

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARLOS LUIS ANASTACIO

**EXPECTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS, ATENDIDAS PELA INSTITUIÇÃO  
COMO FORMA DE PROPORCIONAR QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO  
TRABALHO.**

JUIZ DE FORA

2018

Marlos Luis Anastacio

**EXPECTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS, ATENDIDAS PELA INSTITUIÇÃO  
COMO FORMA DE PROPORCIONAR QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO  
TRABALHO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Tiago Vieira Teixeira dos Santos.

Juiz de Fora

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca  
Universitária da UFJF,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Anastacio, Marlos Luis.

Expectativas dos funcionários, atendidas pela instituição como  
forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho. /  
Marlos Luis Anastacio. -- 2018.

47 p.

Orientador: Tiago Vieira Teixeira Dos Santos

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis, 2018.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Motivação no trabalho. 3.  
Expectativas dos funcionários. I. Dos Santos, Tiago Vieira Teixeira,  
orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Ao 03 dia do mês de dezembro de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de **MARLOS LUIS ANASTACIO**, discente regularmente matriculado(a) no curso de Ciências Contábeis sob o número 201578501, intitulado **EXPECTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS ATENDIDAS PELA INSTITUIÇÃO COMO FORMA DE PROPORCIONAR QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente \_\_\_\_\_. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 03 de dezembro de 2018.

---

Prof. Tiago Vieira Teixeira dos Santos

Orientador

---

Prof. Dr. Fabrício Pereira Soares

---

Prof. Me. Júlio Cesar Mendes



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 03 de dezembro de 2018.

---

MARLOS LUIS ANASTACIO  
201578501

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

*Dedico este trabalho a Deus, o qual me deu forças para realizá-lo; a minha esposa, a qual me apoiou em todos os momentos; a minha mãe, que sempre acreditou em mim; e aos meus parentes e amigos, sem os quais eu não venceria esse desafio.*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar meus agradecimentos às pessoas que contribuíram para a conclusão deste trabalho e do curso de graduação.

Agradeço, primeiramente, ao meu Deus e Pai, que até aqui me ajudou, não me desamparou e me abençoou com saúde, ânimo e fé, para concluir essa missão.

Agradeço, em especial, a minha esposa Andreia Anastacio, a qual foi minha grande incentivadora, parceira e paciente durante todo esse tempo que me ausentei para me dedicar aos estudos. Sonhamos juntos e realizamos juntos, graças a Deus. Eu amo muito você! A minha mãe, Marli Anastacio, meu exemplo, a qual me ensinou que o caminho do conhecimento nos leva aos destinos mais incríveis da vida. Eu te amo, mãe!

Aos meu Pastor, Marcelo Almeida, que orou por mim e sempre me apoiou nesse caminho; ao Pastor Norildo Costa, de Corumba – MS, que me deu uma Palavra profética de Deus, para eu não desistir e, por esta Palavra, eu cheguei até aqui; ao Pastor Elias de Moraes, que muito contribuiu com minha formação como pessoa; e aos meus familiares, os quais sempre acreditaram em mim.

Agradeço, também, à família Picorelli, em especial a tia Neuza Picorelli, a qual é um anjo em minha vida e responsável por tudo que sou, e conquistei. Obrigado por todos os seus gestos de amor, desde a primeira bicicleta até a ajuda para eu transferir minha matrícula para a UFJF.

À professora e orientadora, Luciana de Lima Dusi Campos, pela paciência, orientação, incentivo e confiança, os quais foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores da FACC, que foram fundamentais, não apenas pelo ensino de suas disciplinas, mas também por agregarem um pouco de suas experiências como profissionais e mostrarem suas paixões pela área, me dando a certeza de que fiz a escolha certa.

A todas as pessoas que conheci durante essa jornada e que me ajudaram direta, e indiretamente, a concluir este trabalho e curso e, principalmente, me tornaram mais feliz, o meu mais sincero “muito obrigado”!

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar quais são as expectativas dos funcionários, atendidas pela instituição como forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho. A revisão de literatura permitiu levantar os conceitos sobre qualidade de vida no trabalho e motivação no trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, e os dados da pesquisa foram coletados através de questionário e pesquisa documental. Participaram da pesquisa 25 militares, do 10º Batalhão de Infantaria Leve, Juiz de Fora – MG, Organização Militar do Exército Brasileiro, que responderam o questionário de acordo com suas convicções e expectativas atendidas, ou não, pela instituição. O questionário foi constituído de 32 questões objetivas de múltipla escolha, as quais se fundamentaram nos oito critérios de Walton (1973). Para identificar as ações da organização, sobre qualidade de vida no trabalho que tenham relação com a motivação no trabalho, foi realizada pesquisa documental. Os resultados demonstraram que em 50%, das 32 perguntas propostas, a expectativa dos funcionários foi atendida, o que aponta uma ineficiência em satisfazer as expectativas deles nos outros 50%, mostrando que a instituição deve buscar um maior investimento nesse aspecto.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Motivação no trabalho. Expectativas dos funcionários.

## **ABSTRACT**

The present study had as objective identify what are the expectations of the officials met by the institution in order to provide quality of life and motivation at work. The literature review allowed up the concepts on quality of life at work and motivation at work. This is a qualitative and quantitative research and the research data were collected through questionnaire and documentary research. 25 military participated in the research of the 10th battalion of the light infantry, Juiz de Fora – MG, a Military Organization of the Brazilian Army, who answered the questionnaire in accordance with their beliefs and expectations met or not by the institution. The questionnaire was made up of 32 multiple-choice objective questions, which is based on eight criteria of Walton (1973). For identifying the actions of the Organization on quality of life at work-related motivation at work was conducted documentary research. The results showed that 50% of the 32 questions on the proposals, the expectation of employees have been answered, pointing an inefficiency in meet the expectations of the employees in the other 50%, where the institution must seek a greater investment.

**Keywords:** Quality of life at work. Motivation at work. Expectations of employees.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Em relação ao salário (compensação) justo e adequado: .....	39
Tabela 2 - Em relação ao salário (compensação) justo e adequado: .....	39
Tabela 3 - Em relação às condições de trabalho: .....	40
Tabela 4 - Em relação às condições de trabalho: .....	41
Tabela 5 - Em relação ao uso das capacidades no trabalho:.....	42
Tabela 6 - Em relação ao uso das capacidades no trabalho:.....	42
Tabela 7 - Em relação às oportunidades:.....	43
Tabela 8 - Em relação às oportunidades:.....	43
Tabela 9 - Em relação à integração social:.....	44
Tabela 10 - Em relação à integração social:.....	44
Tabela 11 - Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis): .....	45
Tabela 12 - Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis): .....	45
Tabela 13 - Em relação ao espaço ocupacional do trabalho em sua vida: .....	45
Tabela 14 - Em relação ao espaço ocupacional do trabalho em sua vida: .....	46
Tabela 15 - Em relação à relevância social e a importância do trabalho: .....	47
Tabela 16 - Em relação à relevância social e a importância do trabalho .....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	OBJETIVOS .....	11
1.1.1	Objetivo geral .....	11
1.1.2	Objetivos específicos .....	11
1.2	JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1	QUALIDADE DE VIDA .....	12
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	12
2.3	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO CONSEQUENCIA DA QVT .....	13
2.3.1	RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS, QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	14
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	16
3.1	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	16
3.2	COLETA DE DADOS .....	16
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE .....	18
3.4	LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	19
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	20
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24
	<b>APÊNDICE I – AÇÕES DA INSTITUIÇÃO</b> .....	27
	<b>APÊNDICE II – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.</b> .....	31
	<b>APÊNDICE III – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO</b> .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Toda instituição possui objetivos e o seu planejamento busca traçar estratégias para alcançá-los. Contudo, os funcionários que se dedicam a este planejamento também possuem objetivos pessoais, que nem sempre estão alinhados com os da instituição. Porém, sem os funcionários dificilmente a instituição consegue alcançar suas metas. Dessa forma, é válido observar o alinhamento entre expectativas da empresa e expectativas dos funcionários.

A forma de se analisar, e atender as expectativas dos funcionários, é através da inserção de qualidade de vida no trabalho, entendendo que tal inserção gera motivação no mesmo, o que permite que a pessoa, satisfeita, exerça suas atribuições na plenitude de sua capacidade e a instituição alcance seus objetivos de modo mais efetivo. Babu e Ramesh (2013) entendem que o desempenho dos recursos humanos está totalmente ligado à motivação e satisfação no trabalho.

Talvez, um dos maiores desafios dentro de uma organização seja alinhar as expectativas pessoais de seus integrantes, com os objetivos da mesma, haja vista que, em dadas situações, atender para os anseios dos funcionários, pode significar tomar o caminho mais longo para se alcançar os próprios anseios. Contudo, a força motriz de uma organização é constituída pelos seus funcionários e negligenciar essas expectativas pode representar a inviabilidade de se alcançar os próprios anseios, entendendo que “os recursos humanos são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização” (BABU e RAMESH, 2013, p. 58). Sendo assim, garantir um ambiente de trabalho de qualidade é essencial para que se tenha condições de trabalhar com a capacidade máxima desta força.

É natural que possa haver uma dicotomia entre as expectativas dos funcionários e as ações da organização sobre qualidade de vida no trabalho, o que dificulta e desestimula estas organizações a buscarem melhor atendê-las. Todavia, identificar quais são as expectativas e verificar a viabilidade de atendê-las deve ser um objetivo fundamental das organizações, a fim de se proporcionar qualidade de vida e motivação no ambiente de trabalho.

Neste sentido, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta:

**Quais são as expectativas dos funcionários atendidas pela instituição como forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais são as expectativas dos funcionários, atendidas pela instituição como forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar na literatura os conceitos sobre qualidade de vida e motivação no trabalho;
- b) Verificar as expectativas dos funcionários sobre qualidade de vida no trabalho que tenham relação com a motivação no mesmo;
- c) Identificar as ações da organização sobre qualidade de vida no trabalho, as quais tenham relação com a motivação nesse ambiente;
- d) Analisar quais são as expectativas dos funcionários atendidas pela instituição.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa se justifica na possibilidade de entender o que as organizações poderão oferecer aos seus funcionários, que favoreça um ambiente de trabalho de qualidade. E, com isso, entende-se que conseqüentemente, os funcionários tendem a responder com um serviço de melhor qualidade, motivados a trabalhar para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Além da resposta no ambiente de trabalho, existe a repercussão externa que alcança parte da sociedade, como amigos e principalmente a família, os quais se beneficiam desta motivação, gerando uma reação em cadeia, a qual atinge, de forma positiva, toda a sociedade.

O setor de Recursos Humanos tem papel fundamental em uma instituição, por ser o responsável por conciliar os interesses da empresa e de seus integrantes. Os funcionários são mais que mão de obra, são a peça fundamental para que aquilo que se planeja, nas esferas dos administradores, se torne exequível, contribuindo para a continuidade e desenvolvimento dos negócios. Dessa maneira, a pesquisa mostra sua relevância no meio acadêmico devido a subjetividade no entendimento sobre QVT, o que fomenta a exploração deste assunto, tendo como premissa trazer um melhoramento no ambiente de trabalho, no qual o acadêmico como futuro profissional poderá integrar uma instituição e, assim, ter condições de aplicar seus conhecimentos e colaborar para que o mesmo seja agradável, fazendo com que os funcionários reajam positivamente em prol da instituição.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA

O termo qualidade de vida não possui uma definição totalmente consensual, uma vez que seu campo de atuação engloba perspectivas subjetivas a respeito do termo. Todavia, é de comum entendimento que ele está relacionado com o bem-estar do indivíduo, de acordo com os seus valores e conceitos particulares.

Segundo Almeida *et al* (2012, p. 15), “O senso comum se apropriou desse objeto de forma a resumir melhorias ou um alto padrão de bem-estar na vida das pessoas, sejam elas de ordem econômica, social ou emocional”.

Ramos (1995), por sua vez, entende qualidade de vida como o ponto de estabilidade e harmonia em todos os níveis de realização de trabalho, saúde, lazer, família, sexo e desenvolvimento espiritual. As palavras estabilidade e harmonia são adequadas para a melhor definição de qualidade de vida, pois expõem o anseio de todos que a buscam em seu dia-a-dia.

Segundo a Organização Mundial da Saúde, “qualidade de vida é a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.” (OMS, 1995).

Portanto, pode-se entender que qualidade de vida é algo pessoal e subjetivo, pois o que satisfaz alguns não necessariamente satisfará a outros.

Os termos, qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, se distinguem em seus campos de atuação, sendo que a QVT está inserida completamente no contexto do trabalho, entretanto ambas se equiparam ao oferecer a harmonia, o equilíbrio, o bem-estar e a satisfação pessoal, e profissional, almejados.

### 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho está pautada na percepção e ação de um empregador, ou uma organização, em prol de seu recurso humano, ou seja, quando uma empresa passa a se preocupar com as expectativas pessoais e profissionais de seus empregados e age em busca de atendê-las.

Um dos principais autores do conceito de QVT, Richard Walton (1973) *apud* Milhome e Rowe, (2016, p. 502),

tem como ideia central a humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Defende que a QVT vai além de questões trabalhistas legais ou enriquecimento de tarefas. Está relacionada com aspectos subjetivos do trabalho, como senso de justiça, imagem da organização, autonomia, integração social e expectativas, incluindo, ainda, aspectos relacionados ao cargo, trabalho, ambiente organizacional e necessidade do indivíduo.

A ideia de Walton sobre QVT compreende que a organização deve olhar para os seus funcionários e entender como é aquele ambiente de trabalho, pensando em como eles gostariam que fosse, para assim encontrarem alternativas de promover esse ambiente idealizado. Dessa maneira, a organização deixa de enxergar seus funcionários apenas como mão de obra e passa a vê-los como peça chave na construção do êxito esperado.

Nadler e Lawler *apud* Milhome e Rowe, 2016, p. 502, por sua vez,

Explicam a QVT como uma forma de integrar pessoas, trabalho e organizações, sendo considerada consequência da relação entre trabalho e trabalhadores, efetividade organizacional, participação dos empregados na tomada de decisão e nos problemas do trabalho. Consideram que a QVT não somente diz respeito às pessoas fazerem melhor o trabalho, mas também, de que forma o trabalho pode torná-las pessoas melhores.

É coerente dizer que a maioria, se não todas as pessoas, trabalham por necessidade, o que pode leva-las a pensar que trabalho é o sacrifício que se deve fazer para alcançar o que se quer, porém não é bem assim. Nadler e Lawler entendem que o ambiente de trabalho pode ser analisado e aprimorado, de modo que as tarefas realizadas ali sejam eficientes e eficazes. E não só isso, mas também contribui para que o funcionário cresça profissional e pessoalmente.

Fernandes “Relaciona a QVT à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilos de vida, instalações, atendimento à reivindicação dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios” (MILHOME E ROWE, 2016, p. 502).

De fato, qualidade de vida no trabalho deve ser compreendida como o ambiente ideal comum a liderança e liderados, chefes e funcionários, que desperte em todos o desejo máximo de cumprir os seus deveres, plenamente motivados pela confiança recíproca e pelo entendimento de que existe sim uma preocupação, não apenas com os interesses particulares, mas também com os interesses comuns.

### 2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO CONSEQUENCIA DA QVT

A relação entre empregador e empregado caracteriza o trabalho e uma sucessão de interesses individuais, os quais devem ser considerados para que haja uma relação com equidade entre ambos. A expectativa de proporcionar um ambiente de trabalho com qualidade de vida para os seus integrantes produz, nos mesmos, o que se pode denominar motivação no

trabalho, contribuindo para um melhor desempenho de suas tarefas, e proporcionando ao empregador, ou a organização, mais fácil alcance de seus objetivos.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003, p. 34):

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Diante disto, um cuidado constante, com as expectativas dos funcionários, seus anseios e nível de satisfação, deve existir sempre por parte das organizações, para que seja possível, então, atendê-los.

Um funcionário, quando é inserido em uma organização, busca primeiro alcançar os seus objetivos e não os da empresa, esperando ser tratado com respeito, humanidade, e com a mesma atenção e dedicação com que é cobrado na organização. E se isso não ocorre, ele poderá se sentir explorado, o que afetará diretamente seu desempenho no trabalho, (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A observância dos interesses dos funcionários e a preocupação com sua qualidade de vida demonstram sua valorização, e isso permite que todos façam sua parte da melhor maneira.

Segundo Rueda *et al* (2014, p. 305),

A confiança na organização baseia-se na premissa de que as partes envolvidas cumpram seus papéis de forma apropriada ao bom funcionamento das relações, criando um ambiente de segurança mútua que contribui para a melhor qualidade de vida e maior produtividade.

### 2.3.1 RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS, QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho deve ser reconhecida como o agente causador da motivação no trabalho, no qual a figura do trabalhador, ao se sentir bem neste ambiente, se comporta de forma positiva, empenhando-se ao máximo para cumprir suas obrigações de forma natural, ou seja, não por imposição, mas por satisfação. Esse comportamento pode estar associado à motivação intrínseca e/ou extrínseca.

a motivação é uma força existente no interior de cada pessoa, fomentada pelas necessidades individuais. Essas necessidades podem ser desejos, aspirações, objetivos e motivos que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando os seus comportamentos frente às diversas situações da vida, (SOARES, 2011, p. 24).

As abordagens sobre motivação indicam duas vertentes motivacionais, a intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca refere-se à execução de atividades, na qual o prazer é incondicional, ou seja, a pessoa se motiva pela própria atividade realizada (DECI, 1975).

“O indivíduo busca, naturalmente, novidades e desafios, não sendo necessárias pressões externas ou prêmios pelo cumprimento da tarefa, uma vez que a participação nessa é a recompensa principal” (MARTINELLI *et al*, 2007, p. 21).

A motivação extrínseca, por sua vez, refere-se ao fato de realizar uma atividade motivado por alguma coisa fora desta atividade, como uma recompensa. Neste caso, o indivíduo não vê a atividade como um fim, mas um meio de se alcançar seu interesse.

Fortier *et al*, (1995) *apud* Martinelli *et al* (2007, p. 22), definem:

a motivação extrínseca apresenta-se como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou atividade, como para a obtenção de recompensas materiais ou sociais, de reconhecimento, objetivando atender aos comandos ou pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências e habilidades.

A motivação intrínseca e a extrínseca são elementos motores, os quais impulsionam o indivíduo a realizar tarefas. Nesse sentido, uma instituição poderia motivar seus funcionários extrinsecamente, através de recompensas materiais e/ou sociais.

Hollenbeck (1999, p. 88) diz que “uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível”.

Em uma organização, não é tão simples identificar quais as necessidades individuais que motivam cada funcionário, pois são particulares, baseadas na essência de cada um. No entanto, é possível, através de pesquisas e análises, identificar quais as necessidades comuns a todos, para que se possa atendê-las e, assim, proporcionar uma motivação geral aos seus funcionários e obter o máximo nível de capacidade.

Porter e Lawler III (1968) apresentaram um modelo teórico com o intuito de relacionar esforço, desempenho, satisfação e outras variáveis. Neste contexto, qualidade de vida no trabalho seria a causa e a motivação seria a sua consequência, mas no instante em que esse ambiente de trabalho de qualidade fosse alcançado, se tornaria uma causa permanente, o que não é garantia de uma motivação permanente, por parte dos funcionários. Sendo assim, para a manutenção desta motivação fez-se necessária estabelecer a recompensa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa consiste em um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 32) "Um estudo de caso é uma investigação empírica que (1) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando (2) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação a abordagem do problema de pesquisa, define-se como qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, (GOLDENBERG, 1999). Já a pesquisa quantitativa considera o que pode ser mensurado, ou seja, traduzido em números, percentagens e coeficientes para classificá-las e analisá-las.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário, contendo perguntas objetivas, as quais visam entender melhor a expectativa do funcionário; as ações da organização; e quais são as expectativas dos funcionários atendidas em relação a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que os respondentes entendam com clareza o que está sendo perguntado, (GIL, 1999).

Em relação aos modelos de avaliação de QVT, alguns autores clássicos criaram modelos que servem como base teórica à grande maioria das pesquisas sobre o tema, facilitando o trabalho de pesquisadores que continuam estudando para melhorar cada vez mais as condições de trabalho e de vida das pessoas, (REIS JUNIOR, 2008).

Dentre os autores mais utilizados, como Walton (1973); Hackman e Oldham (1975); Westley (1979); Werther e Davis (1983); e Nadler e Lawler (1983); o que apresenta o modelo mais completo é Walton (1973). "Richard Walton criou o primeiro modelo da QVT nos Estados Unidos na década de 70. É o modelo mais completo, com maior número de critérios e o mais utilizado por estudiosos..." (FERRO, 2012, p. 27)

Para a criação e fundamentação das perguntas de pesquisa tornou-se necessária a pesquisa bibliográfica. Sob a particularidade dos procedimentos técnicos aplicados, a pesquisa se categoriza como levantamento “survey”. De acordo com Malhotra (2006), esse método visa à aquisição de informações sobre as apreciações dos respondentes.

O questionário foi constituído de 32 questões objetivas, de múltipla escolha, que se fundamentaram nos oito critérios de Walton, conforme quadro 1, sendo utilizada a escala *Likert*, a qual consiste em cinco opções de respostas (muito insatisfeito; insatisfeito; nem satisfeito nem insatisfeito; satisfeito; e muito satisfeito.), sendo possível a sua visualização através do Apêndice II. O questionário foi desenvolvido no “Google Docs” e enviado para os respondentes através de e-mail e mensagem de texto por smartphones.

**Quadro 1 - Categorias conceituais de QVT**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
Compensação justa e adequada.	Equidade interna e externa; Proporcionalidade entre salários; Justiça na compensação.
Condições de trabalho.	Jornada de trabalho razoável; Ambiente físico seguro e saudável; Ausência de insalubridade.
Uso e desenvolvimento de capacidades.	Autonomia; Autocontrole relativo; Qualidades múltiplas; Informações sobre o processo total do trabalho.
Oportunidade de crescimento e de segurança.	Possibilidade de carreira; Crescimento pessoal; Perspectiva de avanço salarial; Segurança de emprego.
Integração social na organização.	Ausência de preconceitos; Igualdade; Relacionamento; Valores comunitários.
Constitucionalismo / cidadania.	Direito de proteção ao trabalhador; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Tratamento imparcial; Direitos trabalhistas.
O trabalho e o espaço total de vida.	Tarefas balanceadas no trabalho; Estabilidade de horários; Poucas mudanças geográficas; Tempo de lazer da família.
Relevância social do trabalho na vida.	Imagem da empresa; Responsabilidade social da empresa; Práticas de emprego.

Fonte: Adaptado de WALTON (1973).

Reis Júnior (2008, p. 43), define:

Esses critérios, preconizados por Walton (1973), ao se inter-relacionarem mostram as possibilidades que o indivíduo possui para construir seu próprio conceito de QVT. Esses critérios não têm a mesma relevância para todos os indivíduos, o tempo de lazer para a família, por exemplo, pode ser extremamente importante na vida de algumas pessoas e pode não ser tão importante para outras, gerando uma visão diferente de QVT.

Uma pesquisa documental foi realizada, no intuito de conhecer as ações do Exército Brasileiro. Esse tipo de pesquisa consiste em analisar os documentos de uma organização, a fim de se compreender melhor sua estrutura e comportamento. Como diz Almeida *et al* (2009, p. 5): “Portanto, a pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos.”

A pesquisa foi feita nos principais regulamentos do Exército, como o R-1 (Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG); R-2 (Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito...); R-3 (Regulamento de Administração do Exército); e R-4 (Regulamento Disciplinar do Exército – RDE). Foram analisadas de igual modo a Medida Provisória, nº 2.215-10, de 31/08/01 (BRASIL, 2001), a qual trata sobre a remuneração dos militares, e a Lei nº 6.880, de 9/11/1980 (BRASIL, 1980) - Estatuto dos militares, que aborda sobre direitos e deveres. E, ainda como pesquisa documental, foram acessados os principais sites da instituição como o do próprio Exército; do Departamento Geral do Pessoal (DGP); Diretoria de controle de efetivos e movimentações (DCEM); e Diretoria de avaliação e promoção.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi desenvolvida no 10º Batalhão de Infantaria Leve, em Juiz de Fora – MG, no âmbito de oficiais e sargentos, os quais poderiam responder ao questionário com maior exatidão, devido a maturidade, experiência e nível de conhecimento profissional possuído. O Exército Brasileiro, integrante da instituição de maior credibilidade no país, segundo Datafolha (2017), em sua preocupação com seus militares, busca oferecer aos mesmos condições para que tenham qualidade de vida no trabalho.

O questionário foi aplicado em 25 militares, do 10º Batalhão de Infantaria Leve, Juiz de Fora – MG, que responderam de acordo com suas convicções e expectativas atendidas ou não pela instituição.

A base para escolha dos respondentes do questionário levou em consideração o nível de influência que eles possuíam, por serem formadores de opinião dentro da instituição. Uma

amostragem aleatória simples foi escolhida para obter a amostra necessária para coleta de dados. De acordo com Mattar (2008), esse processo proporciona a todos os militares, os quais compõem este universo, a mesma probabilidade de fazer parte da amostra.

Os oficiais e sargentos do 10º BIL compõem cerca de 26 % do efetivo interno, e são responsáveis por funções de comando, administração e liderança, dentro da Unidade e da Força. Essas funções variam de acordo com a necessidade do Batalhão, o que gera mais conhecimento profissional aos seus integrantes.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações da pesquisa se apresentam quanto a sua amostra reduzida, tempo e delimitação geográfica, porém as limitações não invalidam este estudo. É necessário ressaltar que os resultados encontrados são válidos para os funcionários entrevistados, não podendo caracterizar, de forma conclusiva, o perfil de todos os funcionários e suas expectativas, devido às limitações mencionadas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo trata da apresentação dos resultados da pesquisa, com a descrição detalhada do estudo de caso. As informações que constituem a seção seguinte são originárias dos questionários aplicados. As tabelas com os dados tabulados constam no apêndice III.

As respostas dos entrevistados, inseridas nos 8 (oito) critérios de Walton, os quais abordam as principais expectativas de um funcionário, permitiram descrever em 7 (sete) critérios, 16 (dezesesseis) expectativas dos funcionários, atendidas pela instituição, como forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho, as quais são descritas a seguir:

### 1. Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:

- 1.1 Ajuda de custo para subsidiar gastos em cursos;
- 1.2 Recebimento de salário durante o período de férias.

### 2. Em relação às condições de trabalho:

- 2.1 Carga horária semanal;
- 2.2 Expediente de sexta-feira terminar às 12:00 horas;
- 2.3 Medidas de segurança nas instruções.

### 3. Em relação às oportunidades:

- 3.1 Oportunidades oferecidas no trabalho;
- 3.2 Realização de Treinamento Físico Militar durante o expediente;
- 3.3 Oportunidade de adestramento e exercício das doutrinas.

### 4. Em relação à integração social:

- 4.1 Avaliação e contribuição para o desenvolvimento profissional dos pares.

### 5. Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis):

- 5.1 Importância e aplicabilidade das normas e regras da instituição.

### 6. Em relação ao espaço ocupacional do trabalho em sua vida:

- 6.1 Residência em todo o país e até em outros países;
- 6.2 Recuperação dos militares por parte dos Hospitais do Exército.

### 7. Em relação à relevância social e a importância do trabalho:

- 7.1 Relevância e importância das missões realizadas pelo EB;
- 7.2 Participação nessas missões, contribuindo com a manutenção da paz e do bem-estar da nação;
- 7.3 Comprometimento diferenciado da instituição com a missão;
- 7.4 Pertencimento à instituição de maior credibilidade do Brasil.

As expectativas dos funcionários, citadas acima, foram consideradas atendidas pela instituição, como forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho, tendo como sustentação a representatividade de satisfação por parte deles. Essas ações oferecem o equilíbrio e a harmonia, esperados, e proporcionam o bem-estar e, por conseguinte, a motivação necessária, para que estes funcionários exerçam suas atribuições com o máximo de empenho e desempenho.

Todas essas ações da instituição visam contribuir para um ambiente de trabalho de qualidade e para a motivação de seus integrantes, no entanto é válido lembrar que QVT é algo subjetivo e pessoal. Desta forma, a instituição utiliza-se da motivação intrínseca e extrínseca, em suas medidas, para atender as expectativas de seus funcionários.

Podemos identificar as seguintes ações do EB, como intrínsecas, ou seja, que não necessita de um agente externo para motivar o indivíduo:

- Carga horária semanal;
- Oportunidades oferecidas no trabalho;
- Realização Treinamento Físico Militar durante o expediente;
- Oportunidade de adestramento e exercício das doutrinas;
- Avaliação e contribuição para o desenvolvimento profissional dos pares;
- Importância e aplicabilidade das normas e regras da instituição;
- Relevância e importância das missões realizadas pelo EB;
- Participação nessas missões, contribuindo com a manutenção da paz e do bem-estar da nação;
- Comprometimento diferenciado da instituição com a missão;
- Pertencimento à instituição de maior credibilidade do Brasil.

Dentre estas ações, é possível destacar a relevância e importância das missões realizadas pelo EB, pois participar dessas missões, contribuindo com a manutenção da paz e bem-estar da nação, e fazer parte da instituição de maior credibilidade do Brasil, exemplificam a motivação intrínseca. O fato de pertencer a uma instituição deste nível de importância e relevância, enobrece e dignifica o trabalho, sendo essa a recompensa principal e produzindo, em seus integrantes, a motivação necessária.

De igual forma, podemos identificar as seguintes ações do EB, como extrínsecas, ou seja, que necessita de um agente externo para motivar o indivíduo:

- Ajuda de custo para subsidiar gastos em cursos;
- Recebimento de salário durante o período de férias;
- Expediente de sexta-feira terminar às 12:00 horas;
- Medidas de segurança nas instruções;
- Residência em todo o país e até em outros países;
- Recuperação dos militares por parte dos Hospitais do Exército.

Acima, observa-se em evidência os seguintes aspectos: a ajuda de custo para subsidiar gastos com cursos; o expediente de sexta-feira terminar às 12:00 horas; e residência em todo o país, e até em outros países. Tais aspectos são exemplos de motivação extrínseca, na qual o incentivo financeiro para que os militares se especializem através de cursos; a liberação às sextas-feiras, permitindo aos mesmos sanar pendências particulares e passar mais tempo com a família; e a possibilidade de conhecer o Brasil e o mundo, proporcionando um ganho cultural, não só ao militar, mas aos seus familiares; são vistos como recompensas externas que motivam os beneficiados a realizarem as tarefas propostas de maneira excepcional.

Para Walton, independente das concepções e entendimentos individuais sobre qualidade de vida no trabalho, o caminho para alcançá-la consiste em atender todos os seus 8 (oito) critérios, os quais abrangem os principais anseios ou expectativas dos funcionários. Dentre esses, foram desenvolvidas cerca de 2 (duas) ou 3 (três) perguntas, totalizando 32 (trinta e duas) questões. De acordo com a pesquisa realizada, 7 (sete) desses critérios atendem às expectativas apresentadas, tendo uma percentagem satisfatória, todavia, de forma parcial. Já um dos oito critérios, especificamente em relação ao uso das capacidades no trabalho, nenhum dos aspectos contidos nele atendeu as expectativas dos militares. Desta maneira, fica evidenciado quais as ações que atendem aos anseios dos integrantes desta organização e quais devem ser revistas, a fim de atendê-los.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi a identificação das expectativas dos funcionários, atendidas pela instituição como forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho. A partir da revisão de literatura, tornou-se possível destacar os conceitos sobre qualidade de vida e motivação no trabalho. O questionário aplicado contribuiu na verificação desses aspectos, os quais se relacionam diretamente com a motivação no trabalho. Através da realização de um levantamento com 32 (trinta e duas) questões, aplicadas em 25 (vinte e cinco) militares, foi possível identificar as ações da organização em relação a temática abordada aqui. Com isso, tornou-se viável a análise das expectativas dos funcionários atendidas pela instituição. Em resposta à pergunta de pesquisa, obteve-se como resultado as seguintes expectativas dos funcionários, atendidas pela instituição como forma de proporcionar qualidade de vida e motivação no trabalho: ajuda de custo para subsidiar gastos em cursos; recebimento de salário durante o período de férias; expediente de sexta-feira terminar às 12:00 horas; medidas de segurança nas instruções; residência em todo o país e até em outros países; recuperação dos militares por parte dos Hospitais do Exército; carga horária semanal; oportunidades oferecidas no trabalho; realização Treinamento Físico Militar durante o expediente; oportunidade de adestramento e exercício das doutrinas; avaliação e contribuição para o desenvolvimento profissional dos pares; importância e aplicabilidade das normas e regras da instituição; relevância e importância das missões realizadas pelo EB; participação nessas missões, contribuindo com a manutenção da paz e do bem-estar da nação; comprometimento diferenciado da instituição com a missão; e pertencimento à instituição de maior credibilidade do Brasil.

Através destes resultados, observa-se que, das 32 (trinta e duas) questões levantadas, apenas 16 (dezesseis) representaram a expectativa do funcionário atendida, o que revelou que metade das expectativas deles não foram atendidas, permitindo a instituição entender, com maior clareza, quais de suas ações foram ineficientes e em quais aspectos suas ações precisam melhorar, a fim de alcançar o equilíbrio e a harmonia esperados para se obter um ambiente de trabalho saudável.

Sugere-se, para futuros trabalhos, ampliar o número da amostra, atentando para os resultados, se tais permanecem consistentes, como também a aplicação dessa pesquisa em uma delimitação geográfica diferente, objetivando comparar os dados e, também, se os resultados permanecem os mesmos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. D.; SÁ-SILVA, J. R., GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: Pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, 4-5, 2009.

ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G. L.; MARQUES, R. Qualidade de vida: definição, conceitos e interfaces com outras áreas, de pesquisa: **Escola de Artes, Ciências e Humanidades – EACH/USP**, São Paulo, 2012.

BABU, H. R.; RAMESH, M. Relação entre satisfação no trabalho e qualidade de vida no trabalho dos empregados no setor de serviços. **Perspectivas de inovação na economia e negócios** (PIEN), 13(2), 58-71, 2013.

BRASIL, Medida provisória .nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001. **Reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas**. Brasília, DF, agosto de 2001.

BRASIL. Decreto nº 4.346, de 26 de agosto de 2002. **Regulamento Disciplinar do Exército - R-4 (RDE)**. Brasília, DF, agosto de 2002.

BRASIL. Decreto-lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Estatuto dos Militares: obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas**. Brasília, DF, dezembro de 1980.

BRASIL. Decreto de lei nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990. - **Regulamento de Administração do Exército - R-3 (RAE)**. Brasília, DF, janeiro de 1990.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. GABINETE DO COMANDANTE. Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003. Aprova o Regulamento Interno dos Serviços Gerais (R-1). Disponível em: <http://intranet.cbm.al.gov.br/arquivos/legislacao/regulamentos%20e%20pad/RISG.pdf> . Acesso em: 06 de novembro de 2018.

DATAFOLHA. Forças Armadas lideram confiança da população. Disponível em <<https://www.brasil247.com/pt/247/brasil/302991/Datafolha-for%C3%A7as-armadas-ideram-confian%C3%A7a-da-popula%C3%A7%C3%A3o.htm>> Acesso em 06 de novembro de 2018.

DECI, E.L. **Motivação intrínseca**. Plenum Press, 1975. DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL – DGP. Informações do Pessoal. Disponível em <<portal.dgp.eb.mil.br/auth/login>> Acesso em 06 de novembro de 2018.

DIRETORIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES – D A Prom. Visão de futuro. Disponível em <<http://daprom.dgp.eb.mil.br/index.php/visao-de-futuro>> Acesso em 06 de novembro de 2018.

DIRETORIA DE CONTROLE DE EFETIVOS E MOVIMENTAÇÕES – DCEM. Movimentação. Disponível em <<www.dcem.eb.mil.br/index.php/movimentacao>> Acesso em 06 de novembro de 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. O Exército. Disponível em <<http://www.eb.mil.br/o-exercito>> Acesso em 06 de novembro de 2018.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1996.

FERRO, F. F. Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: uma revisão de literatura. **Curso de especialização em atenção básica em saúde da família** - Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Brumadinho – MG, 2012.

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

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINELLI, S.; BARTHOLOMEU, D. "Escala de motivação acadêmica: uma medida de motivação extrínseca e intrínseca". Avaliação Psicológica, vol. 6, no. 1, p. 21-31. Editorial Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica. Ribeirão Preto, 2007.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Qualidade de vida no trabalho: análise da produção científica entre 2006 e 2015 - **Revista Gestão e Planejamento**, UNIFACS – UNIVERSIDADE. DE SALVADOR. v. 17, n. 3, p. 499-519, 2016.

NADLER, D.; LAWLER, E. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e direções. **Organização dinâmica**, v. 1, n. 11, p. 20-30, 1983.

OMS. A avaliação de qualidade de vida da organização mundial da saúde (WHOQOL): **Documento de posição da Organização Mundial de saúde**. Ciências sociais e medicina. v.41, n.10, p.403-409, 1995.

PORTARIA NORMATIVA Nº 660 - **Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas – R-2 (R Cont)**. Brasília. 2009.

PORTER, L. W.; LAWER, E. E. **Atitudes gerenciais e desempenho** (Homewood, IL: Richard D. Irwin), p. 107-139, 1968.

RAMOS, W. M. A. **Qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros: um estudo de caso em hospital público de Belo Horizonte**. (Tese de Mestrado – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG). Belo Horizonte, MG, 1995.

REIS JUNIOR, D. R. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

RUEDA, F. J. M.; SERENINI, A. L. P.; MEIRELES, E. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, p. 303-314, Florianópolis – SC, 2014.

SOARES, C. S. **Motivação no trabalho**. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2011.

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

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, JR. **Comportamento Organizacional** - criando vantagens competitivas. Editora Saraiva, São Paulo, 1999.

WALTON, R. E. Qualidade de vida de trabalho: o que é isso? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE I – AÇÕES DA INSTITUIÇÃO

O Exército Brasileiro tem como missão “Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais, e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social.”. Para isso, a instituição proporciona, aos seus militares, a fim de motivá-los para o êxito da missão, as seguintes ações:

**Proventos:** O salário dos militares é constituído pelo soldo, o qual é distribuído de acordo com cada posto ou graduação; adicionais referentes a cursos de formação, cursos de especialização; e auxílios para os militares que fazem jus, como o auxílio transporte, Pré-escolar, alimentação, fardamento, etc. Esses adicionais, e auxílios, são calculados com base no soldo. Aumentos são concedidos aos militares promovidos ou por medidas do governo.

**Gratificações e Ajuda de custo:** Além do salário, o militar recebe, quando empregado em atividade fora de sua guarnição (cidade ou região sede de sua Unidade), uma gratificação de representação, a qual se trata de uma porcentagem de seu soldo por dia fora. Em caso de realização de cursos, o militar recebe uma ajuda de custo para subsidiar seus gastos, tanto de deslocamento para o local do curso, quanto para aquisição de materiais necessários e exigidos para o referido curso. Em caso de férias regulamentares, o militar recebe o seu salário normalmente, além de um adicional de férias.

**Jornada de trabalho:** O militar trabalha 24 (vinte e quatro) horas por dia, podendo ser empregado em atividade a qualquer momento. Porém, em sua Unidade, cumpre uma carga horária semanal, de cerca de 36 (trinta e seis) horas, excluindo os dias de serviço de segurança ao aquartelamento, o qual ocorre através de escala, de segunda à domingo, fazendo com que o profissional permaneça no batalhão. Como forma de motivação, às sextas feiras, o expediente termina as 12:00 horas, possibilitando que o militar resolva problemas pessoais fora do serviço e passe mais tempo com sua família.

**Segurança individual e coletiva:** A segurança do militar é uma das principais preocupações da instituição, a qual segue sempre um planejamento, antes de executar qualquer atividade, de qualquer natureza, visando observar a melhor forma de execução da missão e diminuir riscos para a tropa. Em operações de segurança, utiliza-se coletes e capacetes balísticos. Em relação ao transporte de pessoal, o mesmo é realizado em viaturas operacionais, como caminhões, no qual observa-se sempre o efetivo correto, para o transporte, e nunca há uma mistura de pessoal com material. Nas atividades internas, como instrução, estágios, e exercícios físicos e de adestramento, existe sempre a figura de um instrutor, ficando responsável

por preparar a atividade, seguindo as normas vigentes, as quais preveem um documento de gerenciamento de risco, no qual o instrutor faz a análise sumária dos principais riscos e, assim, prevê as medidas protetivas, sendo uma equipe médica impreterível para que a atividade ocorra.

**Autonomia:** O Exército Brasileiro está alicerçado sobre dois pilares: a disciplina e a hierarquia. Esse, por sua vez, tem por fim organizar a instituição e descentralizar o senso de responsabilidade, pois o subordinado também tem subordinados, sendo responsável por eles, comandando-os e decidindo em prol do cumprimento da missão. O militar do EB é empregado em atividades operacionais ou administrativas, e em ambas lhe são delegadas autonomia para executar suas tarefas, seguindo sempre um regulamento.

**Avaliação do desempenho:** Todos os militares de carreira (militares que ingressaram através de concurso) são avaliados anualmente de maneira vertical, sendo a mesma realizada pelo superior hierárquico. Essas avaliações são realizadas através do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), regulado pela Diretoria de Avaliação e Promoções, o qual visa subsidiar a melhoria do desempenho dos militares. O militar também recebe um grau de comportamento que vai do “mau” ao “excepcional”, de acordo com sua disciplina ao longo dos anos na Força. Tal comportamento é um dos pré-requisitos para ele ter direito as oportunidades proporcionadas pelo EB, como a promoção por exemplo.

**Treinamentos:** O EB possui uma peculiaridade em relação a grande maioria das instituições, sendo essa a oportunidade de realizar atividade física durante o horário do expediente. Isso é permitido, pois as atividades fins do Exército Brasileiro exigem um bom físico dos militares. Para se prepararem em relação a atuação em diversas regiões do país (selva, cerrado, sertão e regiões montanhosas), as tropas exploram estes locais, a fim de se habilitarem para atuação neles, caso necessário. Desta forma, a tropa realiza atividades de adestramento nessas regiões periodicamente, para exercitarem as doutrinas e conhecimentos aprendidos.

**Constitucionalismo:** O EB é uma das instituições, inseridas nas forças armadas, de maior credibilidade no Brasil (DATAFOLHA, 2017). Isso se dá graças ao alto nível de comprometimento com as leis, regulamentos e normas, por parte dos militares. O Exército Brasileiro prima em cumprir, e fazer cumprir, todas as regras e normas a este inerentes, respeitando aos direitos e deveres de seus integrantes e da sociedade brasileira. O militar, sempre que se sentir ferido em seus direitos, tem a oportunidade de se manifestar formalmente e solicitar às autoridades competentes a apuração do fato, e quanto constatada a veracidade do ocorrido, as providências para o reparo desse serão determinadas pelo comando.

**Espaço ocupado pelo trabalho na vida do militar:** Por ser uma instituição federal, o EB permite ao militar morar e trabalhar em todas as regiões do país, e até em outros países,

agregando um ganho cultural considerável, não somente para ele, como também para seus familiares. Outro fato peculiar são os Próprios Nacionais Residenciais, ou PNR, os quais são residências disponibilizadas aos militares, e seus dependentes, para moradia, no período que estiver trabalhando naquela região. O que também ocorre, como maneira de integrar as famílias ao trabalho do militar e demonstrar a importância delas, são confraternizações de recepção e despedida, dentre outras atividades específicas aos familiares, as quais ocorrem de acordo com a região na qual estão vivendo.

**Relação trabalho x descanso:** Tal relação está diretamente relacionada ao efetivo da Unidade, que se encontra pronto para o serviço, ou seja, todos os militares, exceto aqueles que estão de férias, com problemas de saúde e missões fora do batalhão. Sabendo que quanto menor o efetivo pronto, maior a carga de trabalho por homem, prejudicando o tempo e qualidade de descanso, a instituição busca controlar ao máximo esta variável através de sua seção de pessoal, fracionando o efetivo que sairá de férias por mês e buscando, através do hospital militar, a mais breve recuperação dos que lá se encontram.

**Promoção:** No plano de carreira do Exército Brasileiro, os militares são promovidos em espaços de tempo, os quais podem ser adiantados por merecimento do militar, através de pontuações, como forma de motivação.

**Reconhecimento pela distinção militar:** O Exército também entrega medalhas aos seus militares, como forma de reconhecimento pela: distinção de militar; tempo servindo na própria força; desempenho físico; e outros méritos. Essas medalhas geram pontos para promoção.

**Investimento em capacitação:** Uma ferramenta de motivação é o oferecimento de cursos e estágios de especialização, tanto operacionais quanto administrativos, que visam atender ao perfil de cada militar, proporcionando-os a oportunidade de aumentarem o conhecimento profissional. Outra ferramenta, é a rotatividade de funções pelas quais o militar é submetido, por necessidade do serviço, haja vista as chegadas e saídas de militares nas Unidades todos os anos, possibilitando que o profissional sempre esteja aprendendo e desempenhando uma nova função.

**Missão no exterior:** Um grande incentivo motivacional, proporcionado pelo EB, é a missão no exterior, como missão de paz e adido de embaixada. Essa oportunidade é bastante almejada pelos profissionais, em virtude do ganho salarial obtido, pois nesse tipo de missão o militar é remunerado em moedas valorizadas em relação ao real, como Dólar e Euro, além do ganho cultural adquirido, até mesmo pela família, que em determinadas missões desse gênero acompanham o militar.

**Recompensas:** De acordo com o Regulamento Disciplinar do Exército (RDE ou R-4), o militar pode receber de seus superiores recompensas de reconhecimento pelos bons serviços prestados, como o elogio, a referência elogiosa e a dispensas do serviço.

A Diretoria de Avaliação e Promoções tem como visão de futuro:

"Até 2022, elevar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade no gerenciamento dos processos de avaliação e promoções no âmbito do Exército Brasileiro por meio de ferramentas de Tecnologia de Informação, contribuindo para atrair, reter e motivar os quadros, a fim de adequar a Dimensão Humana ao cenário da transformação."

## APÊNDICE II – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

### Instruções:

Este questionário é sobre como você se sente a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho. Por favor, responda todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha, dentre as alternativas, a que lhe parece mais apropriada. As perguntas serão sobre a sua satisfação, em relação a vários aspectos do seu trabalho. Faça a escolha e coloque um círculo no número que melhor represente a sua opinião.

### EM RELAÇÃO AO SALÁRIO (COMPENSAÇÃO) JUSTO E ADEQUADO:

**Ação da Organização:** O salário dos militares é constituído pelo soldo, o qual é distribuído de acordo com: cada posto ou graduação; adicionais referentes a cursos de formação; cursos de especialização; e auxílios para os militares que fazem jus, como o auxílio transporte, Pré-escolar, alimentação, fardamento, etc. Esses adicionais, e auxílios, são calculados com base no soldo. Aumentos são concedidos aos militares promovidos ou por medidas do governo.

#### 1. No grupo do salário, responda qual é a sua percepção sobre:

##### 1.1 Adicionais e auxílios calculados com base no soldo:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

##### 1.2 Aumentos por promoção ou medidas do governo:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**Ação da Organização:** Além do salário, o militar recebe, quando empregado em atividade fora de sua guarnição (cidade ou região sede de sua Unidade), uma gratificação de representação, a qual se trata de uma porcentagem de seu soldo por dia. Em caso de realização de cursos, o militar recebe uma ajuda de custo para subsidiar seus gastos, tanto de deslocamento para o local do curso, quanto para aquisição de materiais necessários e exigidos para o referido curso. Em caso de férias regulamentares, o militar recebe o seu salário normalmente, além de um adicional de férias.

#### 2. Em relação aos benefícios extras, responda qual é a sua percepção sobre:

##### 2.1 Receber Gratificação de representação em atividade fora de sua guarnição:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

##### 2.2 Receber ajuda de custo para subsidiar gastos com cursos:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**2.3 Receber adicional de férias:**

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**EM RELAÇÃO ÀS CONDIÇÕES DE TRABALHO:**

**Ação da Organização:** O militar trabalha 24 (vinte e quatro) horas por dia, podendo ser empregado em atividade a qualquer momento. Porém, em sua Unidade, cumpre uma carga horária semanal, de cerca de 36 (trinta e seis) horas, excluindo os dias de serviço de segurança ao aquartelamento, o qual ocorre através de escala, de segunda à domingo, fazendo com que o profissional permaneça no batalhão. Como forma de motivação, às sextas feiras, o expediente termina as 12:00 horas, possibilitando que o militar resolva problemas pessoais fora do serviço e passe mais tempo com sua família.

**3. Em relação a quantidade de horas trabalhadas na semana, responda qual é a sua percepção sobre:**

**3.1 A carga horária semanal de 36 horas:**

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**3.2 Expediente até as 12:00 horas, às sextas feiras:**

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**Ação da Organização:** A segurança do militar é uma das principais preocupações da instituição, a qual segue sempre um planejamento, antes de executar qualquer atividade de qualquer natureza, visando observar a melhor forma de execução da missão e diminuir riscos para a tropa. Em operações de segurança, utiliza-se coletes e capacetes balísticos. Já em relação ao transporte de pessoal em viaturas operacionais, como caminhões, atenta-se sempre para o efetivo correto compondo o transporte, e nunca há uma mistura de pessoal com material. Nas atividades internas (instrução, estágios, exercícios físicos e de adestramento), existe sempre a figura de um instrutor, responsável por preparar a atividade, seguindo as normas vigentes, que preveem um documento de gerenciamento de risco. O instrutor faz a análise sumária dos principais riscos e, assim, prever as medidas protetivas. É importante ressaltar que uma equipe médica é impreterível para que a atividade ocorra.

**4. Em relação as medidas de segurança da instituição, responda qual é a sua percepção sobre:**

**4.1 Uso de coletes e capacetes balísticos em operações de segurança:**

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**4.2** Medidas de segurança, no transporte de pessoal:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**4.3** Medidas de segurança, nas atividades internas:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**EM RELAÇÃO AO USO DAS CAPACIDADES NO TRABALHO:**

**Ação da Organização:** O Exército Brasileiro está alicerçado sobre dois pilares: a disciplina e a hierarquia. Esse, por sua vez, tem por fim organizar a instituição e descentralizar o senso de responsabilidade, pois o subordinado também tem subordinados e é responsável por eles comandando-os e decidindo em prol do cumprimento da missão. O militar do EB é empregado em atividades operacionais, ou administrativas, e em ambas lhe são delegadas autonomia para executar suas tarefas, seguindo sempre um regulamento.

**5. Em relação a autonomia no trabalho, responda qual é a sua percepção sobre:**

**5.1** Autonomia para decidir em atividade operacional:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**5.2** Autonomia para decidir na área administrativa:

Muito insatisfeito (1) | insatisfeito (2) | nem satisfeito nem insatisfeito (3) | satisfeito (4) | muito satisfeito (5)

**Ação da Organização:** Todos os militares de carreira (militares que ingressaram através de concurso) são avaliados anualmente de maneira vertical, sendo a mesma realizada pelo superior hierárquico. Essas avaliações são realizadas através do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), regulado pela Diretoria de Avaliação e Promoções, o qual visa subsidiar a melhoria do desempenho dos militares. O militar também recebe um grau de comportamento que vai do “mau” ao “excepcional”, de acordo com sua disciplina ao longo dos anos na Força. Tal comportamento é um dos pré-requisitos para ele ter direito as oportunidades proporcionadas pelo EB, como a promoção por exemplo.

**6. Em relação a avaliação de desempenho, responda qual é a sua percepção sobre:**

**6.1** A avaliação vertical e lateral:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

## 6.2 A existência do comportamento militar:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

### EM RELAÇÃO ÀS OPORTUNIDADES:

**Ação da Organização:** Todos os militares de carreira (militares que ingressaram através de concurso) são avaliados anualmente de maneira vertical, sendo a mesma realizada pelo superior hierárquico. Essas avaliações são realizadas através do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), regulado pela Diretoria de Avaliação e Promoções, o qual visa subsidiar a melhoria do desempenho dos militares. O militar também recebe um grau de comportamento que vai do “mau” ao “excepcional”, de acordo com sua disciplina ao longo dos anos na Força. Tal comportamento é um dos pré-requisitos para ele ter direito as oportunidades proporcionadas pelo EB, como a promoção por exemplo.

## 7. Em relação as oportunidades de crescimento profissional, responda qual é a sua percepção sobre:

### 7.1 Oferta de cursos e estágios:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

### 7.2 Rotatividade de funções:

Muito insatisfeito (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**Ação da Organização:** O EB possui uma peculiaridade em relação a grande maioria das instituições, sendo essa a oportunidade de realizar atividade física durante o horário do expediente. Isso é permitido, pois as atividades fins do Exército Brasileiro exigem um bom físico dos militares. Para se prepararem em relação a atuação em diversas regiões do país (selva, cerrado, sertão e regiões montanhosas), as tropas exploram estes locais, a fim de se habilitarem para atuação neles, caso necessário. Desta forma, a tropa realiza atividades de adestramento nessas regiões periodicamente, para exercitarem as doutrinas e conhecimentos aprendidos.

## 8. Em relação as oportunidades de treinamento, responda qual é a sua percepção sobre:

### 8.1 Poder realizar Treinamento Físico Militar, durante o horário do expediente:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

### 8.2 Poder se adestrar e exercitar as doutrinas e conhecimentos aprendidos:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

### EM RELAÇÃO À INTEGRAÇÃO SOCIAL:

**Ação da Organização:** A avaliação de desempenho permite que o militar expresse sua satisfação com o comprometimento de seus pares no trabalho, e o Regulamento Disciplinar do Exército possibilita a realização do tratamento com justiça aos subordinados de acordo com suas atitudes como militar.

**9. Em relação ao comprometimento dos pares e subordinados, responda qual é a sua percepção sobre:**

**9.1** Poder avaliar os pares.:

Muito insatisfeito (1) | Insatisfeito (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**9.2** Ter um amparo regulamentado para recompensar, ou disciplinar, o subordinado, como forma de manutenção da justiça:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**Ação da Organização:** No SGD algumas competências do militar são avaliadas como evidenciadas ou não, dentre elas estão: INICIATIVA, CRIATIVIDADE e LIDERANÇA.

**10. Em relação a valorização de suas ideias e iniciativas, responda qual é a sua percepção sobre:**

**10.1** A valorização de suas ideias, iniciativas e liderança no trabalho:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

### EM RELAÇÃO AO CONSTITUCIONALISMO (RESPEITO ÀS LEIS):

**Ação da Organização:** O militar, sempre que se sentir ferido em seus direitos, tem a oportunidade de se manifestar formalmente e solicitar às autoridades competentes a apuração do fato, e quanto constatada a veracidade do ocorrido, as providências para o reparo desse serão determinadas pelo comando.

**11. Em relação ao respeito aos direitos dos militares, responda qual é a sua percepção sobre:**

**11.1** A preocupação da instituição com os direitos dos militares:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**Ação da Organização:** O EB é uma das instituições, inseridas nas forças armadas, de maior credibilidade no Brasil. Isso se dá graças ao alto nível de comprometimento com as leis, regulamentos e normas, por parte dos militares. O Exército Brasileiro prima em cumprir, e fazer cumprir, todas as regras e normas a este inerentes, respeitando aos direitos e deveres de seus integrantes e da sociedade brasileira.

**12. Em relação as normas e regras do trabalho, responda qual é a sua percepção sobre:**

**12.1** A importância e aplicabilidade das normas e regras do trabalho:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

### **EM RELAÇÃO AO ESPAÇO OCUPACIONAL DO TRABALHO EM SUA VIDA:**

**Ação da Organização:** Por ser uma instituição federal, o EB permite ao militar morar e trabalhar em todas as regiões do país, e até em outros países, agregando um ganho cultural considerável, não somente para ele, como também para seus familiares. Outro fato peculiar são os Próprios Nacionais Residenciais, ou PNR, os quais são residências disponibilizadas aos militares, e seus dependentes, para moradia, no período que estiver trabalhando naquela região. O que também ocorre, como maneira de integrar as famílias ao trabalho do militar e demonstrar a importância delas, são confraternizações de recepção e despedida, dentre outras atividades específicas aos familiares, as quais ocorrem de acordo com a região na qual estão vivendo.

**13. Em relação ao espaço ocupado pelo trabalho na vida do militar, responda qual é a sua percepção sobre:**

**13.1** Possibilidade de morar em todo o país e até em outros países:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**13.2** Morar nos PNR's:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**13.3** Atividades para a família:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**Ação da Organização:** Tal relação está diretamente relacionada ao efetivo da Unidade, que se encontra pronto para o serviço, ou seja, todos os militares, exceto aqueles que estão de férias, com problemas de saúde e missões fora do batalhão. Sabendo que quanto menor o efetivo pronto, maior a carga de trabalho por homem, prejudicando o tempo e qualidade de descanso, a instituição busca controlar ao máximo esta variável através de sua seção de pessoal, fracionando o efetivo que sairá de férias por mês e buscando, através do hospital militar, a mais breve recuperação dos que lá se encontram.

**14. Sobre a relação entre o trabalho e o descanso do militar, responda qual é a sua percepção sobre:**

**14.1** O controle do efetivo, por parte da 1ª Seção:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**14.2** Processo de recuperação dos militares, por parte dos Hospitais do Exército:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**EM RELAÇÃO À RELEVÂNCIA SOCIAL E A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO:**

**Ação da Organização:** O lema do EB é “Braço forte, mão amiga” que resume o propósito da instituição de defender a nação com o sacrifício da própria vida, se necessário e também levar ajuda as pessoas, não somente brasileiras, mas todos que precisarem. Dentre outras missões realizadas pelo EB, pode-se citar: Força de pacificação no Rio de Janeiro, distribuição de água nos sertões nordestinos, participação de apoio as cidades que foram vítimas de grandes calamidades, missão de paz em países dominados pela miséria como Haiti, etc.

**15. Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, responda qual é a sua percepção sobre:**

**15.1** As missões realizadas pelo EB:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**15.2** Participar das missões, contribuindo com a manutenção da paz e bem-estar da nação:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) | Muito satisfeito. (5)

**Ação da Organização:** O comprometimento com sua missão é notório pela sociedade e contribui diretamente para que a força faça parte da instituição de maior credibilidade do Brasil.

**16. Em relação a imagem da instituição, responda qual é a sua percepção sobre:****16.1** O comprometimento diferenciado com a missão:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) |  
Muito satisfeito. (5)

**16.2** Fazer parte da instituição de maior credibilidade do Brasil:

Muito insatisfeito. (1) | Insatisfeito. (2) | Nem satisfeito, nem insatisfeito. (3) | Satisfeito. (4) |  
Muito satisfeito. (5)

## APÊNDICE III – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

**Tabela 1 - Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:**

1.1 Adicionais e auxílios, calculados com base no soldo.	Entrevistados	%
Insatisfeito.	5	20,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	36,00%
Satisfeito.	8	32,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
1.2 Aumentos por promoção ou medidas do governo.	Entrevistados	%
Insatisfeito.	10	40,00%
Muito insatisfeito.	7	28,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	5	20,00%
Satisfeito.	2	8,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 2 - Em relação ao salário (compensação) justo e adequado:**

2.1 Receber Gratificação de representação, em atividade fora de sua guarnição.	Entrevistados	%
Insatisfeito.	10	40,00%
Muito insatisfeito.	5	20,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	7	28,00%
Satisfeito.	2	8,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
2.2 Receber Ajuda de custo para subsidiar gastos com cursos.	Entrevistados	%
Insatisfeito.	3	12,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	2	8,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	1	4,00%
Satisfeito.	17	68,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

<b>2.3 Receber, normalmente, pelo mês que esteve de férias.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	0	<b>0,00%</b>
Muito insatisfeito.	0	<b>0,00%</b>
Muito satisfeito.	11	<b>44,00%</b>
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	2	<b>8,00%</b>
Satisfeito.	12	<b>48,00%</b>
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 3 - Em relação às condições de trabalho:**

<b>3.1 A carga horária semanal de 36 horas.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	4	<b>16,00%</b>
Muito insatisfeito.	3	<b>12,00%</b>
Muito satisfeito.	4	<b>16,00%</b>
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	3	<b>12,00%</b>
Satisfeito.	11	<b>44,00%</b>
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>3.2 Expediente até as 12:00 horas, às sextas feiras</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	0	<b>0,00%</b>
Muito insatisfeito.	1	<b>4,00%</b>
Muito satisfeito.	12	<b>48,00%</b>
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	0	<b>0,00%</b>
Satisfeito.	12	<b>48,00%</b>
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 - Em relação às condições de trabalho:

<b>4.1 Uso de coletes e capacetes balísticos em operações de segurança.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	6	24,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	2	8,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	6	24,00%
Satisfeito.	10	40,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>4.2 Medidas de segurança no transporte de pessoal.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	5	20,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	3	12,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	36,00%
Satisfeito.	7	28,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>4.3 Medidas de segurança nas instruções.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	2	8,00%
Muito insatisfeito.	0	0,00%
Muito satisfeito.	5	20,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	6	24,00%
Satisfeito.	12	48,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 5 - Em relação ao uso das capacidades no trabalho:**

<b>5.1 Autonomia para decidir em atividade operacional.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	8	32,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	36,00%
Satisfeito.	5	20,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>5.2 Autonomia para decidir na área administrativa.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	10	40,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	12	48,00%
Satisfeito.	1	4,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 6 - Em relação ao uso das capacidades no trabalho:**

<b>6.1 A avaliação vertical e lateral.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	10	40,00%
Muito insatisfeito.	3	12,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	36,00%
Satisfeito.	2	8,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>6.2 A existência e utilidade do comportamento militar.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	4	16,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	3	12,00%
Nem satisfeito nem insatisfeito.	8	32,00%
Satisfeito.	8	32,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 7 - Em relação às oportunidades:

<b>7.1 Oferta de cursos e estágios.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito	5	20,00%
Muito insatisfeito	4	16,00%
muito satisfeito	3	12,00%
nem satisfeito nem insatisfeito	3	12,00%
Satisfeito	10	40,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>7.2 Rotatividade de funções.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	7	28,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	36,00%
Satisfeito.	7	28,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 8 - Em relação às oportunidades:

<b>8.1 Poder realizar Treinamento Físico Militar, durante o horário do expediente.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	2	8,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	18	72,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	0	0,00%
Satisfeito.	4	16,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>8.2 Poder se adestrar, e exercitar, as doutrinas e conhecimentos aprendidos.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	4	16,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	2	8,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito	5	20,00%
Satisfeito	12	48,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 9 - Em relação à integração social:**

<b>9.1 Poder avaliar e contribuir para o desenvolvimento profissional de seus pares.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	2	8,00%
Muito insatisfeito.	0	0,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	8	32,00%
Satisfeito.	14	56,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>9.2 Existir um regulamento que lhe possibilite recompensar (elogio) ou disciplinar (advertência) o subordinado, como forma de manutenção da justiça.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	3	12,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	4	16,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	36,00%
Satisfeito.	8	32,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 10 - Em relação à integração social:**

<b>10.1 A valorização de suas ideias, iniciativas e liderança no trabalho.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	5	20,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	36,00%
Satisfeito.	8	32,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 11 - Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis):**

<b>11.1 A preocupação da instituição com os direitos dos militares.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	9	36,00%
Muito insatisfeito.	3	12,00%
muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	3	12,00%
Satisfeito.	9	36,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 12 - Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis):**

<b>12.1 A importância e aplicabilidade das normas e regras da instituição.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	3	12,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	1	4,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	5	20,00%
Satisfeito.	14	56,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 13 - Em relação ao espaço ocupacional do trabalho em sua vida:**

<b>13.1 Possibilidade de morar em todo o país e até em outros países.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	3	12,00%
Muito insatisfeito.	3	12,00%
Muito satisfeito.	4	16,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	6	24,00%
Satisfeito.	9	36,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>13.2 Morar nos PNR's.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	9	36,00%
Muito insatisfeito.	6	24,00%
Muito satisfeito.	3	12,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	6	24,00%
Satisfeito.	1	4,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

<b>13.3 Atividades para a família.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	10	<b>40,00%</b>
Muito insatisfeito.	3	<b>12,00%</b>
Muito satisfeito.	2	<b>8,00%</b>
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	6	<b>24,00%</b>
Satisfeito.	4	<b>16,00%</b>
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 14 - Em relação ao espaço ocupacional do trabalho em sua vida:**

<b>14.1 O controle do efetivo, por parte da 1ª Seção.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	8	<b>32,00%</b>
Muito insatisfeito.	3	<b>12,00%</b>
Muito satisfeito.	1	<b>4,00%</b>
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	9	<b>36,00%</b>
Satisfeito.	4	<b>16,00%</b>
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>14.2 Processo de recuperação dos militares, por parte dos Hospitais do Exército.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	7	<b>28,00%</b>
Muito insatisfeito.	3	<b>12,00%</b>
Muito satisfeito.	1	<b>4,00%</b>
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	2	<b>8,00%</b>
Satisfeito.	12	<b>48,00%</b>
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 15 - Em relação à relevância social e a importância do trabalho:**

<b>15.1 As missões realizadas pelo EB.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	6	24,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	5	20,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	3	12,00%
Satisfeito.	10	40,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>15.2 Participar destas missões, contribuindo com a manutenção da paz e bem-estar da nação.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	4	16,00%
Muito insatisfeito.	1	4,00%
Muito satisfeito.	6	24,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	7	28,00%
Satisfeito.	7	28,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 16 - Em relação à relevância social e a importância do trabalho**

<b>16.1 O comprometimento diferenciado com a missão.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	2	8,00%
Muito insatisfeito.	0	0,00%
Muito satisfeito.	5	20,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	6	24,00%
Satisfeito.	12	48,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>
<b>16.2 Fazer parte da instituição de maior credibilidade do Brasil.</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>%</b>
Insatisfeito.	1	4,00%
Muito insatisfeito.	2	8,00%
Muito satisfeito.	13	52,00%
Nem satisfeito, nem insatisfeito.	0	0,00%
Satisfeito.	9	36,00%
<b>Total geral</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor