

# Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso realizado em uma organização militar do Exército Brasileiro

Luiz Cyrillo Aquino Campos (UFSM) lcyrillo@gmail.com

Claudio Eduardo Ramos Camfield (UFSM) ccamfield@brturbo.com.br

Édio Polacinski (UFSM) edio.pk@ibestvip.com.br

Adriano Mendonça Souza (UFSM) amsouza@ccne.ufsm.br

Leoni Pentiado Godoy (UFSM) rs044413@via-rs.net

## Resumo

*A idéia central deste artigo é apresentar evidências de qualidade de vida no trabalho presentes nas organizações militares do Exército Brasileiro (EB). O estudo buscou verificar conceitos e práticas que vêm sendo desenvolvidos por pesquisadores e profissionais da área a respeito do tema proposto. Visou também analisar como essas práticas vem sendo desenvolvidas nessas organizações militares. Entretanto, percebeu-se que muito antes das empresas, as organizações militares, OM, desenvolveram práticas para melhorar tanto, a qualidade de vida no trabalho, quanto fora dele, permitindo a esses indivíduos melhor aproveitamento do convívio militar, social e, em consequência melhorar a realização pessoal e profissional. Para tanto foram feitas entrevistas com militares junto aos batalhões, regimentos e grupos situados na 3ª Região Militar, bem como foram aplicados questionários no efetivo permanente de uma OM, para aferir os níveis de qualidade de vida no trabalho. Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Organizações militares; Exército.*

## 1. Introdução

Partindo-se do pressuposto de que a maior parte de nossas vidas é de dedicação ao trabalho, é necessário que as organizações tornem-se lugares mais saudáveis e agradáveis. De acordo com Oliveira et al (2004), “o problema em questão remonta à Revolução Industrial, quando, com o advento das fábricas espalhadas pelos centros urbanos, os pequenos agricultores e trabalhadores rurais migraram para as cidades e, sem qualificações para atenderem o setor fabril, aglomeravam-se em moradias inadequadas e sem condições de higiene e limpeza”.

Àquela época surgiram movimentos trabalhistas, causadores de grandes conflitos entre patrões e empregados. As principais causas desses movimentos eram os baixos salários pagos. As cansativas jornadas de trabalho, as condições das instalações, e as atividades a serem executadas levavam trabalhadores a um elevado desgaste físico. O principal movimento trabalhista surgiu sob a liderança de Luddi que, revoltado com a exclusão social motivada pelos avanços tecnológicos que desempregavam a mão-de-obra desqualificada, começou a provocar incêndios nas fábricas como protesto à tecnologia (OLIVEIRA et al., 2004).

A partir daí, as questões trabalhistas continuaram avançando até que na década de 1950, os estudos de Eric Trist e de seus colaboradores do Tavistock Institute (Londres, Inglaterra),

pretendendo analisar a relação indivíduo-trabalho-organização, deram origem à ciência da Qualidade de Vida no Trabalho (RODRIGUES, 1991).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), recentemente recebeu o foco merecido ganhando destaque, dentro das organizações, trazendo reflexos positivos e imediatos ao ser humano. A Qualidade de Vida requer satisfação no trabalho, motivação para a execução das tarefas, o aperfeiçoamento constante e a valorização do indivíduo. Se antes, o ser humano era visto meramente como força de trabalho, e como tal deveria ser valorizado para o bem da produtividade, atualmente, segundo Quirino & Xavier (1987) a abordagem da Qualidade de Vida agora representa “o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho”.

Atualmente, as diversas publicações e estudos sobre QVT tendem a agregar aspectos mais amplos de Qualidade de Vida não só, se referindo ao ambiente de trabalho como também, a outros aspectos concernentes ao dia a dia do trabalhador fora do trabalho, como: acesso à moradia, lazer, saúde, esportes, cultura, dentre outros.

Neste artigo, ficará evidenciado os conceitos modernos de QVT presentes nas organizações militares do Exército. Neste sentido, o estudo não terá a pretensão de explorar profundamente as conceituações e fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho, mas sim, apresentar os indicadores consagrados atualmente e as evidências, destes, nos quartéis do EB.

## 2. Qualidade de vida no trabalho: conceituações e concepções

A ética discursiva está fundamentada no imperativo categórico de Kant, que norteia o julgamento moral da razão prática, onde o ser humano jamais deve ser visto ou usado como meio, mas somente como fim em si mesmo (AGUIAR, 2000).

Revedo a bibliografia a respeito do assunto, verificou-se que não há consenso entre as diferentes definições. Neste contexto, há uma diversidade de definições a respeito do tema. De uma maneira ampla, e fazendo apologia a Maslow (1971); a QVT poderia ser traduzida como a ciência que estuda mecanismos e formas de trabalho que busca atender às necessidades humanas e assim promover a auto-realização do trabalhador.

Na acepção de Fernandes (1996), o conceito engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

O trabalho de Nadler e Lawler (1983) nos apresenta um exame cronológico das diferentes concepções de 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 quanto à direção.
3- QVT com 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 freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia 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 passarão de apenas um "modismo" passageiro.
---------------------------	--

Fonte: Nadler & Lawler (1983) *apud* Fernandes (1996)

#### Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

Outra conceituação vem de Walton (1973); Westley (1979); Davis & Werther (1983); Nadler & Lawler (1983); Huse & Cummings (1985) *apud* Rodrigues (1991) que entende QVT como sendo a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Walton (1973) *apud* Pereira & Labegalini (2002) ressalta que qualidade de vida no trabalho é utilizada para designar experiências inovadoras realizadas na tentativa de resgatar "valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico"; e "atendimento das necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados a uma maior participação do empregado nas decisões que lhe dizem respeito, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho, enfatizando a responsabilidade social das empresas".

Cabe aqui lembrar Maslow que foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas. Segundo Maslow (1971), "as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou importância, ou seja, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. Para o mesmo autor não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades" (RODRIGUES, 1991).

As necessidades fundamentais que compõem a teoria da "hierarquia das necessidades" de Maslow são: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização (RODRIGUES, 1991).

Partindo dessas idéias, pode-se chegar a duas importantes conclusões:

- a) os seres humanos tenderão sempre a atender primeiro, suas necessidades mais prementes;
- b) a satisfação em necessidades menos prementes está associada à satisfação das necessidades mais prementes.

Diante disso, não haverá efetiva qualidade de vida no trabalho, enquanto, as organizações não encararem as necessidades dos seus trabalhadores, como sendo suas próprias necessidades. Enquanto a satisfação das necessidades humanas dos trabalhadores estiver amarrada à produtividade e competitividade institucional, não atentando para a satisfação daquelas necessidades mais prementes não se poderá falar em QVT efetiva.

Outro ponto importante a ser destacado, conforme Drucker (1997), nos diz que: "A satisfação pessoal do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador. Nenhuma das hipóteses é, na realidade, sustentável por muito tempo".

Para Fernandes (1996), algo que parece comum a todos os autores na conceituação de QVT, volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.

Diante disso, observa-se que deve haver um equilíbrio sempre crescente entre produtividade e sistema produtivo, e a satisfação pessoal dos trabalhadores. A QVT busca humanizar as relações de trabalho nas organizações, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do funcionário no seu ambiente de trabalho.

### 3. Indicadores de qualidade de vida no trabalho

Na concepção de Walton (1973), em artigo clássico por ter fornecido um modelo de análise de experimentos importantes sobre a qualidade de vida no trabalho, propõe oito categorias conceituais, que podem ser transformadas em fatores motivacionais que impliquem nos critérios, resumidos a seguir:

<b>Critérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>	
1. Compensação justa e adequada	– Equidade interna e externa – Justiça na compensação	– Partilha de ganhos de produtividade – Proporcionalidade entre salários
2. Condições de trabalho	– Jornada de trabalho razoável – Ambiente físico seguro e saudável	– Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	– Autonomia – Autocontrole relativo	– Qualidades múltiplas – Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	– Possibilidade de carreira – Crescimento pessoal	– Perspectiva de avanço salarial – Segurança de emprego
5. Integração social na organização	– Ausência de preconceitos – Igualdade – Mobilidade	– Relacionamento – Senso comunitário
6. Constitucionalismo	– Direitos de proteção ao trabalhador – Privacidade pessoal	– Liberdade de expressão – Tratamento imparcial – Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	– Papel balanceado no trabalho – Estabilidade de horários	– Poucas mudanças geográficas – Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	– Imagem da empresa – Responsabilidade social da empresa	– Responsabilidade pelos produtos – Práticas de emprego

Fonte: Walton *apud* Fernandes (1996)

Quadro 2 – Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

### 4. Metodologia

A metodologia tem como função apresentar a elaboração e o desenvolvimento da pesquisa englobando a classificação e a definição quanto à natureza, forma e abordagem do problema, a coleta de dados e análise dos mesmos. A pesquisa foi realizada junto aos batalhões, regimentos e grupos situados na 3ª Região Militar onde militares foram entrevistados no sentido de verificar as estruturas dessas OM que são facilitadoras da QVT, bem como verificar os horários de trabalho e de treinamento físico militar.

Além de entrevistas, outra pesquisa foi conduzida junto aos militares do efetivo permanente de uma das OM pesquisadas. A análise foi feita a partir da interpretação dos dados coletados. Neste estudo foi utilizada uma escala semântica associada a quesitos em acordo com os critérios propostos por Walton (1973), mostrados no Quadro 2.

Tal pesquisa consistia de um questionário com 26 afirmativas ligadas à QVT, onde o pesquisado deveria se posicionar, através de uma escala semântica que variava de “discordo plenamente” a “concordo plenamente”. Essas afirmativas foram agrupadas em oito critérios tal como proposto por Walton (1973). Para que os dados coletados pudessem ser avaliados, a essa escala foi associada outra com valores numéricos inteiros entre 1 e 5, ou seja, foi

utilizada uma escala de cinco pontos. Ainda, o universo pesquisado foi segmentado em três estratos: oficiais, subtenentes e sargentos, e cabos e soldados.

Foi realizada uma amostragem estratificada proporcional e foram selecionados aleatoriamente 73 militares do efetivo permanente de uma OM, respeitando-se a representatividade de cada segmento com relação à população. O tamanho da amostra escolhida permitia um erro amostral de 0,1 ( $e_0=0,1$ ). Para comparação dos resultados, foi feita ainda uma separação dentro dos critérios expostos por Walton (1973).

## 5. Qualidade de vida nas organizações militares

Diante das mais variadas conceituações e citações pertinentes ao tema proposto, neste ponto passaremos a apresentar os indicadores de QVT, nas OM do Exército Brasileiro (EB), de acordo com os critérios apresentados no item anterior. O Quadro 3 apresenta algumas das principais evidências fruto de entrevistas com militares em serviço ativo e na reserva.

<b>Critérios</b>	<b>Indicadores de QVT presentes nas OM do Exército Brasileiro</b>
1. Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os militares do Exército recebem salários, de acordo com o posto ou graduação;</li> <li>– aqueles que exercem atividades comuns aos setores privados, percebem, em sua maioria, salários compatíveis com àqueles setores, ou em alguns casos maiores.</li> </ul>
2. Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>– as OM dispõem de instalações adequadas à consecução dos trabalhos;</li> <li>– as OM dispõem dos equipamentos necessários à consecução das tarefas rotineiras;</li> <li>– dispõem de Seções de Saúde compostas de gabinetes médico, odontológico e fisioterápico, e de profissionais da área de saúde, tais como médicos, dentistas e enfermeiros. Estas instalações são utilizadas em horário de expediente;</li> <li>– os militares dispõem de tempo, durante o horário de expediente, para a prática de atividades desportivas. Tais práticas desportivas estão regulamentadas em manuais e foram previamente estudadas por profissionais da área de educação física.</li> </ul>
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>– o quadro de pessoal das OM é estabelecido em portarias ministeriais e prevêem vagas para militares de acordo com suas habilitações.</li> </ul>
4. Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>– É assegurada oportunidade de crescimento e avanço salarial, calcados na carreira militar;</li> <li>– o EB garante crescimento pessoal e profissional, através de cursos de graduação, de especialização, de pós-graduação, de mestrado e de doutorado, dentre outros; oferecidos em instituições militares ou através de convênios com instituições civis;</li> <li>– o EB garante ainda, crescimento pessoal e profissional aos militares, através de cursos dentro da área militar, que permitem aos militares acesso à promoções;</li> <li>– a segurança de emprego para aqueles militares de carreira, é assegurada através da Constituição Federal pela estabilidade;</li> <li>– o EB reconhece também o mérito, a bravura, o valor e os bons serviços prestados por militares através de mais de novecentos tipos de distinções diferentes, dentre as quais incluem-se medalhas, barras, comendas, brevês, prêmios, dentre outras.</li> </ul>
5. Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O ingresso no EB é assegurado a brasileiros natos sem distinção de sexo, raça ou credo;</li> <li>– dentro do EB, observados os postos, habilitações, todos os militares tem assegurada a igualdade de oportunidades;</li> <li>– o trabalho é atribuído a equipes de trabalho: seções, divisões e turmas de trabalho;</li> <li>– os militares são regidos por regulamento disciplinar que prega a camaradagem entre pares e a bondade de superiores para com seus subordinados.</li> </ul>
6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A remuneração dos militares é regulamentada pela Lei de Remuneração dos Militares(LRM), que prevê compensações a serem percebidas pelos militares de acordo com postos ou graduações, habilitações ou atividades que desempenham;</li> <li>– a LRM prevê adicionais para militares que desempenham atividades insalubres ou perigosas;</li> <li>– os horários de entrada e saída do trabalho dos militares são estabelecidos em Boletim Interno às OM, de acordo com diretrizes dos escalões superiores;</li> <li>– além dos regulamentos, manuais e instruções comuns a todas as OM, cada OM dispõe de Normas Gerais e Administrativas, documento este que regulamenta normas tendo em vista as peculiaridades de cada OM.</li> </ul>

7. O trabalho e o espaço total da vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De uma maneira geral, os militares cumprem jornadas de trabalho não superiores a oito horas diárias;</li> <li>– as viagens necessárias ao desenvolvimento das atividades militares, de forma geral, não são longas e ocorrem esporadicamente;</li> <li>– o horário de entrada no trabalho dos militares ocorre normalmente entre 07:30 e 08:30 e o de saída entre 16:00 e 17:30, o que garante aos militares o equilíbrio entre jornada de trabalho e convívio familiar.</li> </ul>
8. Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O EB tem a missão constitucional da defesa nacional e garantia dos poderes constituídos, da lei e da ordem;</li> <li>– É também missão do EB participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do país e como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da lei.</li> <li>– Ainda, as OM participam anualmente do desfile cívico de 7 de setembro, e de outras solenidades em datas festivas e feriados militares, o que contribui para elevar a imagem do EB diante da opinião pública, e elevar valores morais, tais como civismo e patriotismo na sociedade brasileira.</li> </ul>

Quadro 3 – Indicadores de QVT presentes no EB

Como dito, foram aplicados questionários com base nos critérios propostos por Walton (1973) em 73 militares de uma das OM pesquisadas. Para cada critério e estrato foram calculados a média ( $\bar{x}$ ) para os quesitos da pesquisa referentes ao critério. A média das médias dos indivíduos entrevistados (separados por estrato) e o coeficiente de variação de Pearson (CV) para cada critério e segmento encontram-se no Quadro 4. O Quadro 4 apresenta ainda a média geral para cada segmento, obtida considerando cada critério como tendo pesos iguais.

Critério	Estrato		
	Oficiais	Subtenentes e Sargentos	Cabos e Soldados
1. Compensação justa e adequada	$\bar{x} = 3,792$ CV = 0,248	$\bar{x} = 2,147$ CV = 0,484	$\bar{x} = 2,591$ CV = 0,409
2. Condições de trabalho	$\bar{x} = 3,625$ CV = 0,248	$\bar{x} = 3,118$ CV = 0,357	$\bar{x} = 3,065$ CV = 0,314
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	$\bar{x} = 3,188$ CV = 0,229	$\bar{x} = 2,787$ CV = 0,308	$\bar{x} = 2,774$ CV = 0,203
4. Oportunidade de crescimento e segurança	$\bar{x} = 3,063$ CV = 0,230	$\bar{x} = 2,875$ CV = 0,256	$\bar{x} = 2,863$ CV = 0,244
5. Integração social na organização	$\bar{x} = 3,458$ CV = 0,154	$\bar{x} = 3,500$ CV = 0,380	$\bar{x} = 3,323$ CV = 0,361
6. Constitucionalismo	$\bar{x} = 3,500$ CV = 0,222	$\bar{x} = 3,029$ CV = 0,414	$\bar{x} = 2,957$ CV = 0,320
7. O trabalho e o espaço total de vida	$\bar{x} = 3,292$ CV = 0,245	$\bar{x} = 3,382$ CV = 0,286	$\bar{x} = 3,366$ CV = 0,296
8. Relevância social do trabalho na vida	$\bar{x} = 4,042$ CV = 0,179	$\bar{x} = 3,431$ CV = 0,328	$\bar{x} = 3,484$ CV = 0,362
Média Geral	3,495	3,034	3,053

Quadro 4 – Resultados relativos aos critérios de QVT de uma OM estratificados em postos ou graduações

## 6. Considerações acerca dos resultados

Os três estratos apresentaram média geral acima de três, sendo que o estrato de oficiais apresentou média geral bem mais alta em relação aos outros dois segmentos. Comparando as médias de cada estrato para cada critério percebe-se que a média geral mais alta para o segmento de oficiais se deve principalmente às diferenças encontradas nos critérios: 1. Compensação justa e adequada; 2. Condições de trabalho; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; 6. Constitucionalismo e 8. Relevância social do trabalho na vida. Todos os

coeficientes de variação ficaram abaixo dos 50%, e, portanto, as médias apresentadas podem ser consideradas como representativas das médias populacionais.

A média dos segmentos subtenentes/sargentos e cabos/soldados foi fortemente influenciada pelo critério 1, referente à compensação, no entanto, a dispersão nesse critério nesses estratos foram das maiores encontradas em toda a pesquisa, demonstrando um menor consenso entre esses militares. Pode-se dizer que os resultados não foram mais satisfatórios devido a fatores que independem das organizações militares, já que a compensação dos militares é de responsabilidade do Governo Federal.

Outro fato que chama a atenção é a maior dispersão para os estratos de subtenentes/sargentos e cabos/soldados em comparação com o estrato de oficiais.

O critério 8. Relevância social do trabalho na vida – foi dos melhores pontuados. Nesse critério a pesquisa tratou de quesitos referentes à imagem do EB diante da sociedade, às ações sociais promovidas e à responsabilidade social da organização. Sendo assim, o resultado obtido nesse critério torna-se expressivo e demonstra que os militares acreditam no que fazem e têm orgulho de pertencerem ao Exército.

Observa-se também que, embora cabos e soldados tenham remunerações inferiores a subtenentes e sargentos, a média alcançada no critério 1. Compensação justa e adequada – para aquele segmento foi significativamente maior que para esse, demonstrando que tal critério não é só influenciado por salários, mas também pelo custo e estilo de vida do militar. Cabos e soldados normalmente são mais jovens que subtenentes e sargentos, e portanto tem menos gastos por serem em sua maioria solteiros e não serem chefes de família. A Figura 1 a seguir mostra um gráfico comparativo dos resultados obtidos nos três segmentos nesse critério.

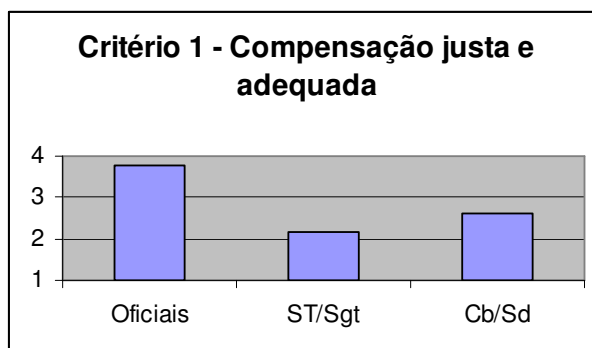


Figura 1 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 1

Ainda, os critérios 3 e 4 em todos os segmentos ficaram bem abaixo da média geral, concluindo-se que, as organizações militares precisam melhor usar e desenvolver as capacidades de seus recursos humanos, além de proporcionar melhores oportunidades de crescimento. Já a segurança é outro fator que independe das organizações militares, corroborando para o fato de que os resultados poderiam ter sido ainda melhores.

Nas Figuras de 2 a 8, a seguir, são apresentados gráficos comparativos dos resultados obtidos em cada critério para cada segmento. Observa-se que no critério 7. O trabalho e o espaço total de vida – praticamente não houve diferença entre as percepções de cada um dos três segmentos.

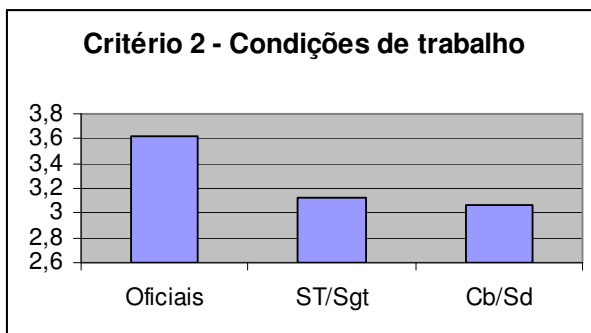


Figura 2 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 2

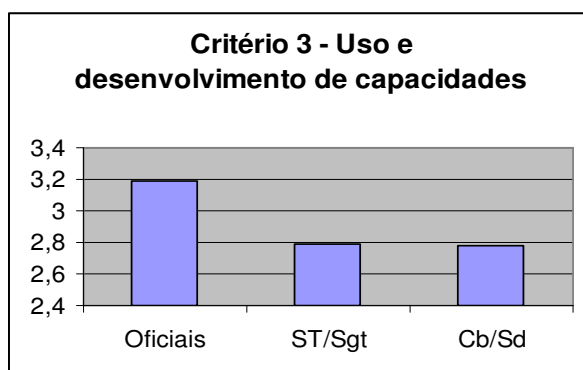


Figura 3 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 3

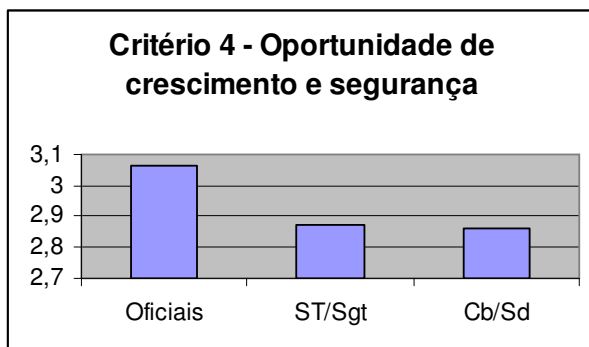


Figura 4 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 4

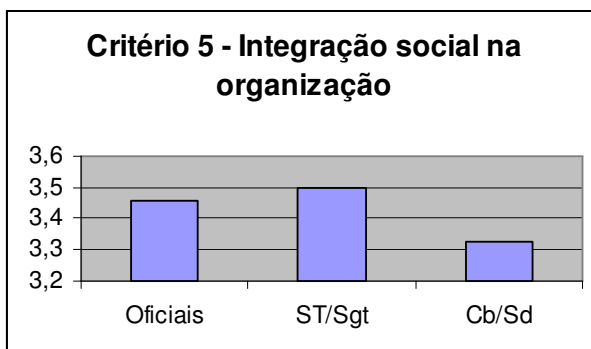


Figura 5 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 5



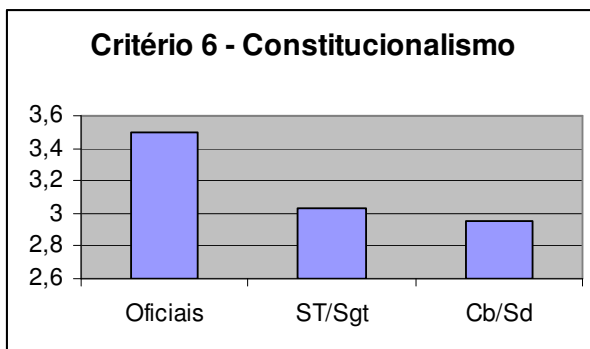


Figura 6 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 6

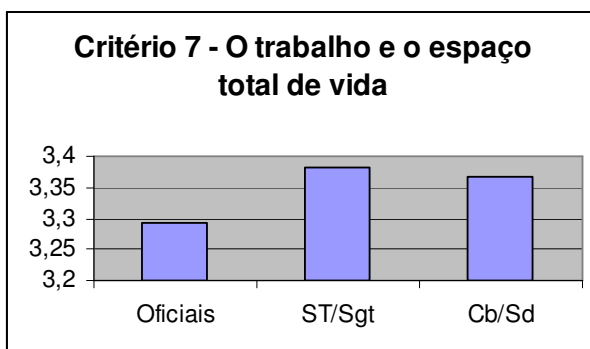


Figura 7 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 7

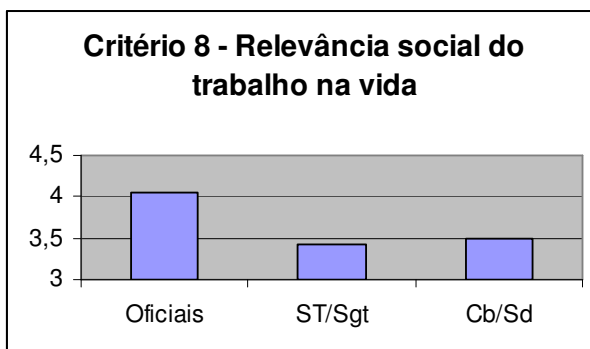


Figura 8 – Comparação entre os resultados obtidos pelos segmentos no critério 8

## 7. Considerações finais

Este trabalho ficou limitado ao efetivo permanente de uma organização militar, portanto, uma sugestão para melhoria seria a aplicação no efetivo variável, composto pelos soldados em serviço militar obrigatório.

Ainda, os estratos considerados, abrangiam indistintamente militares de carreira e temporários, e logo como segunda sugestão deixamos a maior estratificação da amostra com a separação do estrato oficiais em oficiais de carreira e temporários, bem como a divisão do estrato subtenentes/sargentos em subtenentes/sargentos e sargentos temporários.

Diante dessas considerações, pode-se dizer que, considera-se útil estudar a correlação entre os critérios, pois acredita-se que o critério 1 pode não estar atuando de forma independente, mas

sim contribuindo, também, para minorar os resultados obtidos em outros critérios, o que está em estrito acordo com a teoria da “hierarquia das necessidades” de Maslow.

Como outra sugestão para trabalhos futuros poderia ser realizada uma análise fatorial para verificar quais variáveis têm maior carga e quais fatores explicam melhor a percepção da qualidade de vida por parte dos militares.

Por fim acredita-se que, os resultados foram satisfatórios, principalmente se comparados com resultados de outras organizações públicas presentes na literatura. Embora satisfatórios esses resultados poderiam ser ainda melhores, se não fosse por fatores que independem das organizações militares tais como: compensação e segurança.

Mesmo fortemente influenciada pelos citados fatores, a qualidade de vida no trabalho pode ser incrementada pelas organizações militares. Neste sentido, esta pesquisa contribuiu para apontar às lideranças dessas organizações onde práticas de gestão devem ser implementadas para melhoria dos índices apresentados.

Tais critérios de QVT devem ser monitorados periodicamente, de modo que, as lideranças de organizações militares tenham subsídios que lhes permitam decidir por projetos de melhorias e práticas de gestão que visem à melhoria contínua e à efetiva qualidade de vida no trabalho.

Alguns autores pregam que, benefícios garantidos por lei, não devem ser encarados como qualidade de vida no trabalho. De fato, as leis que regem nosso país são bastante abrangentes, e seu cumprimento na íntegra representaria já para os trabalhadores brasileiros grande avanço no que se refere à qualidade de vida.

Na verdade, a grande maioria dos indicadores de QVT apresentados neste artigo é garantida a todos trabalhadores pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, pela Consolidação das Leis do Trabalho e outras normas ministeriais, tais como as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, a respeito de Segurança e Medicina do Trabalho (Portaria Mtb nº 3.214/78).

Sendo assim, as leis vigentes no Brasil estão em estrito alinhamento com os conceitos e indicadores de QVT, ou vice-versa, cabendo-nos, como cidadãos, conhecermos os princípios e leis que regem a vida em sociedade na qual estamos inseridos.

O Exército, é exemplo para outras instituições, como visto neste estudo, no que tange aos indicadores de qualidade de vida no trabalho. Por ser exemplo de civismo e de cumprimento às leis de nossa Nação.

## **Referências**

AGUIAR, M. A. F. (2000) - *Psicologia aplicada à administração*. Excelsus. São Paulo.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.

DAVIS, K. & WERTHER, W. B. (1983) - *Administração de pessoal e recursos humanos*. McGraw-Hill. São Paulo.

DRUCKER, P. (1997) - *Fator humano e desempenho*. Pioneira. São Paulo.

FERNANDES, E. C. (1996) - *Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar*. Casa da Qualidade. Salvador.

HUSE, E. F. & CUMMINGS, T. G (1985) - *Organization development and change*. Ed. Minn. 3ª edição. St. Paul.

NADLER, D. A. & LAWLER, E. E. (1983). Quality of working life: perspectives and directions. *Organization Dynamics* Vol 11, p. 20-30.

OLIVEIRA, O. J. (2004) - *Gestão da qualidade – tópicos avançados*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.

PEREIRA, V. M. & LABEGALINI, P. R. (2002) - Uma ferramenta para avaliar a qualidade de vida no trabalho. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Niterói.

QUIRINO, T. R. & XAVIER, O. S. (1987) - Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisas. *Revista de Administração* Vol. 22, n.1, p. 71-82. São Paulo.

RODRIGUES, M. V. C. (1991) - *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Unifor. Fortaleza.

TOZZI, M. P. (1985) - *História moderna e contemporânea*. Atlas. São Paulo.

WALTON, R. E. (1973) - Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review* Vol. 15, n.1, p. 11-21.

WESTLEY, W. A. (1979) - Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations* Vol. 32, n. 2, p. 11-123.