parcialmente; 15% se mostram indiferentes; 20% concordam parcialmente, enquanto que 40% dos entrevistados concordam plenamente que estão integrados com os pares. No Exército, é crucial que as missões sejam cumpridas, independentemente do cenário. Muitos militares, em virtude das movimentações, que ocorrem a cada 2 anos, encontram-se pelo rodízio, tornando, boa a relação entre os pares. Em alguns casos, o preconceito com o tenente temporário, pode acarretar algum tipo de problema, por não ter tido a mesma formação completa do oficial de carreira, porém, a necessária juntamente com a vivência de mercado (que o oficial de carreira não dispõe), para o desenrolar das missões.

Tabela 25 – Me sinto integrado à chefia no Cmdo da 3ª RM

INTEGRAÇÃO CHEFIA	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	08	20
Discordo parcialmente	08	20
Indiferente	03	10
Concordo parcialmente	08	20
Concordo plenamente	11	30
TOTAL	38	100

Gráfico 25 – Percentual de integração à chefia no Cmdo da 3ª RM

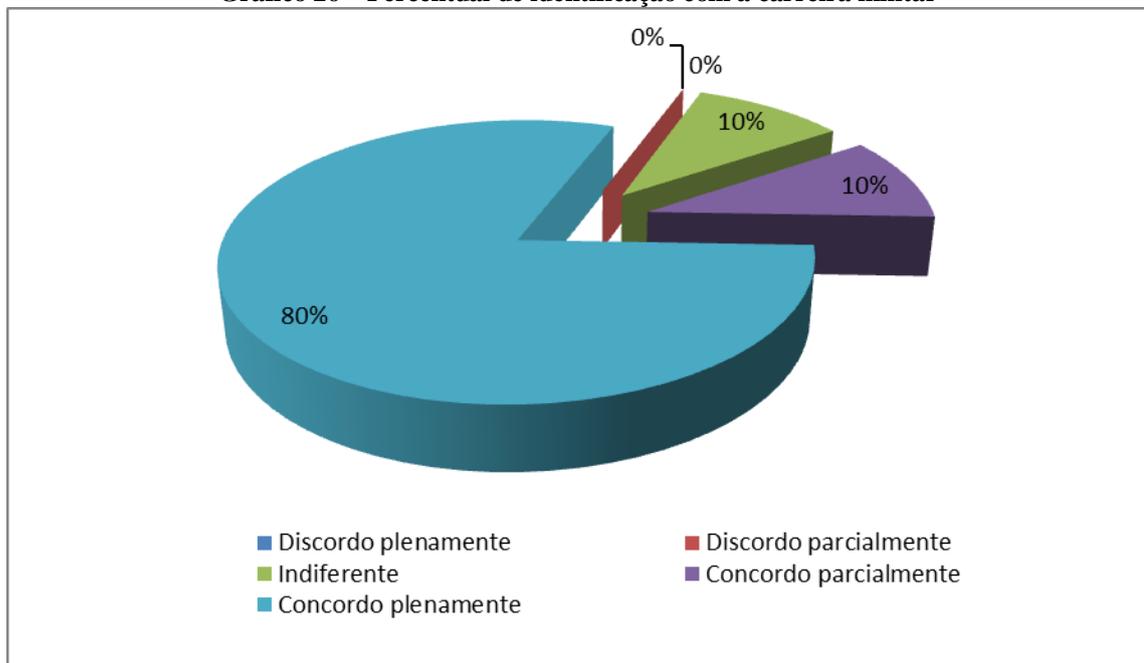


Um percentual bem sensível é o da integração com a chefia, em que 30% discordam totalmente; 20% discordam parcialmente; 10% se mostram indiferentes; 20% concordam parcialmente e o mesmo percentual dos entrevistados concorda plenamente que são integrados à chefia. Há um equilíbrio visível com relação à integração da chefia, até mesmo pelo princípio fundamental da hierarquia, onde o subordinado acata a ordem que lhe é proferida, não sendo de praxe, o questionamento das atividades, sejam em quaisquer situações.

Tabela 26 – Gosto de ser militar

IDENTIFICAÇÃO COM CARREIRA MILITAR	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Indiferente	04	10
Concordo parcialmente	04	10
Concordo plenamente	30	80
TOTAL	38	100

Gráfico 26 – Percentual de identificação com a carreira militar

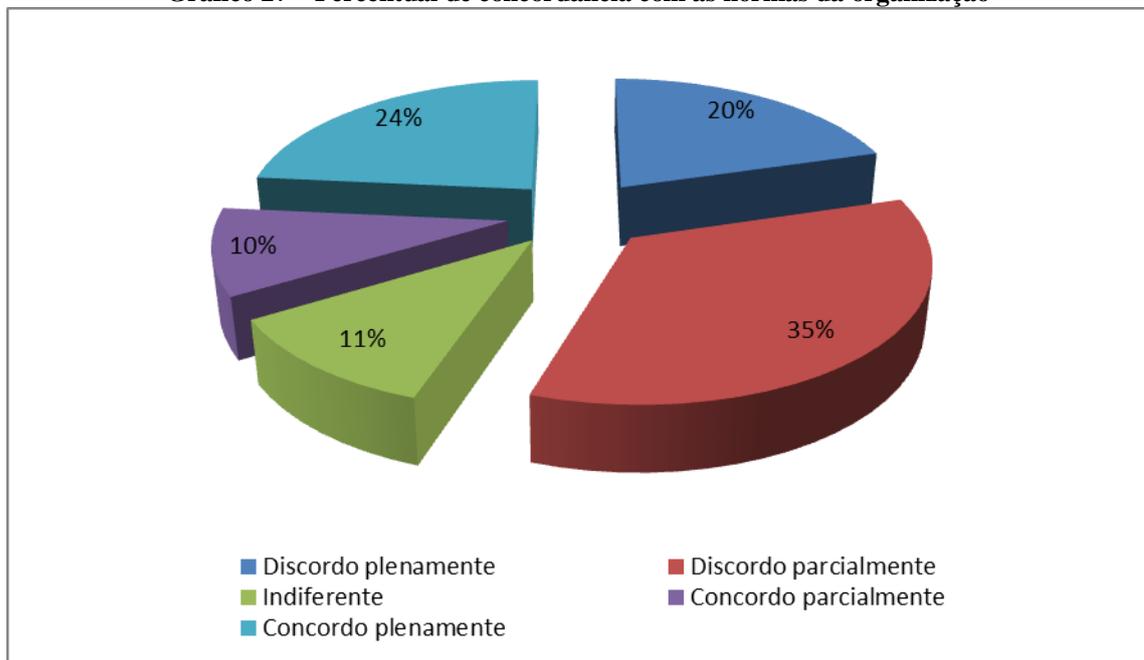


O percentual de satisfação por ser militar é de 80% dos entrevistados que concordam plenamente; 10% concordam parcialmente; 10% são indiferentes; e nenhum dos militares discorda do gosto pelo militarismo. O número expressivo dos respondentes demonstra admiração pela carreira militar, independente da organização militar em que serve.

Tabela 27 – Concordo com as normas da organização

CONCORDÂNCIA COM NORMAS	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	08	20
Discordo parcialmente	13	35
Indiferente	04	11
Concordo parcialmente	04	10
Concordo plenamente	09	24
TOTAL	38	100

Gráfico 27 – Percentual de concordância com as normas da organização

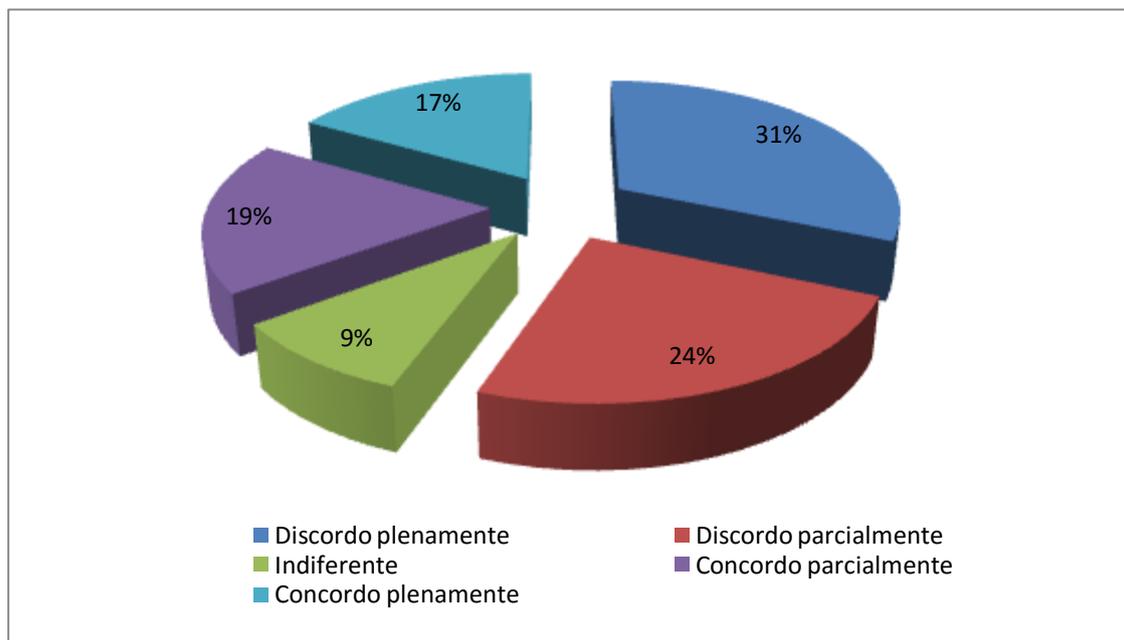


No tocante à concordância com as normas da organização, 20% dos entrevistados discordam totalmente; 35% discordam parcialmente; 11% se mostram indiferentes; 24% concordam parcialmente; e 24% concordam plenamente com as normas da organização.

Muitos dos entrevistados afirmaram que, ao sonhar com a carreira militar, não imaginam o rigor no desenrolar da carreira. Com o acesso infinito a diversos tipos de informações e tecnologias militares, algumas normas precisariam ser revisadas e estar de acordo com os dias atuais.

Tabela 28 – Ao ser movimentado por várias regiões do país, o Exército é como eu imaginava ao ingressar

REALIDADE DAS MOVIMENTAÇÕES	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	13	31
Discordo parcialmente	09	24
Indiferente	03	09
Concordo parcialmente	07	19
Concordo plenamente	06	17
TOTAL	38	100

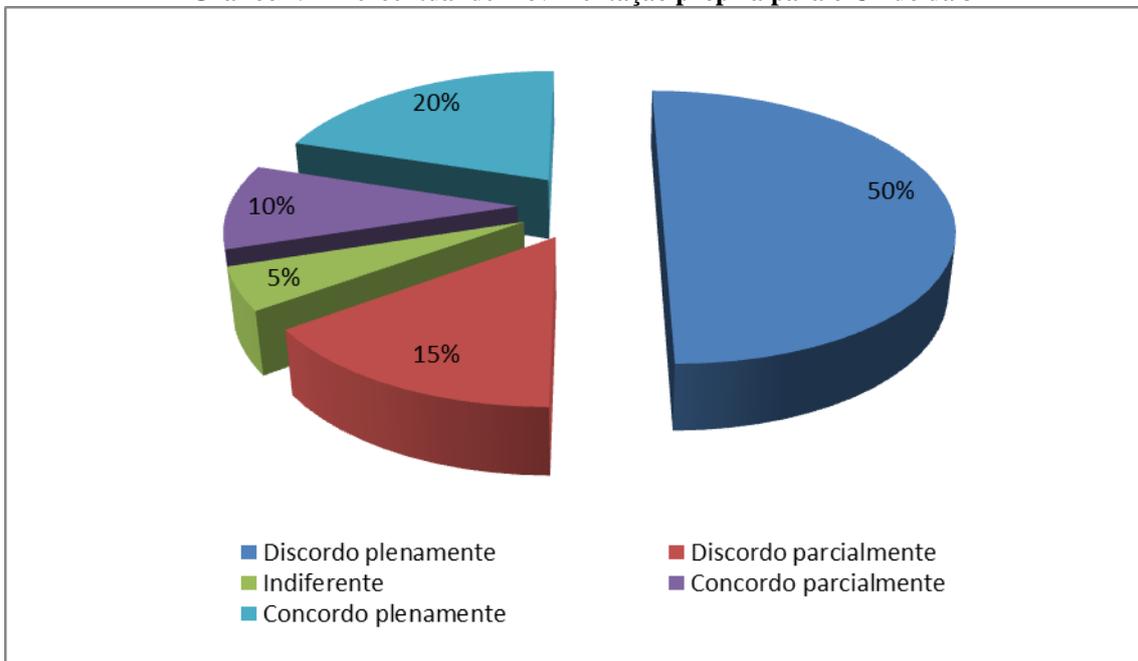
Gráfico 28 – Percentual da realidade das movimentações no Exército

Com relação à realidade das movimentações no Exército, 31% dos entrevistados discordam totalmente; 24% discordam parcialmente; 9% se mostram indiferentes; 19% concordam parcialmente e 17% concordam plenamente que o Exército é como eles imaginavam ao ingressar, ao serem movimentados por várias regiões do país. Muitos dos militares na entrevista afirmaram que, ao sonhar com a carreira militar, não imaginam que as movimentações, são de fato, mais trabalhosas do que deveriam. Apesar do valor pecuniário que as envolve, muitas vezes, mudar todo o padrão de vida familiar para um novo domicílio, é mais custoso do que o esperado.

Tabela 29 – Se tivesse a oportunidade de ser movimentado para outra região militar, teria vindo para o Cmdo da 3ª RM

MOVIMENTAÇÃO PRÓPRIA PARA 3ª RM	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	19	50
Discordo parcialmente	05	15
Indiferente	02	05
Concordo parcialmente	04	10
Concordo plenamente	08	20
TOTAL	38	100

Gráfico 29 – Percentual de movimentação própria para o Cmdo da 3ª RM

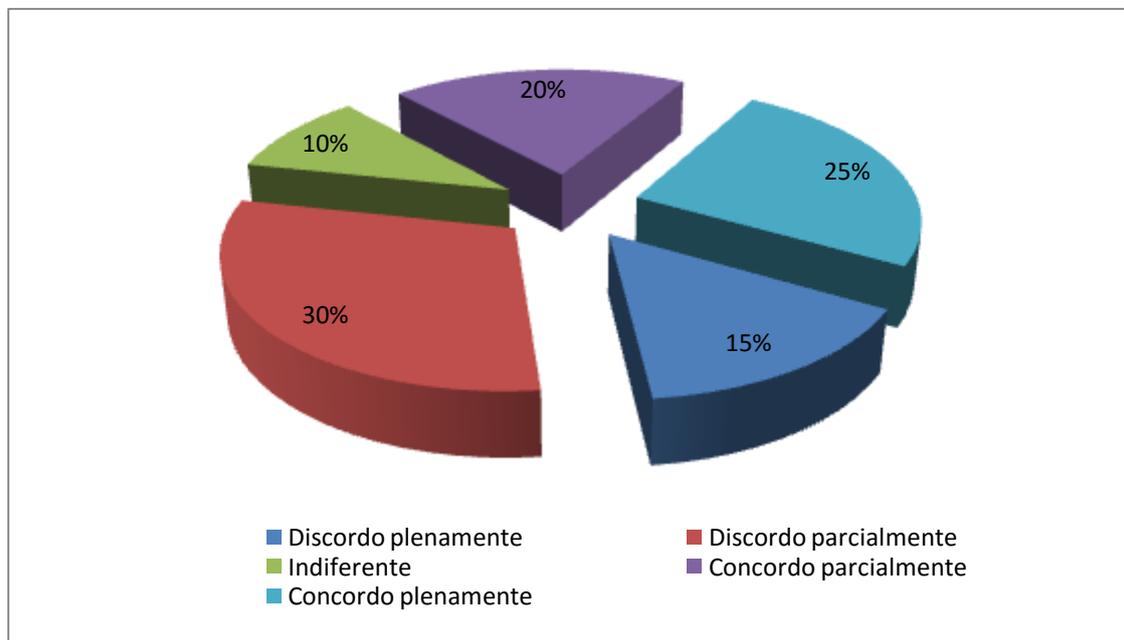


Com relação à movimentação por interesse próprio para o Cmdo da 3ª RM, 50% dos entrevistados discordam plenamente; 15% discordam parcialmente; 5% se mostram indiferentes; 10% concordam parcialmente e 20% estão totalmente de acordo com a movimentação para a 3ª RM. A maioria dos entrevistados movimentados para a Região prefeririam ter permanecido em quartéis de tropa, onde já conhecem a realidade do operacional do Exército, não terem sido movimentados para o este Cmdo.

Tabela 30 – Me adaptei rapidamente a Porto Alegre

ADAPTAÇÃO A PORTO ALEGRE	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	05	15
Discordo parcialmente	11	30
Indiferente	04	10
Concordo parcialmente	08	20
Concordo plenamente	10	25
TOTAL	38	100

Gráfico 30 – Percentual de adaptação rápida a Porto Alegre

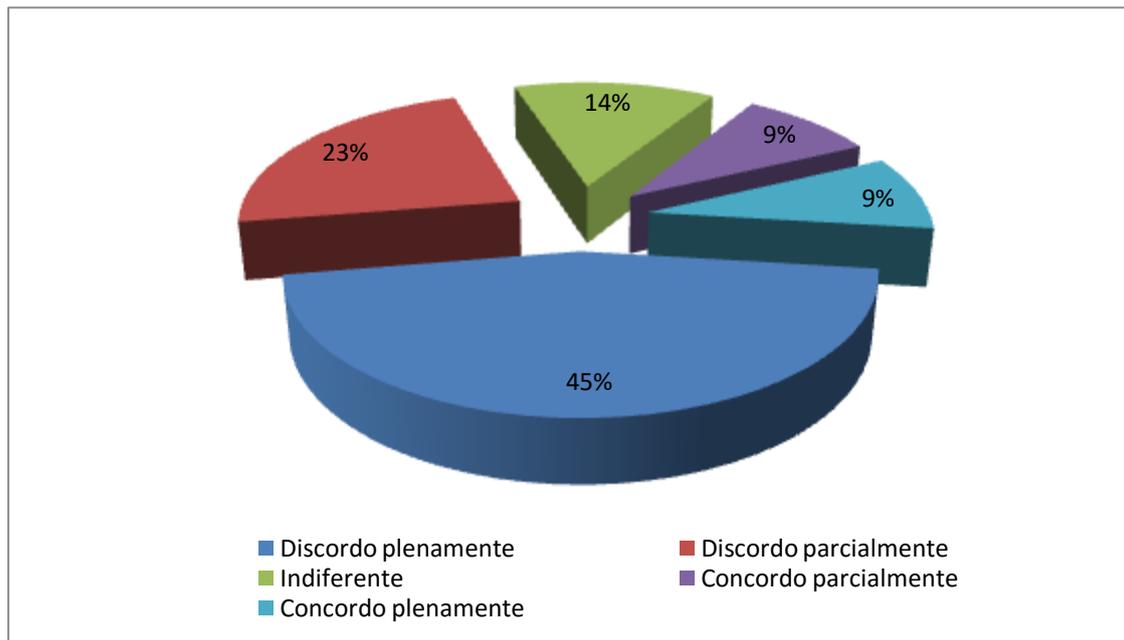


Um total de 20% dos militares discorda plenamente sobre a adaptação a Porto Alegre; 30% discordam parcialmente; 10% se mostram indiferentes; 25% concordam parcialmente e apenas 15% estão adaptados a Porto Alegre. O principal dos argumentos usados pelos entrevistados classifica Porto Alegre como uma cidade onde moradia e alimentação são caras, de inverno rigoroso e sem praia, não sendo, em muitos casos, de fácil adaptação para ele e sua família.

Tabela 31 – Tenho tempo para minha família e lazer

TEMPO PARA FAMÍLIA E LAZER	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	17	45
Discordo parcialmente	09	23
Indiferente	06	14
Concordo parcialmente	03	09
Concordo plenamente	03	09
TOTAL	38	100

Gráfico 31 – Percentual de tempo para minha família e lazer



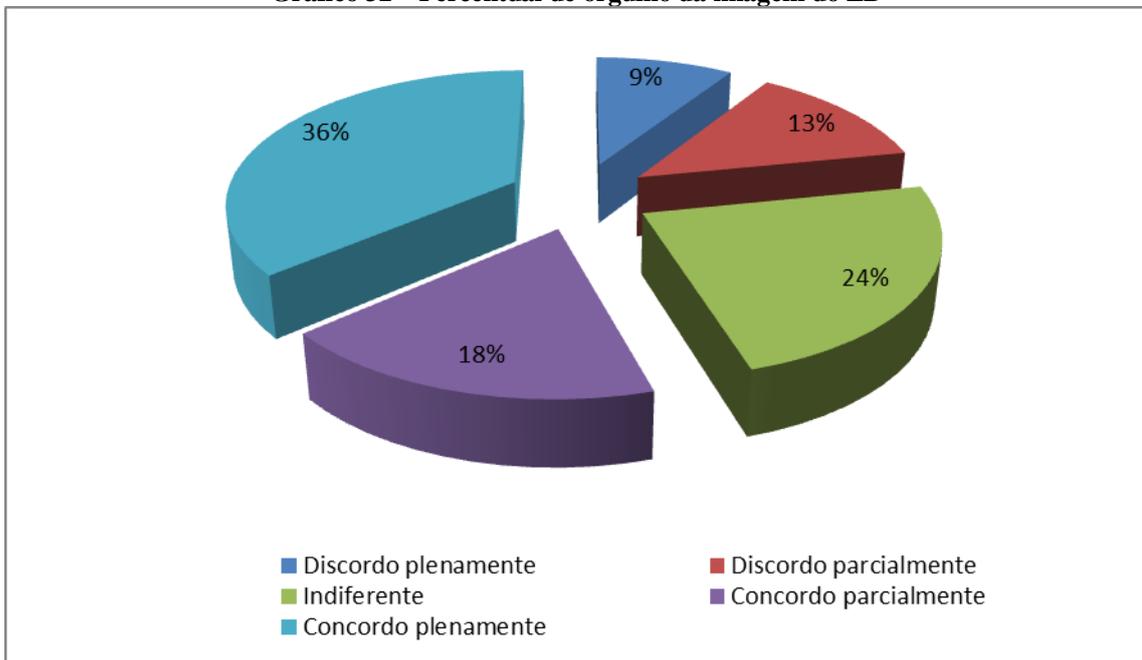
O percentual de tempo para a família e o lazer de 45% dos militares entrevistados é pequeno; 23% discordam parcialmente; 14% são indiferentes; 9% concordam parcialmente e o mesmo percentual concorda plenamente sobre o tempo que passa com a família e de lazer.

O expediente da 3ª Região Militar é bastante intenso, e com um número expressivo de escalas para um número restrito de oficiais, o que reduz o tempo de permanência em família.

Tabela 32 – Tenho orgulho da imagem do EB

ORGULHO DA IMAGEM DO EB	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	04	09
Discordo parcialmente	05	13
Indiferente	09	24
Concordo parcialmente	07	18
Concordo plenamente	13	36
TOTAL	38	100

Gráfico 32 – Percentual de orgulho da imagem do EB

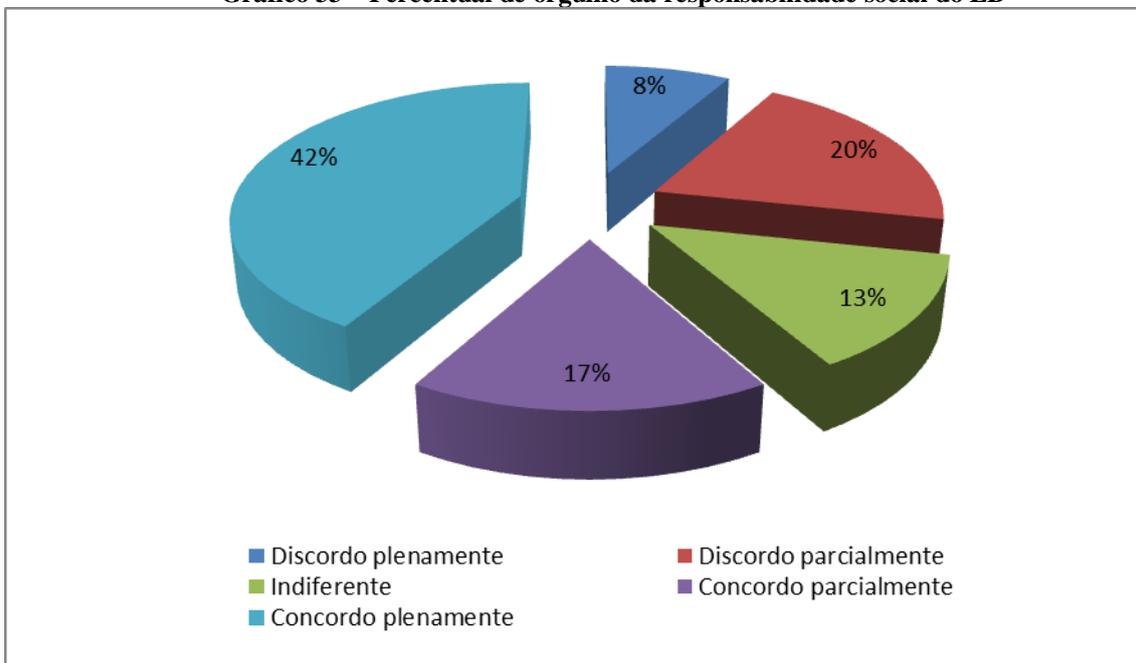


Para 9% dos entrevistados há discordância total no tocante ao orgulho da imagem do EB; para 18% há discordância parcial; 24% são indiferentes; 18% concordam parcialmente; e 36% se sentem orgulhosos da imagem do Exército Brasileiro. Levando em conta toda a história do EB, seus integrantes, em maioria, tem orgulho de integrar essa organização ímpar, de dinâmicas imprescindíveis e auxílio das ações juntamente com a Defesa Civil, e, fundamentalmente, para a defesa da pátria.

Tabela 33 – Tenho orgulho da responsabilidade social do EB

ORGULHO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	FREQUÊNCIA	VARIÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	04	08
Discordo parcialmente	06	13
Indiferente	08	20
Concordo parcialmente	07	17
Concordo plenamente	13	42
TOTAL	38	100

Gráfico 33 – Percentual de orgulho da responsabilidade social do EB

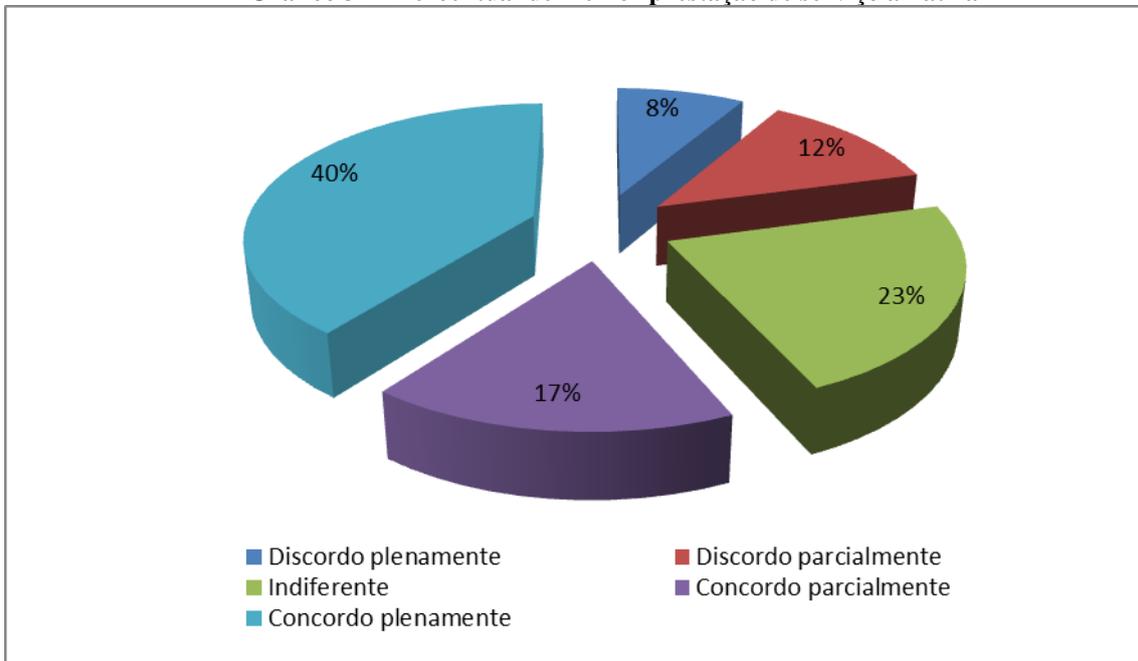


Para 8% dos entrevistados há discordância total no tocante ao orgulho da responsabilidade social do EB; para 17% há discordância parcial; 13% são indiferentes; 17% concordam parcialmente; e 42% sentem-se orgulhosos da responsabilidade social do EB perante a sociedade. O passado ficou marcado, porém, uma grande parcela dos respondentes possui um otimismo com relação às dinâmicas que envolvem o país, estando sempre prontos no auxílio da sociedade como construção de estradas; a formação de soldados tira jovens das ruas e das drogas; na região norte a fiscalização contra desmatamentos e vigilância constante das fronteiras de barco contra o tráfico de drogas; o auxílio no nordeste brasileiro com caminhões pipas em regiões inóspitas, entre outros.

Tabela 34 – Sirvo à Pátria da melhor forma possível

ORGULHO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	FREQUÊNCIA	VARIAÇÃO PERCENTUAL
Discordo plenamente	04	08
Discordo parcialmente	05	12
Indiferente	09	23
Concordo parcialmente	06	17
Concordo plenamente	14	40
TOTAL	38	100

Gráfico 34 – Percentual de melhor prestação de serviço à Pátria



Com relação à melhor prestação de serviço à Pátria, 8% dos entrevistados discordam totalmente; 12% discordam parcialmente; 23% se mostram indiferentes; 17% concordam parcialmente e 40% concordam plenamente que prestam um ótimo serviço à Pátria. Apesar de alguns militares respondentes serem adeptos do presenteísmo, a grande maioria possui a certeza de prestar o melhor serviço possível à Pátria, dentro das condições que lhe são oferecidas pelo Cmdo.

5 DISCUSSÃO

A ciência comportamental trata especificamente de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, em que o foco central desta investigação está na identificação dos aspectos negativos que possam ser minimizados no processo de movimentação, para que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e a organização, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho, conforme ressalta Walton (1975).

No Exército, a principal prerrogativa do militar é sê-lo por tempo integral, conforme dispõe a Lei nº 6.880. No intuito de servir à Pátria, vê-se obrigado a permanecer na guarnição para onde foi movimentado por no mínimo 2 anos, mesmo não estando de acordo com os seus interesses pessoais. A adaptação ao novo local requer uma série de movimentos e ações, em prol de um melhor aproveitamento neste contexto, e fundamentalmente, pelo intuito de não ter havido nenhum estudo específico, acerca deste tema.

A discussão que envolve este trabalho está em relacionar analisar o processo de movimentação e sua relação intrínseca com a QVT, neste estudo de caso do Comando da 3ª Região Militar. Esta discussão se faz importante, dentre tantas outras, o porquê relacionar a rotina militar com qualidade de vida no trabalho, já que se mostram assuntos tão antagônicos?

Uma possível resposta está no fato de que o oficial que saia da academia de 30 anos atrás, não é o mesmo oficial da academia que sai hoje. O mundo passou por transformações tempestivas e com as relações de trabalho, não seria diferente.

Consta no sítio do Exército, a sua visão de futuro:

Até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados – para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional.

Ao analisar a visão de futuro, dentro do contexto do Cmdo da 3ª RM, torna-se nítido, na visão dos entrevistados que não há esforços reais para o alcance da meta proposta. Os comentários abaixo dos percentuais nos gráficos expõe abertamente essa dificuldade.

O Estatuto dos Militares é uma legislação específica, diferentemente regimes trabalhistas vigentes no Brasil, em sua maioria, regidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), Decreto nº 5.452, de 1º de maio de 1943. As principais vantagens oferecidas pelas empresas aos seus empregados vão ao encontro de tendências desejáveis no mundo do

trabalho, como: descentralização da gestão, premiação pelos resultados, comunicação aberta, ambiente agradável para trabalhar, programas de qualidade de vida, a pessoa como centro, possibilidade de o funcionário tornar-se sócio ou dono da empresa, conforme assinala Tolfo e Piccinini (2001). Há a certeza do emprego estável, o que não é mais o única vontade dos integrantes deste. No Exército, a situação é bem diferenciada, onde o emprego é estável e oportunidade de ascensão profissional prevista no ingresso e nas promoções de militares, o plano de carreira é bem definido, conforme ampara o Estatuto dos Militares (Lei Federal nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980).

O militar recém-movimentado para o Comando da 3ª RM, ao se apresentar ao Chefe do Estado-Maior, recebe um CD, do E5, seção de relações públicas do Cmdo, contendo algumas informações da cidade. Ocorre também uma apresentação formal no dia da reunião semanal dos oficiais do Cmdo, onde este oficial recém-chegado faz sua apresentação pessoal no auditório do QG do CMS, expondo os principais aspectos da vida pessoal e da carreira militar, propriamente dita. Não há, portanto, uma proposta de integração ou afim relacionada à sua chegada.

Para que a análise dos resultados seja mais aprofundada, foi considerada como um dos nortes para essa discussão a pesquisa de clima organizacional da 3ª Região Militar, a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) 2014, realizada em novembro de 2014 e disponibilizada pelo PEG, vem sendo realizada desde 2011, e através dela, chega-se à conclusão de que há satisfação com o trabalho, de uma maneira geral.

Dentro do contexto da QVT, optou-se pela utilização do instrumento adotado pela adaptação do modelo de Walton (1973), no intuito de mensurar a qualidade de vida no trabalho, de acordo com as competências exigidas ao profissional militar, conforme mencionado anteriormente no capítulo 1.5.

Os dados apresentados no capítulo anterior que compõem a caracterização da amostra revelam que o perfil dos militares entrevistados do Comando da 3ª RM, em sua totalidade, é composto pelo sexo masculino. As mulheres, nas Forças Armadas, começaram na Marinha do Brasil, em 1980, Ainda hoje estão alcançando, em sua grande maioria das oficiais de carreira, os postos de tenente-coronel. Há um grande número de tenentes técnicas temporárias, que não fazem parte do escopo rotineiro de movimentação de militares.

A idade predominante dos entrevistados encontra-se na faixa entre 46 e 60 anos, sendo que o posto predominante é o oficialato superior, que compreende os postos de major, tenente-coronel e coronel, conforme demonstra o quadro 1, em que o tempo de carreira militar é de 21 a 30 anos de carreira militar, enfatizando profissionais com vasta experiência na vida

castrense.

Uma faixa significativa dos entrevistados se situa entre 0 e 5 anos de tempo de 3ª RM. Normalmente, a faixa entre 6 a 10 anos corresponde aos militares que constituíram família no Estado, permanecendo na guarnição por um período maior de tempo. No gráfico 6 se mostra que é oriunda da região sudeste. Já no tempo de permanência de 3ª RM, temos 60% dos oficiais superiores com menos de 2 anos de guarnição, o que denota uma grande rotatividade dos militares integrantes desse Cmdo. Os militares que movimentaram-se por interesse próprio, ou seja, se candidataram à movimentação, optando por até 12 lugares, dentro do território nacional. A movimentação por interesse próprio se dá, em grande parte, por motivação pecuniária, conforme se observa no quadro 2, relativo a situação e valor representativo da transferência do militar, e no quadro 3, na caracterização dos cálculos de indenização de transporte e bagagem e auto do militar.

No tocante à opção de ser movimentado para a 3ª RM, a maioria dos entrevistados informou que a sua opção ficou na faixa da 7ª à 9ª opção, ou seja, o Cmdo da 3ª RM não foi uma das suas opções iniciais, acusando um desprestígio generalizado na escolha desse Cmdo para servir.

Nos resultados do questionário de conteúdo, dentro da compensação justa e adequada, no modelo de Walton (1973), no que diz respeito à avaliação relativa a salário (demonstrados a partir do gráfico 10), a maioria dos entrevistados afirma estar insatisfeita com seu salário. A maioria também ressalta que o salário não está de acordo com as suas atribuições, conforme sinaliza o gráfico 11, na descrição do militar como um profissional diferenciado, balizado em dois princípios fundamentais: a hierarquia e a disciplina, possuidor do caráter "permanente", da rigidez do cumprimento das normas vigentes, pelo dever de servir à nação e pelos demais motivos apontados no capítulo 5.

A grande maioria dos entrevistados ressalta fortemente a falta de alinhamento do salário com o mercado, como desenhado no gráfico 12. No desenrolar das entrevistas, muitos compactuam da mesma ideia de equiparação salarial, no âmbito do "Poder Judiciário".

Com relação às condições de trabalho, a falta da razoabilidade da jornada de trabalho se dá, principalmente, ao ver de 61% dos militares, em virtude das escalas atribuídas somente aos componentes da 3ª RM, não sendo divididas com as OM de vinculação e seus respectivos oficiais. O nível de insalubridade na percepção dos entrevistados é considerado alto, conforme o gráfico 14, em 55% de concordância no sentido do trabalho de "fardo aberto", ou seja, armado, que é da rotina de todos os quartéis, tanto para segurança do aquartelamento, de viaturas e de escoltas como das formaturas e que também se reflete na falta de equipamentos

de proteção individual.

O nível de insalubridade também é extensivo à segurança das instalações físicas. Os entrevistados ressaltam a falta de higiene em alguns setores; antiguidade da fiação do prédio; instalação provisória de ares-condicionados; problemas com gás central; inadequação de plano de prevenção de incêndio.

No quesito do uso ou desenvolvimento de capacidades, ponto sensível no modelo de Walton (1973), o gráfico 16 enfatiza que 56% dos entrevistados discordam totalmente da possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização, em virtude da cultura organizacional peculiar e extremamente enraizada do Exército. Muitos militares comentaram que a organização precisa se modernizar, se inteirar de novos padrões de gestão, para, então, manter seus integrantes, para que não optem por outras carreiras, pois, como denota o gráfico 17, a maioria dos entrevistados afirmam que não foram aproveitados seus cursos e suas habilidades na nova função desempenhada no Cmdo. Dentro desse contexto, 57% dos respondentes discordam totalmente da possibilidade de expor sugestões e opiniões sobre o trabalho para seus superiores e, conforme o gráfico 19, 41% afirmam não receber informações satisfatórias sobre o processo de trabalho.

Visualizando as questões relativas às oportunidades de crescimento e segurança, a partir do gráfico 20, um percentual alto dos entrevistados, cerca de 55%, ressalta que servir no Cmdo da 3ª RM não representa *status* à carreira militar. O Cmdo é conhecido nacionalmente pela falta de visibilidade e pela pesada carga de trabalho. Já uma boa parcela afirma que a movimentação acrescenta à carreira militar por 2 (dois) principais aspectos: o de conhecer regiões diferenciadas do país e também pela razão pecuniária, que se expressa na forma rápida de poupança. Outro fator de forte reclamação dos entrevistados é a pouca oferta de cursos e treinamentos. Muitos dos movimentados não conhecem algumas rotinas que envolvem as regiões militares, conforme informações comentadas na importância do estudo em questão. Algumas seções mais sensíveis são privilegiadas. Muitos dos recursos para este fim são pleiteados a nível nacional, dificultando tal acesso.

Um fator agregador no Exército é a camaradagem. No gráfico 23, a integração social na organização com relação aos subordinados foi avaliada pelos entrevistados num equilíbrio satisfatório, sem maiores problemas de relacionamento. Já quanto ao relacionamento com os pares, há uma maioria positiva, com o percentual de 40%. Há uma notável hierarquia, que é intencionalmente respeitada e bastante apreciada nas castas. Ressaltem-se os militares que possuem habilitações específicas. Na integração com a chefia, demonstrada no gráfico 25, o maior percentual discorda totalmente, ou seja, 30% dos entrevistados. A questão da hierarquia

volta a ser o tema central neste quesito, em que está associada claramente a quesitos dos gráficos anteriores, como a pouca liberdade de ação e de expor suas ideias para compor o processo de trabalho.

Dentro do constitucionalismo, outro aspecto levantado por Walton (1973) trata de um assunto importante, o sentimento por ser militar, onde é unanimidade entre os entrevistados. A grande maioria dos militares formados na Academia das Agulhas Negras, é oriunda dos colégios militares de todo o Brasil. Muitos afirmam não ter escolhido a profissão, sendo ela uma continuidade da carreira militar familiar e uma perspectiva de ter uma vida confortável. Já na concordância com as normas da organização, constante do gráfico 27, 35% dos respondentes se dizem discordando parcialmente com as normas. Estes deixam bem clara a obediência que devem à Pátria. Voltam-se novamente ao raciocínio de renovação da organização, emparelhamento com novas dinâmicas de mercado, entre outros.

No tocante ao item relacionado ao trabalho e ao espaço total da vida, o gráfico 28 mostra que 31% dos entrevistados concluem que o Exército não era como imaginavam ao ingressar, ao serem movimentados por várias regiões do país, pois lembram que o chamamento feito pelo Exército oferecia salário compatível com a função, moradia e alimentação. Na sequência, se tivessem a oportunidade de serem movimentados para outra região militar, 50% dos respondentes afirmam que não teriam vindo para o Cmdo da 3ª RM. Conseqüentemente, no gráfico 30, os pesquisados, em maior número, afirmam que discordam parcialmente na adaptação a Porto Alegre. Os principais motivos que norteiam essa adaptação foram o frio do inverno, o sistema de transporte público precário, o alto custo de vida imposto pela cidade, incluindo o valor dos aluguéis e da alimentação, propriamente ditos. Já no gráfico 31, 45% dos entrevistados afirmam ter pouco tempo para a família e o lazer, em virtude da quantidade excessiva de escalas, que sobrecarregam a rotina do Cmdo, além do cumprimento do expediente normal, de 8 (oito) horas, 4 (quatro) dias por semana e nas sextas-feiras, 4 (quatro) horas, perfazendo um total de 36 (trinta e seis) horas semanais, não constando as diversas escalas.

No último item pesquisado, constante do anexo B, versando sobre a relevância social do trabalho na vida, na adaptação do modelo de Walton (1973), 36% os militares mostram-se orgulhosos da imagem do Exército brasileiro, constante do gráfico 32. Indo nesta mesma direção, 42% sentem-se orgulhosos da responsabilidade social do EB perante a sociedade na parte de desastres naturais, em que a arma de engenharia é bastante requisitada; na formação do soldado, muitas vezes adolescentes de baixa renda, mas, principalmente, no tocante à soberania do país, na defesa de nossas divisas. E no último gráfico, o de número 34, 40% dos

pesquisados têm a certeza de estar servindo à Pátria da melhor maneira possível.

A conclusão deste capítulo sugere, de forma sucinta e clara, os resultados apresentados anteriormente:

Quadro 10 – Quadro síntese (continua)

Caracterização da Amostra	A totalidade dos respondentes é masculina, não há oficiais do sexo feminino que atendam aos requisitos da pesquisa;
	A grande maioria dos oficiais encontra-se na faixa de 46 a 60 anos;
	O posto correspondente ao maior número de entrevistados é de oficiais superiores;
	Mais da metade dos respondentes possui de 21 a 30 anos de carreira militar;
	A maioria dos entrevistados está entre 0 e 5 anos na 3ª RM;
	O maior percentual de militares é oriundo da região sudeste;
	Dos componentes da 3ª RM, temos mais da metade com menos de 2 anos na guarnição;
	A maioria dos respondentes afirma que se movimentou por interesse próprio;
	Um grande número de militares não escolheu a 3ª RM como sua preferência de movimentação;
Questionário de Conteúdo	Um número expressivo dos entrevistados demonstram-se totalmente insatisfeitos com seu salário;
	Quase a metade dos respondentes afirmam que seu salário está totalmente desalinhado em relação às suas atribuições;
	Para mais da metade dos militares há discordância total do alinhamento do seu salário em relação ao mercado;
	Para um percentual alto dos entrevistados há discordância total da razoabilidade da jornada de trabalho, em virtude das escalas;
	O nível de insalubridade na percepção dos entrevistados é considerado alto nas instalações da 3ª RM;
	Para metade dos militares há discordância total no tocante à segurança das instalações físicas;
	Para a maioria dos respondentes as possibilidades de alterar regras, normas e comportamentos na organização são remotas;
	Com relação ao aproveitamento dos cursos e das habilidades dos entrevistados na nova seção, a maioria afirma não ter sido aproveitada;
	No tocante à possibilidade dos respondentes de expor sugestões e opiniões sobre o trabalho, a maioria discorda totalmente;

Quadro 10 – Quadro síntese (conclusão)

O percentual de recebimento de informações sobre os novos processos de trabalho foram recebidas, por um pouco menos da metade dos militares recém-chegados;
Com relação ao <i>status</i> de servir no Cmdo da 3ª RM à carreira militar dos entrevistados, a maioria concorda que não dá visibilidade à carreira militar por pertencer à 3ª RM;
Um bom número dos respondentes discorda totalmente que a 3ª RM oferece cursos e treinamento satisfatoriamente;
No tocante à integração aos subordinados do Cmdo da 3ª RM, os militares discordam totalmente que são integrados aos subordinados;
Com relação à integração com os pares do Cmdo da 3ª RM, há um equilíbrio na percepção dos entrevistados;
Um percentual bem sensível relacionado à integração com a chefia discorda totalmente que há integração;
A grande maioria dos militares possui uma grande identificação com a carreira militar;
Com relação à concordância com as normas da organização, um pequeno percentual dos entrevistados discorda totalmente;
No quesito das movimentações no Exército, um percentual significativo dos entrevistados discorda totalmente que o Exército é como eles imaginavam ao ingressar, ao serem movimentados por várias regiões do país.
A maioria dos militares estão em desacordo com relação à movimentação para o Cmdo da 3ª RM;
Há um equilíbrio dos entrevistados que se mostram adaptados a Porto Alegre;
O percentual de tempo para a família e lazer dos respondentes é pequeno;
A maciça maioria dos militares se sente orgulhosa da imagem do EB;
Um grande percentual dos entrevistados sente-se orgulhoso da responsabilidade social do EB perante a sociedade;
A maioria dos militares concorda plenamente que presta um ótimo serviço à Pátria.

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONCLUSÕES

Considera-se que este estudo atingiu o objetivo geral da pesquisa ao relacionar a qualidade de vida no trabalho com a realidade que envolve os militares movimentados para o Cmdo da 3ª RM, bem como detectar a percepção dos militares sobre sua própria qualidade de vida no trabalho. Em se tratando dos objetivos específicos considerados neste estudo, foram explicitadas as características do Cmdo, por meio do reconhecimento da missão da nova OM, e a partir deste entendimento pelos entrevistados, verificou-se a relação das movimentações e qualidade de vida do militar às novas exigências do trabalho e às peculiaridades do Cmdo da 3ª RM.

No que se refere ao delineamento quantitativo da pesquisa, os aspectos mais importantes levantados são de uma população exclusivamente masculina, idade adulta, com tempo significativo de organização, oriunda de diversas regiões do país e, equilibradamente, os movimentados compõem o espaço com os militares fixos da Região.

Em se tratando dos aspectos qualitativos, as informações fornecidas pelos respondentes foram de grande valia, na percepção, tanto extrínseca quanto intrínseca, no tocante às conversas no decorrer das entrevistas, o que foi descrito, oportunamente, no decorrer do capítulo das discussões.

A análise das informações coletadas com a população de interesse do estudo permitiram diversas avaliações e conclusões em relação à QVT, bem como das variáveis que compõem o real ambiente no Cmdo da 3ª RM. Neste ambiente é possível a identificação de 3 (três) faixas distintas dentre os militares pesquisados: a faixa dos que são incondicionalmente militares; os que o são por acaso e os que almejam um vida mais tranquila, dentro da doutrina escolhida. Alguns relatos dos entrevistados afirmam que o direcionamento de seguir a carreira militar é nitidamente imposto pela dinâmica familiar.

Na verificação da dimensão de grau de qualidade de vida, constatou-se, aprofundando a discussão do capítulo anterior, que a maioria dos entrevistados está descontente com o seu salário, e esta percepção se dá intrinsecamente relacionada à eficácia de desempenho nas funções estratégicas do Comando. Tendo em vista os comentários dos respondentes, vários compactuam da mesma opinião: "Servir numa região militar é muito diferente de qualquer outro quartel, independentemente da região do país. É muita responsabilidade". Os salários estão defasados em relação às atribuições, devido ao grande número de escalas de responsabilidade da Região. Outro fator em evidência no item 12 da pesquisa é a ideia de que:

"a equiparação salarial aproximada com o Poder Judiciário seria uma medida bastante interessante". As dinâmicas do Cmdo, dentro e fora do expediente, são pesadas, pois não são divididas com oficiais pertencentes às outras OM de vinculação. A maioria dos oficiais mostra seu descontentamento com este fardo pesado: as "formaturas"² são constantes, e em diversos horários, não somente no expediente, tornando a jornada de trabalho estendida: "Buscar autoridades no aeroporto nos finais de semana, cuidar de alojamentos, suprimento, inspeções contínuas, representação em solenidades em outros quartéis de subordinação, sem falar no serviço 24 horas, tanto de oficial de dia como de superior de dia, onde dormimos na guarnição. Não tem nada pior que o serviço".

O medo constante do convívio estreito com o armamento é outro fator de descontentamento. São os militares que se apropriam desta dinâmica: o armamento é pesado e necessita de cuidados específicos: "qualquer descuido pode causar uma tragédia", conforme relatam os sujeitos da pesquisa.

Em se tratando das instalações físicas, na metade do ano de 2014, começou a total adequação do condomínio do QG de acordo com as normas de combate a incêndio, um trabalho conjunto com a Brigada Militar, ministrando treinamentos da brigada de incêndio do QG e o acompanhamento das obras. Apesar desses cuidados mais recentes, a reclamação primordial se dá na maioria dos respondentes com relação à estrutura elétrica do prédio, que precisa constantemente de reparos e reformas. Alguns locais possuem goteiras, e a empresa de limpeza contratada para prestação de serviço de limpeza e manutenção presta o serviço somente nas áreas comuns, tendo os próprios militares a responsabilidade da limpeza interna das seções e salas. Relacionado ao item segurança, foram mencionados o pessoal de segurança interna do QG, os sentinelas internos e a patrulha externa, nas áreas de circulação dos pesquisados.

No tocante às variáveis pertencentes ao uso ou desenvolvimento de capacidades, conforme Walton (1973), um dos itens mais discutidos da pesquisa foi a possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização. Os resultados mostram claramente a distinção dos 3 grupos de militares: os natos não questionam sobre regras, "a duras penas" as cumprem, explicitando os dois princípios fundamentais: a hierarquia e a disciplina, como citado no capítulo 5. Um outro percentual apenas executa as tarefas a eles atribuídas; e outro grupo, que almeja uma melhor condição laboral, questiona a modernização do Exército, de uma forma mais ampla.

² Disposição ou alinhamento de tropas. Portaria nº 184-DGP. (BRASIL, 2013).

No item 17 pesquisado, observa-se que a grande maioria dos pesquisados relata que ao serem designados para a nova seção/divisão/escalão, o Cmdo da 3ª RM, ao instalar o oficial recém-chegado, não observou cursos e habilidades, conseqüentemente, dificultando o desempenho das novas atribuições. Outro fator relevante nesta dinâmica é o fato concreto de que uma grande parte dos movimentados não seja oriunda de regiões militares, mas sim de quartéis de tropa, por se tratar de oficiais de arma, conforme aprofundado no capítulo 5 desta dissertação, demonstrando grande dificuldade em exercer tarefas administrativas, de uma forma generalizada. Em virtude da grande demanda de trabalho da Região Militar, não há muito tempo disponível para os processos de trabalho, que corriqueiramente são realizados em quantidade, sem empenho na qualidade, segundo relatos da maioria dos entrevistados. Observa-se pelo grande percentual apontado que não há tempo hábil para a "passagem dos encargos", e muitas vezes, há ausência de militares para preencher a função, devido ao período concomitante que envolve as movimentações, conforme descrito no capítulo 7.

Pelos resultados obtidos, ficou constatado no gráfico 19 que, embora servir numa região militar possa ser mais tranquilo que servir num quartel de tropa, é sabido na comunidade militar que servir na 3ª Região Militar não acrescenta visibilidade. Portanto, em discordância com essa colocação, a movimentação por si só acrescenta à carreira dos entrevistados uma melhora no padrão de vida, em razão do valor pecuniário que a envolve.

A Região também aponta desvantagens no aspecto de não oferecer curso e treinamento de forma satisfatória ao pessoal da administração, como facilitador nos processos de trabalho. Os privilégios ficam por conta dos processos que envolvem áreas sensíveis como tecnologia e administração de recursos, como licitações e contratos, na descrição do gráfico 21.

No quesito 5, relativo à integração social na organização, ressaltam-se as relações interpessoais entre os diferentes níveis. A pesquisa aponta que há um equilíbrio entre as relações com subordinados. Parte-se da premissa de que o trabalho não pode parar e que um dos mais importantes valores cultuados pelos militares na caserna é a camaradagem. A partir daí, já no gráfico 24, identifica-se um equilíbrio ainda mais satisfatório entre os pares, exaltando a hierarquia como um dos valores mais cultuados pela instituição. Já na relação de integração entre militares e suas respectivas chefias não há um equilíbrio tão constante quanto nos outros níveis. A principal característica deste descompasso é ocasionada pela vaidade, atributo enraizado na cultura informal da organização, permitindo, conseqüentemente, um ambiente menos salutar relativo à QVT.

Aspecto a ser ressaltado é a grande concordância dos entrevistados em relação ao ser militar. A afinidade mostra o resultado do gráfico 26 quase à unanimidade neste sentido.

Muitos dos sujeitos pesquisados ressaltam, na sequência, que concordam com as normas da organização, mas também afirmam: "Poderia ser uma hora interessante para modificar alguns padrões que prejudicam um melhor ambiente de trabalho".

Uma decepção bastante visível dos entrevistados é pelo percentual do gráfico 28, no tocante às próprias movimentações, ou seja, o foco principal deste trabalho. A maioria dos entrevistados afirma que as movimentações, via de regra, não estão normalmente em consonância com os desejos pessoais e acabam por prejudicar a vida pessoal do militar. A compensação pecuniária, por vezes, não é fator motivacional em todos os níveis, porém os entrevistados têm total conhecimento das dinâmicas constantes do regulamento, ao ingressar nas fileiras do Exército. Os entrevistados também acrescentam que é interessante desbravar novos horizontes, no entanto denotam a preocupação com a adaptação dos familiares, nas diferentes regiões do país. Também expressam que o desejo da maioria dos militares é não serem movimentados para a 3ª Região Militar, principalmente pelos motivos citados anteriormente neste capítulo. Ainda sobre o assunto, as famílias dos entrevistados se adaptaram parcialmente à cidade. O principal argumento é que o tempo de permanência é curto. A maioria resalta que o custo de vida é alto, o transporte público precário, falta de segurança, o valor da mensalidade escolar também se torna pesado, o inverno é rigoroso e chuvoso no sul, "não valendo a pena" permanecer por mais de 2 (dois) anos na guarnição. Após o relato desses quesitos, ainda é levado em conta o pouco tempo para a família e o lazer na cidade, em virtude das demandas que a Região impõe, conforme demonstra o gráfico 31.

Um grau elevado dos militares concorda que tem orgulho de pertencer ao Exército Brasileiro, da em conjunto com a responsabilidade social, tanto com a formação do soldado como na parte de auxílio nas catástrofes naturais, com os batalhões de engenharia, ações sociais em vários níveis. E finalmente, os respondentes concordam que servem à Pátria da melhor forma possível, apesar das condições atuais de trabalho apresentadas, no tocante ao que visualiza o gráfico 34.

A reflexão pertinente apontada pelos entrevistados, no decorrer da pesquisa, identifica claramente que os problemas aparentes surgidos na movimentação, em grande parte, se devem às dinâmicas do Cmdo, relatadas na pesquisa como: níveis elevados de insalubridade, diversas missões extra expediente, falta de apoio para a instalação, entre outros, não sendo atribuídos à movimentação propriamente dita, o que é inerente à carreira militar. A indiferença com o recém-chegado no Cmdo é latente, com a recepção restringindo-se apenas à apresentação formal, sem nenhum tipo de socialização e preocupação com a sua parte pessoal. Mostra-se notória a necessidade de um equilíbrio entre as necessidades do Cmdo e as pessoais

dos militares movimentados, em forma de acolhimento, para o desenvolvimento eficaz das missões propostas.

Pelos resultados analisados na presente pesquisa, constatou-se que uma das formas de maximizar a QVT no âmbito da 3ª Região Militar seria a implantação de Programas de Qualidade de Vida, levando em consideração as competências essenciais a esses militares e, concomitantemente, um Programa de Acolhimento dos militares recém-chegados ao Cmdo, tratando-se das dinâmicas pessoais e de integração propriamente ditas. Esses programas são considerados meios de promover a satisfação pessoal, participação efetiva na melhoria dos processos de trabalho, motivação e, principalmente, o comprometimento por parte dos integrantes desse grande Cmdo.

Analisando os aspectos apresentados no referencial, principalmente no tocante aos autores mais recentes, é unanimidade que o estresse vem tornando-se um problema com dimensões cada vez maiores nas organizações, tendo como algumas causas a falta de tempo para concluir os serviços e a necessidade de realizar muitas tarefas diferentes ao mesmo tempo. No Exército, essa dinâmica é intrinsecamente rotineira. O estresse ocupacional refere-se aos estímulos do ambiente de trabalho que exigem respostas adaptativas por parte do militar movimentado e que, por vezes, excedem suas habilidades desse enfrentamento. Estes estímulos são chamados de estressores organizacionais. Estresse no trabalho é o resultado de um conjunto de várias situações ou condições, que são potencialmente desestabilizadoras, em razão de incongruências ou falta de adaptação entre pessoas e ambiente, como quartéis de tropa e Regiões militares, e pode manifestar-se como problemas de saúde, tanto físicos, como emocionais e ainda como alterações de comportamento no trabalho e no novo domicílio. Sintomas físicos são os primeiros sinais que os entrevistados apontam, entre os mais comuns estão: dores de cabeça, tensão muscular, cansaço excessivo, problemas de sono e no sistema digestivo, podendo evoluir para a taquicardia, suor excessivo, diminuição da libido, licenças por motivo de saúde frequentes, entre outros.

Como se pode observar na maioria das respostas, podemos concluir que as condições de trabalho dos recém-chegados são geradoras de fatores estressantes, notoriamente visível na pesquisa como deterioração das relações entre militares, com ambiente, por nada salutar entre chefia, pares e subordinados, perda de tempo com reuniões inúteis, atividades isoladas, pouca cooperação, presença de uma inadequada abordagem da chefia, com competição não saudável entre os integrantes da seção.

No caso da Região, pode-se entender que, como apesar de todas as dificuldades que apresenta a vida na caserna e suas peculiaridades, o papel do gestor, ou seja, do comandante e

as condições por ele proporcionadas, fazem todo o diferencial no tocante à qualidade de vida do militar movimentado. As condições físicas e, conseqüentemente, psicológicas dispensadas pelo gestor se manifestam no ambiente laboral, sendo seus impactos e conseqüências, determinantes para a saúde dos militares, seja nos resultados organizacionais, aumentando sua qualidade de vida. A mudança de atitude nesta Região permite uma melhor forma de lidar com os fatores estressantes presentes no ambiente de trabalho, no quartel, principalmente quando há o investimento em relações humanas saudáveis, baseadas em situações de valorização e apreciação dos comandados. Refletindo sobre as ideias de Rossi (2013), pode-se considerar a relação entre os fatores psicológicos da QVT, e não apenas para os corporativos, o que corrobora que as conseqüências da movimentação ficam extremamente visíveis, tanto no ambiente laboral, quanto o pessoal.

O uso de metas específicas nas missões propostas aos militares do Cmdo, que sejam percebidas como tangíveis, reduzem as incertezas, diminuindo o nível de absentismo, presenteísmo, *burnout* e, conseqüentemente, sintomas evidentes do estresse ocupacional, como ressaltava Bennett (2015). É necessário dar aos militares responsabilidade, trabalhos significativos e maior autonomia, fatores que podem reduzir a competitividade. A clareza na comunicação permite maior transparência no relacionamento entre comandante e seus comandados, contribuindo numa melhor adaptação ao novo domicílio.

As conclusões produzidas por este trabalho, por meio da adaptação do modelo de Walton (1973), na combinação com aspectos importantes ressaltados por Limongi-França (1996) e demais autores constantes deste referencial teórico, trouxeram contribuições valiosas no decorrer do trabalho. A partir da análise dos resultados de cada aspecto da pesquisa estudado, bem como da combinação entre eles, a organização tem, a partir de deste, subsídios para elaborar e implementar ações como distribuição efetiva das escalas, diminuição das dinâmicas físicas excessivas, melhora nas condições físicas das seções, que lhes facilitem uma gestão integrada dos seus recursos humanos, com esforços em todos os corpos, armas e quadros do Exército, o que é essencial para a melhoria de suas performances a longo prazo, evitando o vazamento do profissional qualificado pertencente à Força, e acima de tudo, honrando o compromisso de oficial ao primeiro posto: "PERANTE A BANDEIRA DO BRASIL E PELA MINHA HONRA, PROMETO CUMPRIR OS DEVERES DE OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO E DEDICAR-ME INTEIRAMENTE AO SERVIÇO DA PÁTRIA".

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS - AMAN. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.aman.ensino.eb.br/>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun., 1998.

ROSSI, Ana Maria. 2013. Disponível em: <<http://trt-4.jusbrasil.com.br/noticias/100555556/entrevista-psicologa-ana-maria-rossi-fala-sobre-estresse-no-trabalho>>. JUSBRASIL. Acesso em out. 2015.

ROSSI, Ana Maria. 2014. Disponível em: <<http://ismabr.blogspot.com.br/search?updated-min=2014-01-01T00:00:00-02:00&updated-max=2015-01-01T00:00:00-02:00&max-results=50>>. ISMA-BR. Acesso em nov. 2015.

BENNETT, Joel B. Resilience. Organizational Wellness and Learning Systems. Disponível em: <<http://organizationalwellness.com/resilience/C>>. Acesso em: nov. 2015.

BITTAR, Liz. Como integrar novos funcionários. 2009. Disponível em: <http://www.lizbittar.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=262:firefox-crosses-500-million-downloads&catid=57:entrevistas&Itemid=98>. Acesso em: 21 nov. 2013.

BRASIL. Decreto n. 2.040, de 21 de outubro de 1996. Aprova o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/1996/d2040.htm>. Acesso em: 15 nov. 2013.

BRASIL. Departamento-Geral do Pessoal - DGP. Portaria n. 184, de 19 de agosto de 2013. Aprova as Normas para Escrituração do Histórico do Pessoal Militar do Exército. Disponível em: <http://www.dgp.eb.mil.br/docs/pdf/PORTARIA_184-DGP_12-08-2013.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2014.

BRASIL. Estado Maior das Forças Armadas – EMFA. Portaria nº 6.658, de 29 de dezembro de 1994. Tabela para o Cálculo da Indenização do Transporte de Bagagem do Militar, via rodoviária, dentro do território nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 248, de 30 dez. 1994, Seção 1, pág. 39 e 40.

BRASIL. Estatuto dos Militares (Lei Federal nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm>. Acesso em 21 abr. 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro: braço forte, mão amiga. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

CHANLAT, J-F. **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COMANDO DA 3ª REGIÃO MILITAR. REGIÃO DOM DIOGO DE SOUZA. **Histórico**.

Disponível em:

<http://www.3rm.eb.mil.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=10>

. Acesso em: 31 jul. 12.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de vida, qualidade no trabalho, qualidade do atendimento público e produtividade**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p.113-23, 1993.

CRAIDE, Aline. **Intramobilidade e interculturalidade intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações**. 2011. 406 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/aline_craide.pdf> Acesso em: 15 nov. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: _____ (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento das pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 136-154, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em: 12 set. 2013.

- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRISCI, C. L. I. et al. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./mar. 2006.
- HACKMAN, J. N.; OLDHAM G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.
- HUSE, E.; CUMMINGS, T. Organization development and change. Saint Paul: **West Publishing Company**, 1985.
- KOLASA, B. J. **Ciência do Comportamento na Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos, 1978.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEVY JUNIOR., M. Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Orgs.). **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo, Atlas, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo, Atlas, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ZAIMA, Gustavo. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): com ênfase em pessoas equipes e liderança**. São Paulo: Gente, 2002.
- MÔNACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n3/v4n3a05>>. Acesso em: 14 ago. 2013.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 2004.
- NADLER, David A.; LAWYER, Edward E. Quality of work life: Perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20, 1983.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: Unifor, 1991.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, A. M.; PERREWÈ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas: São Paulo, 2009.

TOLFO, S. R. & PICINNINI, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, 5(1),165-193.

WALTON, R. E. Criteria for Quality of Working Life In: DAVIS, Louis E.; CHERNS, Albert. **The Quality of Working Life**. New York: The Free Press, 1975. (Problems, Prospects, and the State of the Art; v. 1).

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review. USA**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A

PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado militar: a presente pesquisa faz parte de um trabalho acadêmico *Stricto Sensu* do Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da UFRGS - POA, cuja área de estudo são os impactos das movimentações de militares no Cmdo da 3ª RM, Região Dom Diogo de Souza, a localizar-se em Porto Alegre, RS. A presente pesquisa tem como objetivo verificar o impacto das movimentações dos militares sobre a qualidade de vida no trabalho, visando à minimização dos impactos negativos observados. Sua contribuição é de extrema importância para o sucesso deste trabalho.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

				Masculino	Feminino
Sexo					
Idade		Entre 26 e 30 anos	Entre 31 e 45 anos	Entre 46 e 60 anos	Acima de 60 anos
Oficial			Superior	Intermediário	Subalterno
Tempo de carreira militar	Entre 0 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Acima de 30 anos
Tempo de 3ª RM		Entre 0 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Acima de 21 anos
Natural da Região	Norte	Sul	Nordeste	Sudeste	Centro-Oeste
Movimentado				Menos de 2 anos	Mais de 2 anos
Se movimentado por interesse próprio				Sim	Não
Minha opção para ser movimentado para a 3ª RM foi		1ª a 3ª	4ª a 6ª	7ª a 9ª	10ª a 12ª

ANEXO B

QUESTIONÁRIO DE CONTEÚDO

CRITÉRIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
1. Compensação justa e adequada	Estou satisfeito com meu salário.					
	Meu salário está de acordo com minhas atribuições.					
	Meu salário está de acordo com o mercado.					
2. Condições de trabalho	Minha jornada de trabalho é razoável.					
	Nível de insalubridade baixo.					
	Instalações físicas são seguras.					
3. Uso ou desenvolvimento de capacidades	Possibilidade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.					
	Ao ser designado para a nova seção/divisão/escalão, o Cmdo da 3ª RM observou meus cursos e minhas habilidades					
	Tenho abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.					
	Recebo informações sobre o processo de trabalho.					
4 Oportunidade de crescimento e segurança	O Cmdo da 3ª RM acrescenta à minha carreira militar.					
	A movimentação acrescenta à minha carreira militar.					
	O Cmdo da 3ª RM oferece cursos e treinamentos.					
5. Integração social na organização	Me sinto integrado aos subordinados no Cmdo da 3ª RM.					
	Me sinto integrado aos pares no Cmdo da 3ª RM.					
	Me sinto integrado à chefia no Cmdo da 3ª RM.					
6. Constitucionalismo	Gosto de ser militar.					
	Concordo com as normas da organização.					
7. O trabalho e o espaço total da vida	Ao ser movimentado por várias regiões do país, o Exército é como eu imaginava ao ingressar.					
	Se tivesse a oportunidade de ser movimentado para outra região militar, teria vindo para o Cmdo da 3ª RM.					
	Me adaptei rapidamente a Porto Alegre.					
	Tenho tempo para minha família e lazer.					
8. Relevância social do trabalho na vida	Tenho orgulho da imagem do EB.					
	Tenho orgulho da responsabilidade social do EB.					
	Sirvo à Pátria da melhor forma possível.					

Legenda:

- 1 - Discordo plenamente;
- 2- Discordo parcialmente;
- 3 - Indiferente;
- 4 - Concordo parcialmente; e
- 5 - Concordo plenamente.