

Fatores Motivacionais X Engajamento: Organização Militar do Interior do Paraná

Motivational Factors X Engagement: Military Organization of Paraná Countryside

Juliano Zampier^a; Silvio Roberto Stefano^{ab}; Marcia Aparecida Zampier^{a*}

^aUniversidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Pública Municipal, PR, Brasil

^bUniversidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, PR, Brasil

*E-mail: marciazampier@gmail.com

Resumo

Este estudo analisou um público alvo ainda pouco pesquisado na área de gestão de pessoas, os militares do Exército Brasileiro nas graduações mais baixas, cabos e soldados. O objetivo foi verificar quais são os fatores motivacionais que levam esses militares ao engajamento ou reengajamento nas fileiras do Exército. Foram utilizadas como variáveis os fatores demográficos, motivacionais e de clima organizacional a fim de descobrir os fatores do problema estudado. O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo exploratório com a participação de 104 militares de uma Organização Militar do Interior do Estado do Paraná. Chegou-se à conclusão, após análise e tabulação dos dados obtidos por meio de questionário, que há um bom convívio entre os militares pesquisados e seus superiores hierárquicos e que o salário é um dos fatores que mais motivam esses militares a permanecerem no Exército apesar de, em sua maioria, não estarem satisfeitos com seus rendimentos.

Palavras-chave: Exército. Engajamento. Reengajamento. Motivação. Clima Organizacional.

Abstract

This study analyzed a target audience that has been still poorly studied by people management area, Brazilian Army military in lower grades, cables and soldiers. The objective was to verify which motivational factors lead to these military engagement or re-engagement in the ranks of the Army. The variables used were demographic, motivational and organizational climate in order to discover the factors of the problem studied. The research method used was the exploratory quantitative with the participation of 104 military of a military organization of the State of Paraná Countryside. After analysis and tabulation of data obtained through a questionnaire, it was concluded that there is a good relationship between the studied military staff and their superiors and that the salary is one of the factors that motivates them to remain in the Army despite of, mostly, not being satisfied with their income.

Keywords: Army. Engagement. Reengagement. Motivational. Organizational Climate.

1 Introdução

Todos os anos, são incorporados no serviço militar obrigatório, soldados de diferentes regiões, condições sociais, estrutura familiar e nível de instrução. Rosa e Brito (2010) comentam que toda a formação do soldado é feita dentro da Organização Militar (OM) em que foram incorporados e seu *status* será sempre de militar temporário, pois não há carreira para soldado no Exército. Ao término desse período de formação, os que possuírem condições e forem voluntários, podem se engajar e trabalhar por determinado período dentro da Organização.

O objetivo deste estudo consistiu em analisar os fatores que motivam os cabos e soldados de uma Organização Militar no interior do Paraná a se engajarem ou reengajarem no serviço militar ativo. Conforme disposto na Portaria nº 257, de 30 de abril de 2009 (BRASIL, 2009), o engajamento é a primeira prorrogação voluntária de tempo de serviço militar e o reengajamento são as demais prorrogações, ambas por um período de doze meses e após o serviço militar obrigatório.

Assim, o foco deste trabalho foi nas graduações de cabos e soldados engajados ou reengajados, e os motivos que levaram esses militares à prorrogação do tempo de serviço militar. O

engajamento ou reengajamento é um contrato firmado entre as partes, Exército e militar, e possui validade de um ano. Após esse período o cabo ou soldado pode renovar ou não seu contrato, configurando assim o reengajamento ou não do mesmo.

A Organização Militar em estudo está situada em uma cidade do interior do Paraná e possuía em 2014, um efetivo de 481 militares que atuavam tanto na rotina operacional quanto na administrativa. A rotina operacional está voltada para a formação dos soldados, missões operacionais peculiares ao Exército e a Garantia da Lei e da Ordem - GLO. A rotina administrativa está voltada para o apoio à tropa em suas atribuições, manutenção das instalações e dos recursos humanos disponíveis, e apoio à sociedade.

Segundo Silva Neto *et al.* (2009, p.2) “as mudanças sociais que se instalaram nas últimas décadas ainda demandam modificações igualmente significativas no modo de atuar das organizações”. Nesse sentido, o estudo buscou prover dados sobre os cabos e soldados em relação com superiores hierárquicos, base familiar, estrutura financeira, educação e motivação para o trabalho.

Na estrutura deste trabalho foram transcritos conceitos de liderança, motivação, comprometimento com o trabalho e

clima organizacional. Após, apresentou-se uma metodologia específica para o caso abordado e a análise dos resultados para o caso discutido. Tudo isso com o objetivo de atingir um público pouco estudado, os militares nas graduações mais baixas, dentro do Exército.

2 Material e Métodos

2.1 Referencial teórico

Este item tem por objetivo a contextualização de conceitos sobre a liderança exercida perante os subordinados, o comprometimento que os colaboradores possuem com a organização e também fatores referentes ao clima organizacional e a interferência deste no cotidiano do trabalho.

2.1.1 Liderança e motivação

A condição do indivíduo militar exige diversos requisitos para exercer a profissão, uma delas é a motivação. Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014, p.255) comentam que “as pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as que não estão”. Gomes e Quelhas (2003) complementam que para o sucesso da missão é essencial que os funcionários estejam motivados. Em casos extremos, como conflitos armados e guerras, o militar precisa estar motivado a exercer de maneira adequada sua função, uma vez que sua vida depende disso.

Para Lütz *et al.* (2012, p.166):

A motivação tem sido largamente investigada nas organizações privadas e públicas, principalmente quanto à relação motivacional entre chefes e líderes e funcionários e subordinados, já que os primeiros almejam ver os últimos motivados e integrados com os objetivos da instituição, atingindo o máximo de sua produtividade. Dentre esses líderes, encontram-se os comandantes militares, nos diversos escalões.

Robbins (2005) afirma que a teoria mais conhecida sobre motivação é a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow;

a qual explica que, em cada pessoa há uma hierarquia de cinco categorias de necessidades em que o indivíduo busca o topo pela sua motivação. O autor explica ainda, que a motivação se extingue conforme as necessidades são satisfeitas, mesmo que não por completo e, Oliveira (2010) explica cada nível da hierarquia das necessidades, sendo elas: a) Fisiológicas: necessidades básicas do corpo, como alimentação, água, abrigo, sono, dentre outras; b) Segurança: necessidade de proteção contra riscos, privações e perdas, como emprego, dinheiro, segurança própria; c) Sociais: necessidade de fazer parte de um grupo de pessoas, possuírem amor, amizade, afeto e companheirismo; d) Estima/Status: necessidade de participar de um grupo de pessoas, de ser reconhecido dentro desse grupo por destacar-se dos demais em algo, possuir prestígio perante os demais; e, e) Autorealização: o nível mais nobre e difícil de atingir, pois é onde o indivíduo se realiza plenamente como pessoa e pode usar em benefício próprio seus recursos pessoais.

As primeiras pesquisas referentes à liderança focaram traços em líderes, o que foi um fracasso, por não levar em consideração a reação dos liderados. Em seguida, focaram-se os estudos nas atitudes dos líderes e os estudos começaram a ter importância mais significativa na Escola de Relações Humanas (CAMPOS *et al.* 2013), pois o indivíduo se motiva pelos mais diversos motivos, sendo a liderança uma delas.

Robbins (2005, p.258) conceitua liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Campos *et al.* (2013) abordam que, ao longo do tempo, houveram diversos enfoques no mesmo período sobre o tema liderança. Assim sendo, existem diversas linhas de pensamento sobre liderança; em uma delas, Rocha, Cavalcante e Souza (2010) comentam sobre três tipos de liderança: a carismática, transformacional e a transacional, as quais estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Conceitos dos Estilos de Liderança

Estilos de Liderança	Conceitos
Carismática	Aparecem em diversas áreas, política, religião, em tempos de guerra ou quando em ameaça de sobrevivência. Motiva o subordinado pelo fato deste gostar do líder.
Transformacional	Faz nascer nos liderados a vontade de ficar mais dedicados. Utiliza também o estilo carismático para gerar aspirações e afeto para mudar subordinados para um padrão de alto desempenho.
Transacional	Exerce a liderança motivando o subordinado pela recompensa ou pela ameaça. Utiliza-se do poder para liderar. Não proporciona ligação duradoura, apenas quando lhe traz benefícios.

Fonte: Adaptado de Rocha, Cavalcante e Souza (2010).

Os estilos demonstrados no Quadro 1 estão presentes no cotidiano das pessoas, em que os superiores muitas vezes conquistam seus subordinados por palavras e exemplos; e outros pela recompensa, seja ela material ou não; ou ainda pelo medo imposto ao subordinado.

Duarte e Papa (2011) apontam outro estilo de liderança, a situacional, que possibilita flexibilidade do líder em auxiliar

o liderado em suas tarefas, dirigindo e apoiando-o em suas metas além de desenvolver sua motivação e autoestima, assim criando condições para que os liderados se sintam autodirigidos e automotivados.

Leite *et al.* (2013) comentam que o líder pode mudar o pensamento das pessoas no que se deseja realizar dentro do contexto do grupo e ainda influenciar em sua motivação na

busca de suas metas. Nesse sentido, os militares possuem forte influência no poder de mudança de pensamento sobre seus subordinados, pois em situações adversas, são os líderes que devem direcionar qual o caminho a seguir e fazer com que seus liderados o acompanhem mesmo não sendo sua vontade.

Assim como a liderança e a motivação, o comprometimento é um fator fundamental em todas as organizações, inclusive na área militar e, por isso, será abordado na sequência.

2.1.2 Comprometimento

Existem diversas dificuldades quanto à fundamentação teórica sobre comprometimento devido à grande quantidade de entendimentos sobre o tema (ROMAN *et al.*, 2012).

Mowday, Steers e Porter (1979) definiram o comprometimento organizacional como a força relativa da

identificação de um indivíduo com uma organização e a sua participação nela, que é caracterizada pela crença e aceitação dos objetivos e valores dela, disposição para exercer esforço em nome da empresa e, um desejo de manter a participação nessa organização.

No entanto, Bezerra, Bizarria e Tassigny (2013) comentam que pessoas em geral veem o comprometimento como compromisso e envolvimento do indivíduo no desenvolver de suas atribuições, demonstrando lealdade a algo em uma relação duradoura.

De acordo com Meyer e Allen (2000), o indivíduo é comprometido com a organização em um enfoque multidimensional dividido em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental, as quais foram estudadas posteriormente por muitos pesquisadores, dentre eles, Borges e Medeiros (2007) e, estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2: Componentes do comprometimento

Enfoque	Conceitos
Afetivo	Busca o bem-estar comum na organização, criando um sentimento de afeição, fazendo com que o indivíduo queira permanecer exercendo suas funções na organização.
Instrumental	O indivíduo permanece na organização por levar em consideração os custos e benefícios que ela oferece em relação à sua saída. Assim ele passa a se engajar nas atividades organizacionais para se manter no emprego.
Normativo	O indivíduo aceita as normas, regulamentos, valores e objetivos da organização e executa tais procedimentos porque acredita que aquilo é o certo.

Fonte: Adaptado de Borges e Medeiros (2007).

Leite e Albuquerque (2013, p.807) complementam que:

Um indivíduo só pode se envolver em seu trabalho quando participa ativamente dele, se identifica psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si; o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização.

Como este estudo está relacionado com uma Organização Militar do Exército Brasileiro, instituição pública nacional, coube demonstrar aqui um pouco sobre o comprometimento no setor público. Roman *et al.* (2012) comentam que diversas organizações no setor público têm burocracia, “jeitinho”, nepotismo, clientelismo e paternalismo, fatores negativos que se refletem no desempenho e na autoestima dos agentes que as compõem. Esse conceito é reforçado por Maia e Bastos (2011), os quais comentam que a administração pública brasileira é marcada por um histórico de ineficiência devido a seu caráter altamente burocrático, o que leva os servidores a um baixo comprometimento em relação às outras organizações.

Apesar das dificuldades de comprometimento do servidor público com sua organização, segundo Campos *et al.* (2009), em acordo com os estudos realizados por Brandão e Bastos (1993) e Rowe e Bastos (2007), demonstraram que o componente afetivo se mostrou bastante presente pelo desejo do servidor permanecer na organização e superar as dificuldades encontradas por ela; bem como um forte vínculo afetivo em decorrência da estabilidade oferecida pela

instituição. Roman *et al.* (2012) ainda complementam que esse vínculo pode ser explicado pelo ambiente organizacional e pela política de cargos e salários oferecida. Fatores estes que normalmente refletem no clima organizacional, que será abordado a seguir.

2.1.3 Clima organizacional

Souza e Garcia (2011) apresentam que a visão sobre clima organizacional é variável de acordo com a percepção defendida. Com isso têm-se diversos conceitos sobre o tema, alguns deles são mostrados no decorrer deste trabalho.

O clima organizacional pode ser descrito como a percepção que os colaboradores têm em relação ao ambiente de trabalho, juntamente com os fatores internos da organização, onde possa se obter uma interpretação positiva ou negativa dela. Dessa maneira, sugere-se que o clima organizacional venha a apontar o grau de satisfação que o colaborador possui com a organização em relação às suas peculiaridades (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

Pimenta, Oliveira e Aouar (2012) comentam que clima organizacional e cultura organizacional apresentam certa ligação entre si, onde o clima reflete a conjuntura que a organização está passando em determinado momento e a cultura organizacional é evolutiva, de acordo com eventos sociais no decorrer da existência da organização. Veiga, Porto e Laboissière (2011) complementam que o clima

organizacional é constituído com base na transmissão e interação de conhecimentos entre trabalhadores, por meio dos relacionamentos entre eles, das práticas e normas que a organização possui.

Para Palácios e Freitas (2006) o clima organizacional retém a ideia de mudança ou instabilidade devido à influência exercida no comportamento dos indivíduos. Segundo os autores, o clima influencia no vestuário, alimentação, disposição para o trabalho e humor das pessoas. Nesse sentido, o clima organizacional representa o retrato da organização em um dado momento, que pode influenciar no comportamento e no desempenho de seus indivíduos.

Para Deschauer (2007) o clima organizacional está ligado diretamente com liderança, pois o líder é que vai proporcionar um bom ambiente de trabalho por saber tirar proveito das habilidades individuais dos colaboradores em prol coletivo, gerindo esses colaboradores para o sucesso organizacional. O autor ainda comenta que existem fatores conjunturais internos e externos à organização que interferem no clima, como confiabilidade na chefia, relação entre colegas, integridade e motivação dos funcionários.

Souza (1978) *apud* Sousa e Garcia (2011), em seus estudos, classificou o clima organizacional em três tipos principais, que estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3: Tipos de clima

Tipo	Conceito
Clima Desumano	Quando é dada a excessiva importância à tecnologia.
Clima Tenso	Forte pressão e rigidez para o cumprimento de normas, burocracia e resultados que podem levar a punições e demissões.
Clima de Tranquilidade e Confiança	Quando existe aceitação entre afetos sem se descuidar dos preceitos e do trabalho.

Fonte: Adaptado Sousa e Garcia (2011).

Com a evolução dos estudos do tema, Sousa e Garcia (2011) também mostram que atualmente a maioria dos autores

utiliza outras classificações para os tipos de clima, como se constata no Quadro 4.

Quadro 4: Novos tipos de clima

Tipo	Conceito
Clima Desfavorável	Manifestação de frieza, afastamento social, reclamações, estresse, rejeição, negatividade e frustração.
Clima Neutro	O colaborador passa a executar a tarefa de maneira linear e monótona, além de demonstrar apatia, falta de criatividade, desinteresse, indefinição e estagnação.
Clima Favorável	Expressa o calor humano, integração, satisfação, receptividade ao novo, comprometimento e elevada produtividade.

Fonte: Adaptado de Sousa e Garcia (2011).

Stefano, Koszalka e Zampier (2014, p. 99) comentam que:

Realizar a pesquisa do clima organizacional configura obter um mapeamento das diferenças no ambiente de trabalho, possibilitando o alinhamento de irregularidades, divergências e conflitos, além de permitir e assegurar a satisfação dos colaboradores, por meio da qualidade de vida, do relacionamento interpessoal e do estímulo ao equilíbrio profissional e pessoal.

O clima é uma característica dinâmica do âmbito organizacional, sem estrutura definida por ausência ou presença de determinados elementos, mas pela relação estabelecida entre eles. Mesmo que o clima seja composto por conceitos comuns a outros eventos, o modo como eles se organizam, formam o diferencial de sua peculiaridade (PALÁCIOS, 2002).

Após toda a literatura revisada pode-se observar que os fatores mais relevantes no tocante à motivação, comprometimento e clima organizacional estão diretamente ligados à liderança, pois em cada um dos casos é o líder quem influencia no desempenho da pessoa; causando um

ambiente agradável de trabalhar, despertando a vontade de desempenhar seu papel dentro da organização e fazendo com que essas pessoas se comprometam com a tarefa que lhes foi atribuída. Nesse sentido, o líder possui papel fundamental dentro de qualquer organização, seja no meio militar ou civil, público ou privado.

2.2 Metodologia

Com a finalidade de responder ao problema desta pesquisa (Quais os fatores que motivam o engajamento ou reengajamento de cabos e soldados em uma Organização Militar do Interior do Paraná?) foi utilizado o método de pesquisa exploratório adaptado para a realidade da organização estudada. Cooper e Schindler (2011) comentam que o método de pesquisa exploratório é útil quando o pesquisador não possui ideia clara do problema enfrentado, assim podem-se desenvolver conceitos de forma mais clara, definições operacionais, melhorar o resultado final da pesquisa, entre outros.

O ambiente estudado foi o mesmo em que Lütz *et al.* (2012) elaboraram seus estudos, uma Organização Militar, e eles comentam que foi necessária a criação de um instrumento condizente com a realidade desta, além de não haver um entendimento consolidado sobre processos motivacionais em ambientes militares.

Este trabalho pode ser considerado de base quantitativa, pois de acordo com Cooper e Schindler (2011), esse tipo de pesquisa busca a mensuração precisa de algo, pois medem comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes e respondem a quanto, com que frequência, quando e quem.

A pesquisa foi realizada em forma de questionário fechado com questões de múltipla escolha com temas que abordaram sobre o perfil demográfico, fatores motivacionais para continuar na carreira e clima organizacional proporcionado,

tanto dentro da Organização Militar estudada como no Exército.

Cabe aqui ressaltar que dos 124 cabos e soldados dessa Organização Militar foi obtido o número de 104 respondentes devido a muitos deles encontrarem-se em período de férias ou missões externas à organização. Essa pesquisa foi aplicada nos dias 9 e 10 de junho de 2014, na Organização Militar estudada, onde as questões tratavam do perfil socioeconômico dos cabos e soldados e também sobre o que eles acham sobre o trabalho e convívio dentro do quartel.

A margem de confiança foi de 96,1%, conforme demonstrado pela fórmula de Barbeta (2006), a qual também determinou o tamanho da amostragem, onde: $n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$. Onde: n = tamanho da amostra; N = tamanho da população; n_0 = margem de erro; $n_0 = 1/(E_0)^2$ e E_0 = erro amostral.

$n_0 \rightarrow$	657	
$E_0 \rightarrow$	3,9%	Erro amostral tolerável
$N \rightarrow$	124,00	Tamanho da população
$n \rightarrow$	104	Amostra a ser pesquisada

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \Rightarrow n_0 = \frac{1}{0,0015} \Rightarrow n_0 = 657,46$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} \Rightarrow n = \frac{124 \times 657,46}{124 + 657,46}$$

$$n = 104$$

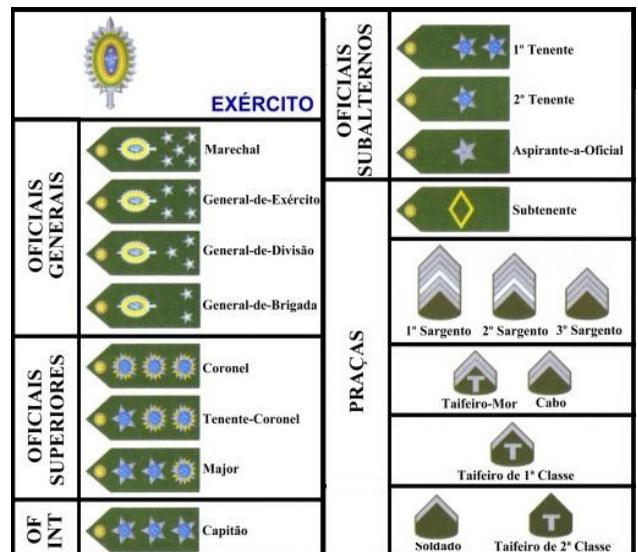
O questionário respondido continha 21 questões, sendo que as sete primeiras questões, relacionadas ao perfil, trataram sobre a graduação, estado civil, idade, escolaridade, moradia e renda. Quatro questões trataram sobre qual a percepção dos entrevistados a respeito de seus salários. Todas as outras questões abordam a relação que eles tinham a respeito do ambiente militar em que conviviam e aos seus superiores hierárquicos. Cabe ressaltar que das 21 questões, cada entrevistado respondeu apenas vinte, pois as duas últimas questões (20 e 21) foram respondidas com base na questão 19, relacionada ao interesse ou não do soldado/cabo em fazer parte do efetivo de carreira do Exército.

3 Resultado e Discussão

Todos os anos nas Organizações Militares do Exército, bem como na organização estudada, são incorporados pelo serviço militar obrigatório, jovens do sexo masculino que completaram dezenove anos de idade no ano corrente, conforme previsto na Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (BRASIL, 1964), e estes compõem a graduação de Soldado do Efetivo Variável dentro da instituição.

O efetivo dessa Organização é composto por 481 militares, sendo distribuídos dentro de seus círculos hierárquicos. Há cinco círculos hierárquicos dentro do Exército. A Figura 1 mostra quais são esses círculos:

Figura 1: Círculos Hierárquicos do Exército



Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

Dos cinco círculos existentes, a Organização estudada é composta por quatro, sendo eles os de: Oficiais Superiores, Oficiais Intermediários, Oficiais Subalternos e Praças.

O período máximo de permanência de um cabo ou soldado dentro do Exército é de oito anos, conforme disposto nas

Instruções Gerais para a Prorrogação do Tempo de Serviço Militar de Cabos e Soldados (IG 10-06), aprovados pela Portaria do Comandante do Exército nº 257, de 30 de abril de 2009 (BRASIL, 2009) e alterado pela Portaria nº 380, de 29 de maio de 2012 (BRASIL, 2012). Cabe ressaltar que oito anos são o período máximo que o militar pode ficar nas fileiras do Exército, e esse prazo é renovado anualmente, mediante contrato de engajamento ou reengajamento, assinado por ambas as partes, Exército e militar, ou seja, o militar pode sair antes do prazo máximo estipulado, desde que cumpra com o contrato.

Estes soldados, ao término do período obrigatório, desde que haja claro em aberto, interesse do Exército e sejam voluntários para engajar, exercem as funções inerentes à graduação de cabo, desde que qualificados e habilitados anteriormente pelo Curso de Formação de Cabos ou de Soldado do Núcleo Base - NB. A graduação de Cabo é a primeira ascendência hierárquica dentro do Exército.

Durante o serviço militar obrigatório e conforme disposto na Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (BRASIL, 1964), os soldados executam atividades específicas desempenhadas nas Forças Armadas relacionados com a defesa nacional. Para isso eles passam por diversos treinamentos peculiares às suas atribuições desde o primeiro dia de sua incorporação. Esses treinamentos são divididos em duas partes: o básico, onde todos participam de instruções comuns; e o específico, onde são divididos dentro de suas especialidades e seções dentro da unidade. Ambas estão descritas no Programa-Padrão de instrução individual básica (EB70-PP-11.011) (BRASIL, 2013a) e Programa-Padrão de instrução de qualificação do cabo e do soldado – Instrução de Garantia da Lei e da Ordem e instrução comum (EB 70-PP-11.012) (BRASIL, 2013b) respectivamente.

Segundo o caderno do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Iparades) de 2013, a cidade em que se encontra essa Organização Militar possuía uma População Economicamente Ativa (PEA) de cerca de 47.092 homens, sendo destes 15.559 nas idades entre 19 e 29 anos, idades que são condizentes com o período máximo que eles podem ficar no serviço ativo do Exército dentro das graduações estudadas.

Ainda segundo o Iparades (2013), o município possuía um índice de emprego e renda de 0,6658 (máximo 1), o que é considerado de médio desempenho segundo a fonte, e uma renda per capita de R\$ 737,01.

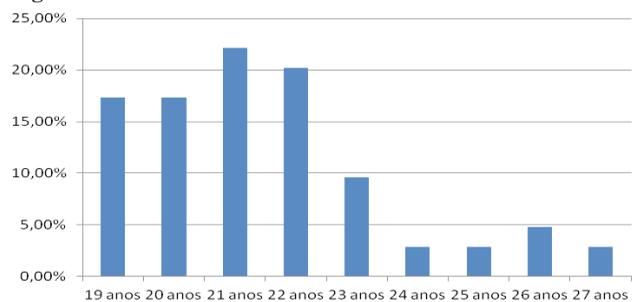
A Organização Militar estudada possuía em 2014 um efetivo de 39 cabos e de 85 soldados engajados ou reengajados. Todos os dados obtidos foram tabulados em planilha do *Microsoft Excel* e apresentados em sequência com os dados mais relevantes à pesquisa.

Dentro desse universo aplicou-se a pesquisa em forma de questionário com o objetivo de conhecer quais os motivos que os levam a permanecer dentro dessa Organização; e o resultado quanto às graduações foi de 33,65% de cabos e

66,35% de soldados. Além disso, com a finalidade de saber um pouco mais do perfil demográfico dos cabos e soldados da Organização Militar em estudo, foram aplicados os questionamentos abaixo listados.

Observou-se que a grande maioria, 83,65% dos pesquisados, vivem sem cônjuges, o que pode significar que não possuem dependentes diretos. Além disso, a pesquisa apresentou que 77,88% possuem moradia própria ou moram com os pais e 21,15% moram de aluguel. Apenas 0,96% moram em outras condições, que na pesquisa foi apresentado como morando com outros familiares. A Figura 2 a seguir apresenta a idade média dos militares.

Figura 2: Idade

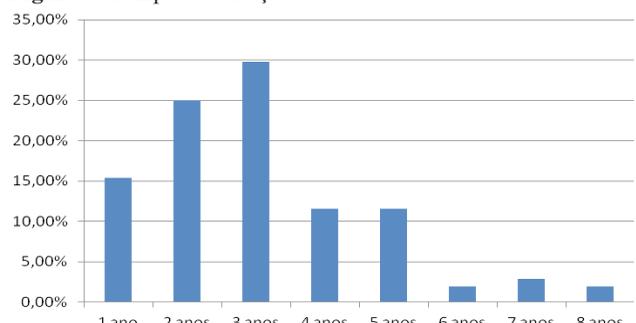


Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico mostra grande equiparidade entre militares com idade entre 19 e 22 anos, após essa faixa a quantidade cai bruscamente. A informação que pode ser tirada desse gráfico é que a grande força de trabalho está concentrada em pessoas mais jovens.

Os dados visualizados no gráfico abaixo (Figura 3), apontam que a maioria dos militares possui até cinco anos de serviço militar. Esse gráfico se mostra em acordo com a Figura 2, pois se apresenta de forma similar no tocante à força de trabalho, ou seja, além da maioria dos militares ser jovem, não possui muito tempo de serviço, demonstrando falta de memória organizacional. Esse é o primeiro indício de que a maioria dos cabos e soldados sai da fileira do Exército antes do período máximo permitido pela legislação vigente que é de 8 anos.

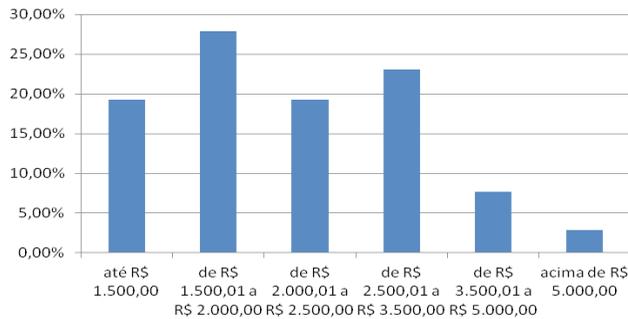
Figura 3: Tempo de serviço



Fonte: Dados da pesquisa.

Nos dados obtidos no tocante à renda familiar via gráfico abaixo (Figura 4), observa-se que a maior parte possui renda de até R\$ 3.500,00 mensais, desses, a maioria, com 27,88% tem renda entre R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00 mensais. Uma pequena faixa de 7,69% possui renda superior a R\$ 3.500,00, e apenas 2,88% superior a R\$ 5.000,00 mensais.

Figura 4: Média de renda familiar

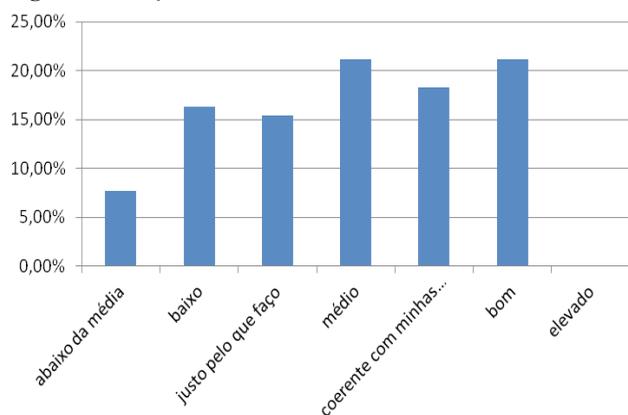


Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, a pesquisa apontou que em 54,81% dos casos, duas pessoas da família contribuem para a obtenção dessa renda, em 21,15%, três pessoas, e em 19,23%, apenas uma. Contribuição de quatro ou mais pessoas ocorre em apenas 4,81% dos entrevistados. As médias obtidas, em sua maioria, são superiores à renda mensal per capita dos moradores da cidade, uma vez que segundo o Ipardes (2013) esse valor era de R\$ 737,01.

De acordo com este outro gráfico (Figura 5), houve grande divergência entre os entrevistados em relação ao que eles acham do salário pago pelo Exército em relação ao trabalho que executam, pois uma média de 18,46% acredita que seu salário se enquadra entre baixo e bom. O que se pode, mais notoriamente, observar, é que apenas 7,69% acreditam que seu salário está abaixo da média e ninguém acredita que seu salário é elevado. Entretanto, 62,5% dizem estar satisfeitos, 32,69% insatisfeitos, 4,81% totalmente insatisfeitos; e novamente, ninguém está totalmente satisfeito.

Figura 5: Relação trabalho x salário

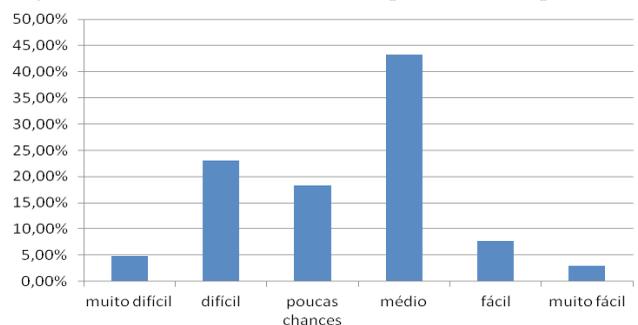


Fonte: Dados da pesquisa.

Soares *et al.* (2013) comentam que os resultados podem ser distorcidos em comparação aos que ganham menos, pois podem sinalizar um sentimento de injustiça e discriminação em relação aos que ganham mais. Em contrapartida, Balassiano, Seabra e Lemos (2005) expõem que o efeito salarial é decorrente da escolaridade, pois um maior grau de instrução leva a um salário mais elevado. Isso pode explicar o gráfico, no qual os que estão mais insatisfeitos com o salário podem ser os que possuem maior escolaridade, e os que estão mais satisfeitos os que possuem menor escolaridade.

Apesar das diferentes respostas obtidas na Figura 5, no tocante à relação de trabalho e salários obtidos, em que se alcançou certo nivelamento percentual nas respostas entre abaixo da média e bom, a pesquisa aponta e o gráfico (Figura 6) demonstra que 43,27% dos entrevistados consideram média a possibilidade de conseguir um salário igual ou superior ao atual, no mercado privado. Outros 18,27% e 23,08% consideram poucas chances ou difícil, respectivamente, essa possibilidade. Apenas 7,69% consideram fáceis e uma minoria de 2,88% considera muito fácil.

Figura 6: Facilidade de obter salário equivalente ou superior



Fonte: Dados da pesquisa.

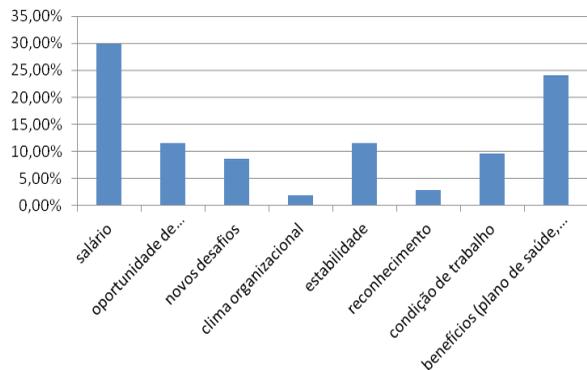
Conforme já citado anteriormente por Balassiano, Seabra e Lemos (2005), um maior grau de instrução leva a maiores salários. Os entrevistados, nesse sentido, podem ter considerado, mesmo sem saber, esse fator no tocante à percepção de conseguir salários melhores, pois se notou que 55,77% dos entrevistados possuem o ensino médio completo; 15,38% estão cursando ou estão formados em curso superior; e 28,85% ainda não concluíram o ensino médio.

Após os dados demográficos ilustrados, coube nessa etapa da pesquisa levantar quais os fatores que motivam os cabos e soldados a se engajarem, reengajarem e a continuarem no serviço ativo do Exército.

Ao visualizar a Figura 7, percebe-se que a opinião dos entrevistados, a respeito do que mais motiva uma pessoa em seu trabalho, teve como resultado que 29,81% disseram que é o salário oferecido pela organização; seguido de benefícios, tais como plano de saúde, previdência, alimentação, dentre outros com 24,04%. Oportunidade de crescimento e estabilidade obteve o resultado de 11,54%. As demais opções

somaram juntas 23,08%. No mesmo sentido do acima exposto, Stefano, Koszalka e Zampier (2014, p. 104) comentam que “funcionários se sentem mais satisfeitos quando percebem certa estabilidade em seus empregos quando são valorizados, têm prestígio e salários adequados”.

Figura 7: Motivação para o trabalho

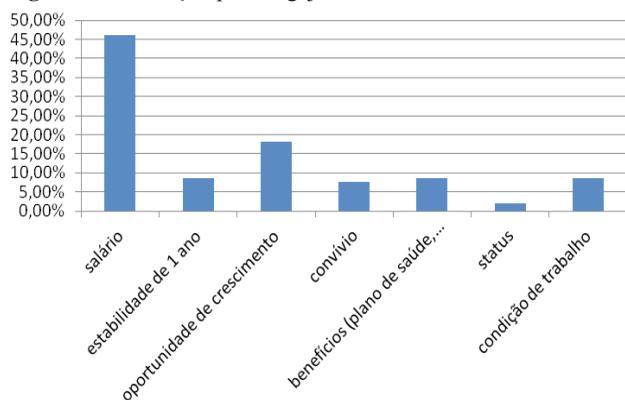


Fonte: Dados da pesquisa.

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) complementam que pessoas que recebem recompensas extras, além do salário fixo, avaliam melhor o sistema e o valorizam, porém, as recompensas extras não geram motivação por si, o seu alcance precisa ser motivado por metas ou merecimentos.

De acordo com a Figura 8, na questão referente ao que motivou os militares a se engajarem, a grande maioria, com 46,15%, respondeu que foi o salário oferecido; seguido de oportunidade de crescimento com 18,27%. Além dessa questão, foi ainda perguntado o que leva o militar a permanecer hoje na organização militar, e as respostas que obtiveram os maiores índices mantiveram-se as mesmas, com 26,92% o salário; e 14,42% a oportunidade de crescimento. Essa segunda questão ainda teve como resultados relevantes os benefícios com 10,58%; oportunidade de especialização com 9,62%; e preparação para o mercado privado, com 11,54%.

Figura 8: Motivação para engajar



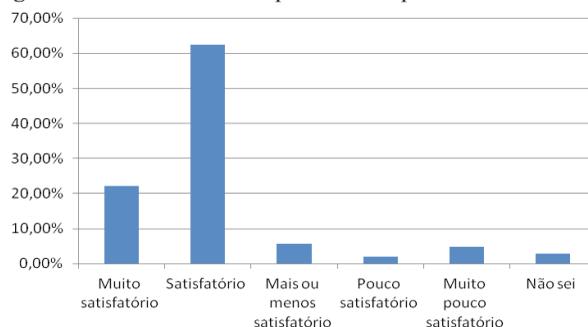
Fonte: Dados da pesquisa.

Amaral *et al.* (2005) comentam que o salário é um agente redutor de insatisfação e não um gerador de motivação, pois, como apresentado no gráfico da Figura 6, grande parte dos entrevistados acredita que ganhar um salário igual ou superior ao atual fora das fileiras do Exército é médio.

As próximas análises referem-se ao clima organizacional que os militares encontram dentro da organização onde atuam, em que se obteve os resultados abaixo elencados.

O gráfico da Figura 9 demonstra que na relação de convívio com o superior hierárquico, 63,5% considera satisfatório e 22,12% consideram muito satisfatório, o que se pode concluir que há um bom clima de trabalho na organização, na maioria dos casos, entre superior e subordinado. Todos os outros quesitos somam apenas 15,38%, não demonstrando assim valores significativos de insatisfação. Silveira e Hanashiro (2009, p. 119) comentam que “o relacionamento de superiores e subordinados pode desenvolver-se de forma mais ou menos harmoniosa em consequência de diferentes fatores, como, por exemplo, a complementaridade de papéis e a identificação entre ambos”.

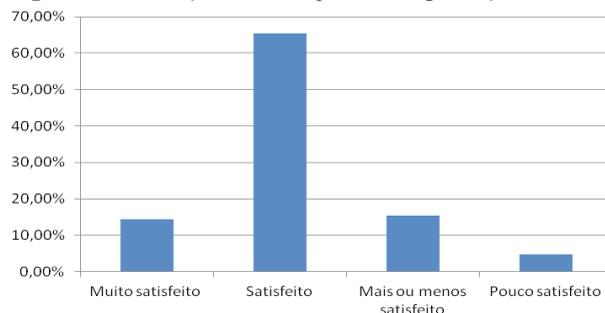
Figura 9: Convívio com o superior hierárquico



Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo a tendência da questão anterior, percebe-se pelos resultados demonstrados no gráfico da Figura 10, que 65,38% dos entrevistados disseram-se satisfeitos em fazer parte da Organização Militar na qual atuam; 14,42% disseram estar muito satisfeitos e 15,38% mais ou menos satisfeitos. Uma minoria de 4,82% apontou estar pouco satisfeita, o que também não demonstra valor significativo de insatisfação.

Figura 10: Satisfação em fazer parte da Organização Militar

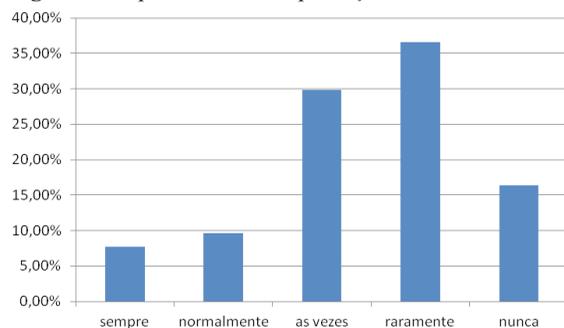


Fonte: Dados da pesquisa.

Palácios e Freitas (2006) complementam a avaliação acima considerando que satisfação é o que o funcionário vivencia no dia a dia e suas expectativas, ainda que existam outras variáveis nesse contexto.

Observando o gráfico da Figura 11, constata-se que quanto às oportunidades de aperfeiçoamento profissional, 36,54% raramente obtiveram chances de realizar cursos fora do Exército; 29,81% às vezes; 9,62% normalmente; e 7,69% sempre realizam. Nesse sentido, apesar de a realização de cursos não ser comum, a maioria dos entrevistados já realizaram tais cursos, e apenas uma pequena parcela de 16,35% nunca realizaram.

Figura 11: Oportunidade de aperfeiçoamento

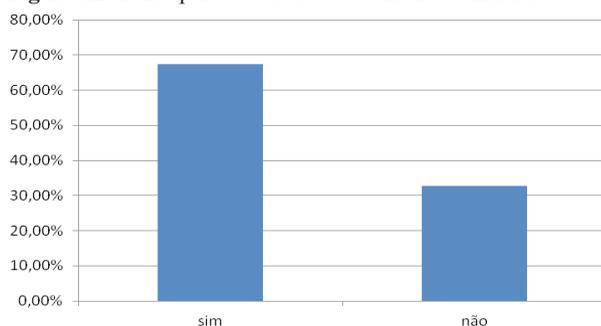


Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, Stefano, Koszalka e Zampier (2014) sugerem que as organizações apliquem treinamentos constantes focados no desenvolvimento de competências, assim proporcionando oportunidades de carreira a fim de melhorar o clima organizacional e satisfação para o trabalho existente.

Por meio do gráfico da Figura 12, fica evidente a vontade de 67,31% dos entrevistados em fazer parte do efetivo de carreira do Exército por meio de concursos públicos para se tornarem militares de carreira. Desses, 31,73% desejam fazer o concurso para a Escola de Sargentos das Armas (ESA) e se tornarem sargentos de carreira; outra parte de 28,85% desejam fazer o concurso para a Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX), e por meio dessa ingressarem na Academia Militar das Agulhas Negras (Aman).

Figura 12: Fazer parte do efetivo de carreira do Exército



Fonte: Dados da pesquisa.

A parcela de 32,69% que não desejam fazer parte do efetivo de carreira do Exército ficou bastante dispersa no por quê não desejariam. Os dados mais relevantes foram 9,62% que dizem não fazer o perfil; e 6,73% para condição de trabalho e dedicação exclusiva.

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) comentam que as características peculiares do setor público possuem influências diferentes na motivação das pessoas comparadas ao do setor privado, ressaltando que a nobreza da missão do setor público é o fator de maior motivação para o trabalho. Com isso, pode-se compreender a vontade desses militares em querer continuar fazendo parte do Exército.

4 Conclusão

Analisando os dados obtidos, chega-se à conclusão que o efetivo de cabos e soldados da Organização Militar estudada é formado por pessoas muito jovens, solteiras, com pouca experiência profissional, sendo que destes, 80% possuem apenas o ensino médio concluído. Ainda fica evidente a insatisfação com os salários que recebem provenientes do Exército, porém, esses militares indicam não possuir real noção dos salários ofertados no mercado de trabalho privado, principalmente levando em consideração a experiência e a escolaridade que esse mercado exige.

Outro dado importante em relação aos salários, é que apesar da insatisfação mostrada, o principal motivo que os levaram a se engajar e a permanecer nas fileiras do Exército é exatamente o salário, seguido pelos benefícios e pela segurança no trabalho que também geram satisfação ao militar, se comparados aos oferecidos no mercado de trabalho.

Afinal, maiores salários correspondem ao capital humano mais qualificado, onde pessoas com nível superior de escolaridade possuem remuneração significativamente maior que as que não possuem. Porém, dentro do Exército, indiferente da escolaridade que o cabo ou o soldado possuem, sempre receberão o mesmo salário, pois nesse caso, o salário é pago de acordo com a graduação exercida.

Fica claro ainda que existe um bom convívio entre superiores e subordinados na organização, e que os militares estão satisfeitos em fazer parte dessa instituição do Exército. Dados esses que demonstram um bom clima organizacional, o que resulta um melhor resultado para ambos os lados. Por último, é de grande interesse da maioria dos militares entrevistados em permanecer na instituição por meio de concursos que possibilitam a eles serem militares de carreira.

Contudo, este estudo mostra um pouco sobre um público essencial para o desenvolvimento e manutenção das diversas Organizações Militares espalhadas pelo território nacional, pois constituem a principal mão de obra do Exército, porém, um público ainda pouco estudado nas fileiras acadêmicas, os cabos e soldados. Sugere-se então, que sejam desenvolvidos novos trabalhos com o público estudado, para que, aos poucos, sejam elencados outros problemas existentes nas Organizações Militares, como, desmotivação, valorização do

ser humano, clima organizacional, trabalho frente à hierarquia rígida e remuneração, com possíveis soluções para tais.

Referências

- AMARAL, D.J. *et al.* A influência do clima organizacional na remuneração por competência. *Rev. Iberoam. Estratégia*, v.4, n.1, p.71-77, 2005.
- BALASSIANO, M.; SEABRA, A.A.; LEMOS, A.H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? *Rev. Adm. Contemp.*, v.9, n.4, p.31-52, 2005.
- BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: UFSC, 2006.
- BEZERRA, A.B.; BIZARRIA, F.P.A.; TASSIGNY, M.M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. *RAUnP*, v.6, n.1, p.37-50, 2013.
- BORGES, E.; MEDEIROS, C. Comprometimento e ética profissional: um estudo de suas relações junto aos contabilistas. *Rev. Contabil. Finanças - USP*, v.18, n.44, p.60-71, 2007.
- BRASIL. *Lei nº 4.375*, de 17 de agosto de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4375.htm>. Acesso em: 19 abr. 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Portaria nº 380*, de 29 de maio de 2012. Disponível em: <http://dsm.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/Servico_Militar_Temporario/Portarias/Comandante_do_Exercito/portaria_380_de_29_de_maio%202012.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Portaria nº 257*, de 30 de abril de 2009. Disponível em: <http://dsm.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/Servico_Militar_Temporario/Portarias/Comandante_do_Exercito/portaria%20n%20257%20de%2030%20de%20abril%20de%202009.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Postos e Graduações*. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/guest/postos-e-graduacoes>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Programa-Padrão de instrução individual básica* (EB 70-PP-11.011). 2013a. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/DanielFXA/programapadro-de-instruo-individual-bsica-eb70pp11011>>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Programa-padrão de instrução de qualificação do cabo e do soldado – Instrução de Garantia da Lei e da Ordem e instrução comum* (EB 70-PP-11.012). 2013b. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/DanielFXA/programapadro-de-instruo-de-qualificao-do-cabo-e-do-soldadoinstruo-de-garantia-da-lei-e-da-ordem-e-instruo-comum-eb70pp11012>>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- BRANDÃO, M.G.A.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Rev. Adm.*, v.28, n.3, p.50-61, 1993.
- CAMPOS, J.G.F. *et al.* Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Rev. Pretexto*, v.10, n.2, p.9-26, 2009.
- CAMPOS, H.L. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: Um estudo de caso. *Rev. Gestão Planej.*, v.14, n.3, p.389-409, 2013.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DESCHAUER, D.R. Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico. *Rev. Iberoam. Estratégia*, v.6, n.1, p.71-80, 2007.
- DUARTE, G.A.; PAPA, A.C.A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Rev. Adm. UFSM*, v.4, n.3, p.364-377, 2011.
- GOMES, A.A.P.; QUELHAS, O.L. G. Motivação dos recursos humanos no Serviço Público: Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *REAd*. v.9, n.5, p.1-18, 2003.
- IPARDES. *Caderno Estatístico do Município de Guarapuava*. 2013. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montatpdf.php?Municipio=85000>>. Acesso em: 11 maio 2014.
- LEITE, N.R.P.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. *Rev. Adm. UFSM*, v.6, n.4, p.803-822, 2013.
- LEITE, Y.V.P. *et al.* A liderança estratégica como forma de exercício de poder despersonalizado. *Rev. Gestão Planej.*, v.4, n.2, p.280-296, 2013.
- LÜTZ, C. *et al.* Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. *Rev. Adm. Unimep*, v.10, n.1, p.164-188, 2012.
- MAIA, L.G.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Rev. Adm. UFSM*, v.4, n.3, p.390-405, 2011.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *J. Occup. Psychol.*, v.61, p.195-209, 2000.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *J. Vocational Behavior*, v.14, n.2, p.224-247, 1979.
- OLIVEIRA, M.A. *Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PALACIOS, K.E.P. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Rev. Administração*, v.37, n.3, p.96-104, 2002.
- PALACIOS, K.P.; FREITAS, I.A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações Sociedade*, v.13, n.38, p.45-57, 2006.
- PIMENTA, R.C.Q.; OLIVEIRA, J.A.; AOUAR, W.A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. *RAUnP*, v.4, n.2, p.23-38, 2012.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, D.; CAVALCANTE, C.E.; SOUZA, W.J. Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. *Rev. Adm. UNIMEP*, v.8, n.2, 2010.
- RODRIGUES, W.A.; REIS NETO, M.T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública*, v.48, n.1, p.253-273, 2014.
- ROMAN, S. *et al.* Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. *Gestão Regionalidade*, v.28, n.84, p.5-19, 2012.
- ROSA, A.R.; BRITO, M.J. “Corpo e alma” nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. *RAC*, v.14, n.2, p.194-211, 2010.
- ROWE, D.E.O.; BASTOS A.V.B. *Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IES públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA ADMINISTRATIVA. v. 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SILVA NETO, J.M. *et al.* Teorias da Semiótica e Cultura

Organizacional: estudo em uma instituição militar do Exército Brasileiro. *Rev. Contab. Mestr. Ciênc. Contáb. UERJ*, v.14, n.1, p.1-13, 2009.

SILVEIRA, N.S.P.; HANASHIRO, D.M.M. Similaridade e dissimilaridade entre superiores e subordinados e suas implicações para a qualidade da relação diádica. *Rev. Adm. Contemp.* v.13, n.1, p.117-135, 2009.

SOARES, L.A.C.F. *et al.* Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) e motivação dos trabalhadores em saúde: a percepção dos funcionários da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus. *Rev. Adm. Hospitalar Inovação Saúde*, v.10, n.1, p.61-74, 2013.

SOUSA, J.S.; GARCIA, F.C. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. *Gestão Regionalidade*, v.27, n.79, p.22-31, 2011.

STEFANO, S.R.; KOSZALKA, J.A.; ZAMPIER, M.A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. *Gestão Regionalidade*, v.30, n.88, p.96-106, 2014.

VEIGA, H.M.S.; PORTO, J.B.; LABOISSIÈRE, M.C. Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. *Contab. Gestão e Governança*, v.14, n.2, p.98-113, 2011.