



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROPESPACIAIS

ANDRÉ LUÍS GOMES **MONTEIRO**, Cel Av

Aspectos administrativos e econômicos relacionados à contratação de militares para
Prestação de Tarefa por Tempo Certo - PTTC

Rio de Janeiro
2015

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROPESPACIAIS

ANDRÉ LUÍS GOMES **MONTEIRO**, Cel Av

Aspectos administrativos e econômicos relacionados à contratação de militares para
Prestação de Tarefa por Tempo Certo - PTTC

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Política e Estratégia Aerospaciais
da Escola de Comando e Estado-Maior da
Aeronáutica.

Linha de Pesquisa: Recursos Humanos

Orientador: Mario Luis Ribeiro Santos, Cel
Av.

Rio de Janeiro
2015

RESUMO

A pesquisa investiga os fatores de sucesso associados à contratação de militares da Reserva da Aeronáutica, sob o regime de Prestação de Tarefa por Tempo Certo – PTTC, que atendem às necessidades de recursos humanos da administração. Por meio da Teoria das Expectativas, de Vroom, e da Teoria da Satisfação no Trabalho, de Edwin A. Locke, analisou-se os dados coletados junto aos militares recontratados e seus chefes, e identificou-se que os militares PTTC mantêm elevado grau de satisfação nas atividades, refletido em grande motivação para continuarem a produzir, trazendo significativas vantagens administrativas e econômica para o COMAER. Por fim, percebeu-se que os militares experimentam melhora na qualidade de vida, tanto física quanto psicológica, por manterem-se em atividade laboral continuada.

Palavras-chave: Recursos humanos. Prestação de Tarefa por Tempo Certo. Motivação. Comando da Aeronáutica.

ABSTRACT

The research investigates the factors of success related to the employment of military personnel from the Reserve of the Air Force under the agreement of Specific Period Task to fulfill the administration needs for human resources. Based on the Expectancy Theory, of Vroom, and Theory of Job Satisfaction, of Edwin A. Locke, it was possible to analyze all the data collected with the reemployed personnel and its bosses, as well to identify that these military maintain high level of satisfaction on their jobs, reflecting high motivation to continue working. It was also possible to identify that they provide significant advantages in terms of administration processes and in economical resources for the Air Force. Finally, it was pinpointed that these military professionals have experienced an improvement in their quality of life, either in their physical and mental conditions, due to continued labor.

Keywords: Human resources. Specific Period Task. Motivation. Air Force.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 ENQUADRAMENTO LEGAL	7
1.1 Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.	7
1.2 Lei Nº 6.880, Estatuto dos Militares, de 1980.	7
1.3 Instrução do Comando da Aeronáutica – ICA 35-13, de 2013.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Lei Nº 10.741, Estatuto do Idoso, de 2003.	8
2.2 Aposentadoria Mental	9
2.3 Teoria das Expectativas	9
2.4 Teoria da Satisfação no Trabalho, de Edwin Locke	10
3 METODOLOGIA.....	11
3.1 Formulário de coleta de informações de militares PTTC da UNIFA.	12
3.2 Entrevista com chefes de PTTC.....	13
3.3 Informações institucionais	14
3.4 Concatenação dos dados	14
4 ANÁLISE DOS DADOS	15
4.1 Análise dos dados do formulário de coleta de informações de militares PTTC da UNIFA.	15
4.1.1 Faixa etária.....	15
4.1.2 Tempo de experiência profissional	16
4.1.3 Nível de motivação	17
4.1.4 Elementos da motivação	18
4.1.5 Percepção da condição física e psicológica	19
4.1.6 Aspectos relacionados ao ambiente de trabalho	20
4.2 Entrevista com chefes de PTTC.....	21
4.3 Avaliação de custo	22
CONCLUSÃO.....	23

INTRODUÇÃO

O Comando da Aeronáutica possui em sua estrutura de pessoal diversos quadros de Oficiais e de Graduados que exercem funções operacionais e administrativas. Por meio do trabalho desses militares, a instituição vem ao longo do tempo aprimorando-se nos processos de gestão, e obtendo destaque dentro do contexto da administração pública.

Os militares, enquanto no período de atividade, cumprem em média trinta anos de serviço antes de prosseguirem para a Reserva Remunerada, e nesse momento, apesar de ainda se encontrarem em condições de continuarem produzindo, levam consigo preciosos conhecimentos da organização, acumulados pela experiência profissional continuada. A saída de profissionais experientes causa a necessidade de reposição de recursos humanos qualificados, e adequadamente adaptados às sistemáticas da Instituição.

Contudo, considerando a impossibilidade legal de contratação direta de altos executivos para os cargos mais elevados, ou até mesmo para assessoria de nível estratégico, o Comando da Aeronáutica sendo uma importante instituição do Estado Brasileiro com mais de setenta anos de existência não pode prescindir de manter, em sua estrutura, pessoas capazes de preservarem a estabilidade dos processos de gestão.

A presente pesquisa voltou-se para estudar a atuação dos militares recontratados, visto que para minimizar a carência de Oficiais Superiores e de Graduados mais antigos, o Comando da Aeronáutica dispõe do amparo legal que permite contratar os militares da sua própria reserva, a fim de prestarem serviço em suas fileiras, conforme previsto no ICA 35-13 - Prestação de Tarefa por Tempo Certo, de 2013, que tem amparo no Art. 3º, § 1º, alínea “b”, inciso III, da Lei 6.880, de 9 de dezembro de 1980 – Estatuto dos Militares, com a redação dada pela Lei 9.442, de 14 de março de 1997. Trata-se da Regulamentação da Prestação de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) por militares da reserva remunerada e, excepcionalmente, reformados da Aeronáutica, que tanto suprem as carências de Oficiais quanto de Graduados.

Ao estudar as condições dos militares recontratados, percebeu-se que os mesmos estabelecem nova relação com a instituição a qual serviram por longos anos. Por sua vez, nesse processo de retomada de recursos humanos qualificados, e conhecedores da sistemática de funcionamento da organização, o Comando da Aeronáutica encontra inúmeras vantagens econômicas e administrativas, especialmente por se tratarem de profissionais que não exigem, via de regra, treinamento específico, além de serem, todos, voluntários.

Baseado nesse contexto, a presente pesquisa aprofundou-se nas características desse processo de contratação, buscando **identificar as vantagens administrativas e econômicas para o Comando da Aeronáutica, bem como os benefícios para os militares que retomam suas atividades.**

1 ENQUADRAMENTO LEGAL

As questões que envolvem a Contratação de Militares para a Prestação de Tarefa por Tempo Certo encontram amparo em diversas legislações que, partindo da Constituição Federal, de 1988, se estendem até a documentos internos do Comando da Aeronáutica, emitidos em 2013.

1.1 Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.

O arcabouço legal da estrutura das Forças Armadas decorre da Constituição Federal, de 1988, no artigo 142, sob o Capítulo II – DAS FORÇAS ARMADAS.

O § 3º define que “os membros das Forças Armadas são denominados militares”, e no inciso I do mesmo parágrafo, a Constituição estabelece que “as patentes, com prerrogativas, direitos e deveres a elas inerentes, são [...] asseguradas em plenitude aos oficiais da **ativa**, da **reserva** ou **reformados**, sendo-lhes privativos os títulos e postos militares” (BRASIL, 1988) (grifo do autor), ficando, assim, estabelecidas as três “situações” em que os militares podem se encontrar.

O inciso X, ainda do § 3º, esclarece que “a lei disporá sobre o ingresso nas Forças Armadas, os limites de idade, a estabilidade e outras condições de transferência do militar para a inatividade, os direitos, os deveres, a remuneração” (BRASIL, 1988), entre outros aspectos que serão regulamentados no Estatuto dos Militares.

1.2 Lei Nº 6.880, Estatuto dos Militares, de 1980.

De início, o Estatuto dos Militares, dando continuidade ao que prevê a Constituição Federal, já no artigo 1º, define que o “Estatuto regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos membros das Forças Armadas”. Em seguida, no artigo 3º, define que “os membros das Forças Armadas, em razão de sua destinação constitucional, formam uma **categoria especial de servidores da Pátria** e são denominados militares”. No § 1º do mesmo artigo, define que “os militares se encontram em uma das seguintes situações: a) na ativa, b) na inatividade” (BRASIL, 1980).

Para este estudo destacamos o item III, da alínea b, do parágrafo 1º do artigo 3º, quando faz referência aos militares em Prestação de Tarefa por Tempo Certo, ao dizer que se encontram na inatividade os militares que são “da reserva remunerada, e, excepcionalmente, os reformados, **executado tarefa por tempo certo**, segundo regulamentação para cada Força Armada” (BRASIL, 1980) (grifo do autor).

1.3 Instrução do Comando da Aeronáutica – ICA 35-13, de 2013.

Uma vez que o Estatuto dos Militares estipula que a regulamentação seguirá definição particular para cada Força Armada, foi emitida a Instrução do Comando da Aeronáutica de número ICA 35-13, atualizada em 2013, que dispõe sobre a Prestação de Tarefa por Tempo Certo, trazendo, de forma completa, todas as orientações necessárias para regulamentar o processo de contratação.

No item 1.2.5, define a PRESTAÇÃO DE TAREFA POR TEMPO CERTO (PTTC) como sendo “a execução, voluntária e temporária, de atividades de natureza militar de interesse do COMAER, atribuídas a militar da reserva remunerada (R/R) e, excepcionalmente, reformado, nas condições e prazos estabelecidos [na] Instrução, mediante recebimento de remuneração adicional, calculada de acordo com a lei que dispõe sobre a remuneração dos militares das Forças Armadas quando designados para este fim” (BRASIL, 2013).

Nesse contexto, percebe-se que há vantagem para o Comando da Aeronáutica, uma vez que estará preenchendo necessidades funcionais da estrutura com profissionais preparados, visto que o militar recontratado “deverá atender aos seguintes requisitos [entre outros]: possuir conhecimento, habilidade e experiência nas atividades relativas à tarefa para a qual será designado; ter posto ou graduação compatível com a tarefa para a qual será designado, e não ocupar irregularmente Próprio Nacional Residencial (PNR)” (BRASIL, 2013).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Entre os assuntos de maior relevância estratégica no contexto das instituições, a Gestão de Recursos Humanos desponta-se como primordial, visto que sem as pessoas, não só o presente estaria comprometido, mas principalmente o futuro seria afetado.

2.1 Lei Nº 10.741, Estatuto do Idoso, de 2003.

Como primeiro ponto a ser ressaltado, voltamos a atenção para uma legislação brasileira específica, que busca harmonizar a atuação de cidadãos de maior idade no atual cenário social.

Trata-se do Estatuto do Idoso, que apesar de ser uma lei, optou-se por estudá-lo neste capítulo, vistas a abordagem e a ideologia constantes no seu corpo legal. Para ilustrar essa

percepção, transcrevemos o artigo primeiro que define o Estatuto do Idoso como sendo “destinado a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos” (BRASIL, 2003), caracterizando-os como idosos. Mais adiante, no artigo 26, o Estatuto assegura que “o idoso tem direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas” (BRASIL, 2003)

Ou seja, pode-se depreender que os cidadãos abaixo de sessenta anos são entendidos como pessoas compondo faixa de idade que reúne plenas condições produtivas, e que aqueles com idade de sessenta anos ou mais, poderão ser considerados produtivos, desde que respeitadas as condições físicas, intelectuais e psíquicas.

2.2 Aposentadoria Mental

De acordo com Susann Rohwedder e Robert J. Willis, conforme publicado no artigo *Mental Retirement*, 2010 (“Aposentadoria Mental” – tradução livre do autor), após realizar pesquisas nos Estados Unidos da América e em doze países da Europa, concluiu que “a aposentadoria antecipada tem significativo impacto negativo sobre a capacidade cognitiva das pessoas com pouco mais de sessenta anos.” (tradução livre do autor).

Essa perspectiva, associada às definições do Estatuto do Idoso, Lei 10.741, reforça a percepção de que até os sessenta anos de idade **é desejável que os indivíduos permaneçam com atividades laborais regulares, inclusive para propiciar melhores condições de saúde psíquica.**

2.3 Teoria das Expectativas

As origens das motivações humanas para a realização de trabalhos e tarefas têm sido estudadas há muitos anos por diversos pesquisadores de administração. Em particular, a TEORIA DAS EXPECTATIVAS, desenvolvida por Victor Harold Vroom, nascido em 9 de agosto de 1932, em Montreal, Canadá, representa uma das muitas teorias que procuram explicar os fenômenos da motivação humana por meio de fatores possíveis de avaliar.

Para Vroom, o ponto de partida da motivação deve ser explicado em função de dois aspectos fundamentais: dos objetivos de cada pessoa, e do grau de expectativas em se atingir esses mesmos objetivos. De forma resumida, Vroom defende que a força da MOTIVAÇÃO (M) de determinada pessoa corresponde ao produto da valorização que a pessoa atribui ao objetivo determinado (V=Valência), pela probabilidade de alcançar o objetivo, traduzido em expectativa (E=Expectativa), ou seja, MOTIVAÇÃO é igual a VALÊNCIA x EXPECTATIVA, $M = V \cdot E$ (VROOM, 1967).

Vroom defende que os desejos, vontades e expectativas conscientes de determinada pessoa são mais importantes do que suas necessidades inconscientes. Existe um processo cognitivo, fruto de raciocínio lógico, que auxilia na tomada de decisões, onde cada pessoa pondera a soma das VALÊNCIAS e das PROBABILIDADES DE ÊXITO, vindo este processo a se constituir na MOTIVAÇÃO. (Pérez-Ramos, 1980).

Para Vroom, o **nível de satisfação** no trabalho encontra-se intimamente relacionado com a proporção em que o trabalho se transforma no instrumento para alcançar os objetivos considerados de grande valor para o indivíduo (VROOM, 1967).

2.4 Teoria da Satisfação no Trabalho, de Edwin Locke

Edwin A. Locke, nascido em 5 de janeiro de 1938, nos Estados Unidos, é um dos mais citados pesquisadores sobre psicologia organizacional, que buscou modelar o processo de motivação dos indivíduos em uma organização.

O modelo da Teoria da Satisfação de Locke foi idealizado por volta dos anos 70, e fundamenta-se na existência concomitante dos VALORES, que representam a importância que um indivíduo atribui à meta que deseja alcançar, e das METAS, traduzido pelo objetivo pretendido. Os objetivos transformam-se nos impulsores que levam o indivíduo a AGIR. Os resultados alcançados refletem o grau de satisfação, que por sua vez, servirão de feedback, reforçando a atribuição dos valores (Perez-Ramos, 1980).

Segundo Locke (1976), a **Resposta Emocional** é um reflexo de um julgamento de valores dual: primeiro, a discrepância entre o que o indivíduo quer, associada com a importância do que deseja, ou seja, o quanto ele quer; e, segundo, o que ele percebe como tendo obtido. Portanto, a intensidade da emoção vai depender da posição em que os valores ocupam na hierarquia de valores do indivíduo (Locke, 1984). A obtenção de valores importantes está associada com alta satisfação, a obtenção de valores sem importância não está associada com satisfação, e a presença de características desvalorizadas é associada com insatisfação.

Partindo deste referencial, Locke (1969, 1976) considera a satisfação no trabalho como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. A satisfação no trabalho seria, então, um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo, relacionados ao trabalho. Insatisfação no trabalho seria um estado emocional não prazeroso, resultante da avaliação do trabalho como ignorando, frustrando ou negando os valores do indivíduo, relacionados ao trabalho. Assim, a satisfação e insatisfação no trabalho não são fenômenos distintos, mas situações opostas de um mesmo fenômeno, ou seja, um estado

emocional que se manifesta na forma de alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação) (Locke, 1969, 1976, 1984).

Nesta perspectiva teórica, o trabalho seria uma interação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas em determinado contexto físico e social. E, por isso, o entendimento da satisfação no trabalho requer que o trabalho seja analisado em termos de seus elementos constituintes, onde satisfação no trabalho global é o resultado da satisfação com diversos elementos do trabalho (Locke, 1969, 1976). Embora existam diferenças individuais significativas em relação ao que os trabalhadores querem de seus trabalhos, também existem grandes semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho (Locke, 1984). Estes fatores causais pertencem a dois grandes grupos: (a) eventos e condições (trabalho em si, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho), e (b) agentes (colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento, empresa/organização). **A satisfação no trabalho pode afetar aspectos comportamentais, a saúde física e a saúde mental, com consequências tanto para os trabalhadores como para a organização** (Locke, 1976) (grifo do autor).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, uma vez que tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002).

Do mesmo modo, o trabalho guarda traços de Pesquisa Descritiva, uma vez que tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população [...] (além de que foram utilizadas) técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário” (GIL, 2002).

Trata-se, também de um estudo do tipo Levantamento, visto que foram realizados, por meio de entrevista e dos questionários, a “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se desejou conhecer. Basicamente, procedeu-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, [obteve-se] as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2002).

Dessa forma, a linha desenvolvida partiu do entendimento de uma inquietação transformada em problema de pesquisa, dando origem às hipóteses. Ou seja, seguimos o **raciocínio hipotético-dedutivo**.

Vale ressaltar que foram realizadas, também, pesquisas bibliográficas para embasar o conhecimento, acrescidas de análises das informações coletadas por meio de entrevistas com chefes de militares PTTC.

Foi confeccionado um formulário de pesquisa para os militares PTTC que, dos 96 (noventa e seis) distribuídos, foram tabulados 82 (oitenta e dois) formulários, o que representou abrangência de 85,41% (oitenta e cinco vírgula quarenta e um por cento) dos participantes.

3.1 Formulário de coleta de informações de militares PTTC da UNIFA.

O formulário distribuído aos militares que se encontravam em regime de Prestação de Tarefa por Tempo Certo na UNIFA foi de preenchimento anônimo. Na parte inicial buscou-se identificar se o militar era Oficial ou Graduado, a idade e o gênero do militar. Em seguida, a fim de qualificar a experiência e o nível de conhecimento que o militar possuía da instituição, perguntou-se quanto tempo ficou na ativa, quanto tempo estava como PTTC, e quanto tempo se passou entre a ida para a Reserva e o retorno como PTTC, ou seja, o tempo fora da FAB.

Questionou-se sobre a função exercida como PTTC, se era função de Comando, Chefia ou Direção, se estava chefiando algum setor da unidade, se exercia função de Assessoria Direta ou se atuava apenas na administração. Esse questionamento permitiu identificar o grau de responsabilidade da **função** que o militar estava exercendo.

Em seguida, buscou-se compreender o grau de interesse do militar em relação ao cumprimento de Prestação de Tarefa por Tempo Certo, ao se questionar quantas renovações já havia realizado como PTTC e se pretendia renovar após o período em andamento. Ao solicitar que assinalasse os motivos que o levaram a retornar como PTTC, as seguintes alternativas foram disponibilizadas, “continuar trabalhando ou manter-se em atividade; manter-se em contato com a FAB; aumento de salário; se estava pagando ou construindo casa própria; se estava pagando estudo de dependente; se havia encontrado dificuldade para trabalhar no meio civil”, além de espaço aberto para considerações próprias. Essa relação de opções buscou identificar quais as **MOTIVAÇÕES** levam o militar a, voluntariamente, retornar para a atividade no Comando da Aeronáutica como PTTC.

Em seguida, questionou-se sobre a percepção do próprio militar se ao retornar como PTTC havia alguma melhora na saúde física e na saúde psicológica.

Na sequência, foram realizados quatro questionamentos acompanhados de escalas numéricas de **um até dez**, onde **um** representava o grau de totalmente insatisfeito, e **dez** o grau de totalmente satisfeito. As quatro escalas serviram para que o militar marcasse seu grau de satisfação por ser PTTC; a qualidade de relacionamento com a Chefia; se o militar se

sentia valorizado pelo trabalho que estava realizando; e como o militar avaliava a contribuição do próprio trabalho para a administração. Esses questionamentos buscaram identificar como o militar se sentia pelas atividades que estava realizando e como ele próprio se projetava dentro da instituição, ao desempenhar papel diferente do que cumpriu ao longo de sua carreira.

O questionário foi encerrado com espaço aberto para que o militar pudesse escrever comentários julgados pertinentes.

3.2 Entrevista com chefes de PTTC

Outro instrumento de coleta de informações de grande valia para a presente pesquisa foi o formulário de Entrevista com Chefes de PTTC. Esse instrumento foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador diretamente com os Chefes, e permitiu identificar a percepção dos militares da ativa que se encontravam chefiando militares PTTC. Vale ressaltar que, mesmo sendo mais antigo que os militares PTTC, os chefes, em geral, possuem menos tempo de serviço do que os PTTC.

Inicialmente, identificou-se qual a Organização Militar que estava sendo estudada, e quanto tempo o militar se encontrava chefiando PTTC.

Em seguida, foi questionado se o chefe já havia NÃO recomendado algum militar para renovar o PTTC.

Em continuidade, foram apresentados cinco questionamentos acompanhados de escalas de **um até dez**, onde **um** retratava o nível mais baixo de desempenho ou grau de total insatisfação, e **dez** o grau de totalmente eficiente ou de satisfação total. Os questionamentos abordaram como o Chefe avaliava a EFICIÊNCIA dos PTTC no funcionamento do setor em que trabalhavam; solicitava que avaliasse o nível de produtividade atingido pelos PTTC; a percepção sobre a qualidade do ambiente de trabalho com a participação dos PTTC; se os PTTC contribuíam para a manutenção da Cultura Organizacional e; por fim, o grau da SATISFAÇÃO GERAL de trabalhar com militares PTTC.

Questionou-se também se os PTTC apresentavam dificuldades para se adaptarem às novas rotinas. Em seguida, buscou-se a comparação entre o PTTC e os Militares Temporários (QOCO n e QSCON) sob o aspecto da adaptação ao serviço.

Como forma de aumentar o envolvimento do Chefe na questão da Prestação de Tarefa por Tempo Certo, foi perguntado aos Chefes se, quando passassem para a reserva, se eles próprios seriam candidatos a retornar às atividades no COMAER como PTTC.

Por fim, foram disponibilizados dois campos abertos para que os Chefes relacionassem aspectos julgados como VANTAGENS e DESVANTAGENS que percebiam na contratação de militares PTTC.

3.3 Informações institucionais

Apesar da quantidade e da qualidade das informações colhidas por meio dos instrumentos de pesquisa, para se completar o raciocínio e consolidar os objetivos específicos, foi necessário recorrer a outras fontes de informações da administração do Comando da Aeronáutica.

Inicialmente, na Tesouraria da UNIFA, responsável pelos lançamentos de pagamento de pessoal dos militares e civis da Organização, verificou-se o acréscimo na folha de pagamento dos militares que se encontravam sob o regime de PTTC. Com essa informação pode-se dimensionar o custo efetivo que os militares PTTC representam para a administração. Mesmo sabendo que o acréscimo de salário legalmente previsto é de trinta por cento, buscou-se a informação na fonte processadora das folhas de pagamento para se obter o panorama realmente executado.

Outro dado de extrema relevância foi obtido por meio de consulta ao Comando-Geral do Pessoal, órgão responsável por controlar a distribuição quantitativa de militares prestando PTTC em todo o Comando da Aeronáutica. No COMGEP foi levantado o número de militares PTTC, divididos entre Oficiais e Graduados, homens e mulheres, e as respectivas faixas etárias. Com essas informações, pode-se realizar algumas correlações dos resultados obtidos pela pesquisa realizada na UNIFA, extrapolando para todo o Comando da Aeronáutica.

3.4 Concatenação dos dados

Com as informações colhidas nos dois instrumentos de pesquisa, acrescidas dos dados institucionais, foi possível aplicar os raciocínios apresentados pelas teorias estudadas e responder ao questionamento apresentado no problema de pesquisa proposto, que foi tratado nos seguintes termos: “De que forma os militares recontratados para a Prestação de Tarefa por Tempo Certo – PTTC contribuem para a administração, no Campus da UNIFA, sob o ponto de vista de custos e benefícios?”

Da inquietação apresentada, surgiu o Objetivo Geral de “Identificar os fatores de sucesso associados à contratação de militares da Reserva da Aeronáutica, sob o regime de

Prestação de Tarefa por Tempo Certo – PTTC, por meio da análise dos dados coletados no Campus da UNIFA”.

Por fim, esse grande objetivo foi dividido em dois Objetivos Específicos que abordaram a questão da seguinte forma:

1. Identificar os benefícios gerados para a administração pela contratação de militares da reserva para a Prestação de Tarefa por Tempo Certo – PTTC, no Campus da UNIFA; e
2. Identificar os benefícios trazidos aos militares da reserva recontratados por se manterem em atividade laboral regular, no Campus da UNIFA.

Consequentemente, esses objetivos nos levaram a consolidar duas hipóteses que passamos a estudar:

1. A contratação de militares da reserva para Prestação de Tarefa por Tempo Certo no Campus da UNIFA traz vantagem para o Comando da Aeronáutica, sob os aspectos econômicos e administrativos; e
2. Os militares que integram a Prestação de Tarefa por Tempo Certo experimentam melhora na qualidade de vida.

Na confirmação ou negação das hipóteses, por meio de processo racional regressivo até o problema de pesquisa, cumpriu-se a meta do Objetivo Geral.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, buscou-se organizar as informações até o momento recolhidas de forma a dar entendimento às hipóteses apresentadas.

Em primeiro lugar, as informações serão analisadas sempre com olhar crítico dentro do contexto estudado, especialmente com vistas a colher ensinamentos oportunos para a gestão de recursos humanos do Comando da Aeronáutica, em particular, os militares que cumprem PTTC.

4.1 Análise dos dados do formulário de coleta de informações de militares PTTC da UNIFA

4.1.1 Faixa etária

O primeiro aspecto analisado foi a faixa etária dos militares PTTC. A idade média verificada na UNIFA foi de 57,39 anos, sendo que 25,61% possuem idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos, e consequentemente, 74,39% possuem menos de 60 (sessenta) anos. Dessa forma, ressalta-se que apenas 1/4 (um quarto) dos militares que cumprem PTTC na UNIFA

podem ser caracterizados como idosos, conforme definição do artigo primeiro do Estatuto do Idoso, “destinado a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos” (BRASIL, 2003).

A seguir, apresentamos as informações fornecidas pelo Comando-Geral de Pessoal com os quantitativos de militares PTTC agrupados por idade, de todo o Comando da Aeronáutica.

Tabela 1: Distribuição de idade dos militares PTTC no COMAER.

<i>FAIXA</i>	<i>PTTC COMAER</i>	<i>PORCENTAGEM</i>	<i>UNIFA</i>
Igual ou mais de 60 anos	801	21,52 %	25,61 %
Menos de 60 Anos	2.921	78,48 %	74,39 %
TOTAL	3.722	100,00 %	100,00 %

Fonte: Elaboração própria.

Pelo apresentado na tabela, percebe-se que na UNIFA há proporcionalmente mais militares com 60 anos ou mais do que no COMAER em geral, apresentando uma variação de apenas 4,09 pontos percentuais. Essa comparação não chega a ser significativa, permitindo-nos afirmar que a distribuição etária, tanto na UNIFA quanto no COMAER, seguem o mesmo padrão.

Pelo apresentado no levantamento da UNIFA e do COMAER, percebe-se que grande parte dos militares do PTTC, aproximadamente 3/4 (três quartos) encontram-se em faixa etária considerada plenamente produtiva. Além disso, mesmo aqueles com idade acima ou igual a 60 anos optaram, voluntariamente, para continuarem trabalhando, o que significa dizer que, por **percepção própria e individual**, acreditam ainda estarem em condições de trabalharem normalmente. O contexto analisado está em concordância com o Estatuto do Idoso, visto que em seu artigo 26 estabelece que “o idoso tem direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas.”

4.1.2 Tempo de experiência profissional

Para o entendimento do parâmetro de experiência profissional, a faixa etária dos PTTC não se constituiu do único parâmetro de avaliação. Foram formuladas outras indagações que permitiram aprimorar a percepção de Experiência Profissional.

Em primeiro lugar, perguntou-se quanto tempo o militar permaneceu na ativa no COMAER, ou seja, por quantos anos trabalhou efetivamente na organização. Em seguida, perguntou-se por quanto tempo exercia atividades como PTTC, e por fim, questionou-se por quanto tempo ficou afastado do COMAER. A seguir apresentamos a média aritmética dos resultados apresentados.

Tabela 2: Tempo médio na ATIVA, PTTC e AFASTADO do COMAER.

<i>TEMPO MÉDIO (anos)</i>	<i>ATIVA</i>	<i>PTTC</i>	<i>AFASTADO</i>
MILITARES	32,00	4,64	2,71

Fonte: Elaboração própria.

Das informações apresentadas na tabela anterior, pode-se perceber que se trata de um grupo de profissionais que passou em média 32 (trinta e dois) anos trabalhando diretamente no COMAER. A esse valor devemos somar a experiência média em anos recentes como PTTC de 4,64 anos, ou seja, pode-se considerar que os PTTC têm experiência profissional no Comando da Aeronáutica por aproximadamente 36,64 anos, com apenas 2,71 anos de afastamento, em média.

Comparando com a informação de idade do item que trata da Faixa etária, pode-se dizer que da idade média de 57,39 anos, os PTTC passaram 36,64 anos no COMAER, o que representa 63,84% do período total de vida.

Outra comparação pode ser entendida com a subtração da idade média (57,39 anos) pela soma do tempo na ATIVA (32,00 anos), com o tempo como PTTC (4,64 anos) e com o tempo de AFASTAMENTO (2,71 anos), ou seja, de forma geral, os militares do PTTC iniciaram suas atividades no COMAER com aproximadamente 18,04 anos de idade, como pode ser observado na fórmula a seguir:

Tabela 3: Idade de Ingresso no Serviço Ativo no Comando da Aeronáutica.

Idade Média	– (Ativa + Tempo PTTC + Afastamento)	Idade de Ingresso
57,39	– (32,00 + 4,64 + 2,71)	= 18,04 anos de idade

Fonte: Elaboração própria.

As comparações nos levam aos seguintes entendimentos: o grau de experiência dos PTTC em relação às atividades do COMAER é consideravelmente elevado, tendo iniciado na juventude e se estendido até próximo da idade de idoso, com pequeno período de interrupção.

Nesse particular, vale ressaltar que pelas características específicas da carreira militar, ressaltada inclusive no Estatuto dos Militares como sendo “**categoria especial de servidores da Pátria**” (BRASIL 1980), o COMAER dificilmente encontraria no mercado de trabalho profissionais mais qualificados ou com o mesmo nível de relacionamento com a Instituição.

4.1.3 Nível de motivação

Em primeiro lugar, destaca-se que, para o militar exercer Prestação de Tarefa por Tempo Certo, ele precisa ser **voluntário outra vez**; da mesma forma que precisou ser voluntário para ingressar na carreira militar no COMAER.

Outro parâmetro observado, além do tempo médio como PTTC de 4,64 anos, os militares da UNIFA já renovaram seus contratos por aproximadamente 2 vezes (valor médio mensurado de 1,99).

Quando perguntados se desejariam renovar o contrato de PTTC após a vigência do atual contrato, dos 82 militares que participaram da pesquisa, 74 militares responderam que SIM, 2 não responderam, e apenas 5 responderam que NÃO. Ou seja, 90,24% dos atuais militares que cumprem PTTC desejam permanecer trabalhando sob o regime de PTTC.

Ainda no mesmo questionário, foi solicitado que cada militar PTTC indicasse “o grau de SATISFAÇÃO por ser PTTC” em uma escala de **um até dez**, sendo **um** Totalmente Insatisfeito, e **dez** Totalmente Satisfeito. O resultado médio foi de 9,22 pontos, distribuídos da seguinte maneira: 43 marcaram 10 pontos – Totalmente Satisfeito, 22 marcaram 9 pontos, 11 marcaram 8 pontos, 5 marcaram 7 pontos, e apenas 1 militar marcou 5 pontos.

Considerando o elevado nível de motivação dos militares do PTTC, pode-se depreender que o COMAER, ao contratar os militares da reserva, está reincorporando em seu quadro profissionais altamente motivados, e que contribuem para a consecução das atividades em geral, inclusive as administrativas, o que, por si só, já representa uma **vantagem** qualitativa de grande importância. Por sua vez, essa vantagem vem corroborar para afirmar parcialmente a primeira hipótese desta pesquisa, fortalecendo-a, qual seja: A contratação de militares da reserva para Prestação de Tarefa por Tempo Certo no Campus da UNIFA traz **vantagem** para o Comando da Aeronáutica, **sob os aspectos** econômicos e **administrativos**;

De início, compreende-se que o nível de motivação se apresentou elevado, restando, contudo, entender os elementos dessa elevada motivação.

4.1.4 Elementos da motivação

Para identificar os Elementos da MOTIVAÇÃO do grupo analisado, foram organizados diversos dispositivos ao longo do questionário aplicado.

Primeiro, solicitou-se que os militares assinalassem “quais os motivos para retornar como PTTC”, deixando livre a quantidade de itens a serem assinalados.

Os tópicos propostos são os constantes da tabela a seguir, além de campo aberto para sugestões que não chegou a caracterizar tendência:

Tabela 4: Elementos da Motivação.

ELEMENTOS DA MOTIVAÇÃO	SIM		NÃO	
Continuar trabalhando ou manter-se em atividade.	71	86,59%	11	13,41%
Aumento de salário.	54	65,85%	28	34,15%
Manter-se em contato com a FAB.	50	60,98%	32	39,02%
Pagando ou construindo casa própria.	21	25,61%	61	74,39%
Pagando estudo de dependente.	19	23,17%	63	76,83%
Dificuldade de trabalhar no meio civil.	12	14,63%	70	85,37%

Fonte: Elaboração própria.

Da pesquisa realizada, a motivação que apresentou maior destaque, e com pontuação expressiva, foi a necessidade dos militares em “Continuarem trabalhando ou manterem-se em atividade”, com 86,59%. Observe-se que a intenção de “Manter-se em contato com a FAB”, com aproximadamente 61%, igualmente à primeira, também retrata Motivação intrínseca, ou seja, motivação própria do militar sem ter sido gerada por fator externo.

Já a questão salarial foi selecionada por aproximadamente 2/3 dos entrevistados, 65,85% dos pesquisados, representando considerável necessidade de complementação salarial. Vale ressaltar que dos 54 militares que assinalaram o item “Aumento de salário”, apenas 4 não marcaram nenhuma das opções de “Continuarem trabalhando ou manterem-se em atividade”, ou “Manter-se em contato com a FAB”, o que permite entender que a questão salarial foi exclusivamente determinante para uma pequena parcela do grupo, e que para a grande maioria que assinalou a questão salarial, há também outras motivações próprias, ou intrínsecas.

Dos 82 participantes da pesquisa, 32 militares assinalaram que se encontravam “Pagando ou construindo casa própria” ou “Pagando estudo de dependente”. Ou seja, 39,02% dos militares encontram-se com necessidade desses dois tipos de despesas. Desses 32 militares, 8 Oficiais selecionaram as despesas, enquanto que 24 Graduados também assinalaram, representando um grupo bem mais expressivo.

Por fim, um grupo bem pequeno assinalou ter encontrado dificuldade de trabalhar no meio civil, apenas 14,63% dos participantes. Essa baixa indicação pode ser decorrência tanto de ter encontrado dificuldade como de até mesmo nem ter tentado se encaixar em outras atividades dissociadas da atividade militar. Contudo, para ambas as situações, ressalta-se que a possibilidade de retornar para o COMAER foi grandemente considerada pelos entrevistados, visto que se voluntariaram para exercerem a Prestação de Tarefa por Tempo Certo.

4.1.5 Percepção da condição física e psicológica

A questão da condição Física e Psicológica foi abordada em termos de percepção do próprio militar, sem passar por qualquer avaliação técnico-profissional para determinar as duas condições.

Optou-se por quantificar a auto-percepção como forma de estimular os pesquisados a voltarem a atenção para possíveis resultados que a atividade como PTTC poderia estar lhes proporcionando, além da questão puramente salarial.

Dessa forma, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 5: Saúde Física e Psicológica.

MARCAÇÕES	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Física	72	87,81
Psicológica	75	91,47
Física e Psicológica	69	84,15
Física ou Psicológica	78	95,13
Nenhuma das opções	4	4,87

Fonte: Elaboração própria.

Das informações apresentadas na tabela acima, pode-se depreender que a grande maioria percebeu algum tipo de melhora em suas condições físicas ou psicológicas, sendo representado por 95,13% dos participantes.

Esse expressivo índice de percepção de melhora na condição física ou psicológica, fruto da teoria apresentada na Revisão da Literatura sob o título de “Aposentadoria Mental”, confirma como válida a segunda hipótese proposta para este trabalho, qual seja, a de que “Os militares que integram a Prestação de Tarefa por Tempo Certo experimentam melhora na qualidade de vida”.

Desse resultado, pode-se depreender que a percepção de alguma melhora também serve de motivação para continuar mantendo-se em atividade regular, o que contribui para o fortalecimento do nível de motivação experimentado pelo grupo de militares pesquisados.

4.1.6 Aspectos relacionados ao ambiente de trabalho

Por fim, o formulário de pesquisa permitiu aos militares PTTC atribuírem graus em relação a aspectos do Ambiente de Trabalho, tais como a “Qualidade de relacionamento com a Chefia”, se o militar se “Sentia valorizado pelo trabalho que realizava”, e “Como o PTTC avaliava a contribuição do seu trabalho para a Administração”.

Os resultados foram surpreendentes com pontuação acima de 90% nos três quesitos, como se pode observar no quadro a seguir:

Tabela 6: Relacionamento no Ambiente de Trabalho.

ASPECTO	PONTUAÇÃO
Qualidade de relacionamento com a Chefia	9,44
Você se sente valorizado pelo trabalho que realiza	9,26
Como você avalia a contribuição do seu trabalho para a administração	9,41

Fonte: Elaboração própria.

Do resultado encontrado, pode-se depreender que os militares PTTC encontram-se ajustados ao ambiente de trabalho, mesmo na nova condição de reserva recontratados.

Na questão da auto-percepção em relação à produtividade, os mesmos se identificam como sendo de elevada importância para a administração, visto que, em média, atribuíram 9,41 pontos para a própria participação.

Mais uma vez, os índices mensurados fortalecem a hipótese deste trabalho de que “A contratação de militares da reserva para Prestação de Tarefa por Tempo Certo no Campus da UNIFA traz **vantagem** para o Comando da Aeronáutica, **sob os aspectos** econômicos e **administrativos**”.

4.2 Entrevista com chefes de PTTC

Após o levantamento das impressões produzidas pelos militares que cumprem PTTC, sentiu-se a necessidade de ratificar ou retificar essas impressões, confrontando-as com a percepção produzida pelos militares da ativa que se encontravam na condição de Chefes dos militares pesquisados.

Esse confronto foi buscado por meio de entrevistas com os Chefes, e as impressões encontram-se apresentadas a seguir.

Tabela 7: Relacionamento no Ambiente de Trabalho.

QUESTIONAMENTO SOBRE AMBIENTE DE TRABALHO	PONTOS
Como você avalia a EFICIÊNCIA dos PTTC no funcionamento do setor?	8,50
Qual o nível de PRODUTIVIDADE dos PTTC?	8,50
Como você avalia o Ambiente de Trabalho com os PTTC?	8,50
Os PTTC contribuem para a manutenção da Cultura Organizacional?	8,25
Qual o seu grau de SATISFAÇÃO GERAL com o trabalho dos PTTC?	9,00

Fonte: Elaboração própria.

Ao serem questionados se os PTTC apresentavam dificuldade para se adaptarem às novas rotinas, todos foram unânimes em responder que NÃO.

Entre as vantagens elencadas, destacam-se as seguintes:

- 1 – Profissional pronto para o desempenho das tarefas
- 2 – Preenchem as vagas de Recursos Humanos geradas por falta de pessoal qualificado.

Como desvantagem, foi relacionado o aspecto de que alguns PTTC não se dedicam como deveriam, causando constrangimento para a administração.

Dessa forma, apesar de a percepção do nível de chefia não ser exatamente no mesmo grau identificado entre os PTTC, ainda assim pode-se perceber que persiste a noção de que a contratação de pessoal da reserva traz benefícios qualitativos e quantitativos para a administração.

4.3 Avaliação de custo

Por meio de levantamento realizado junto à Tesouraria da UNIFA, foram verificados os seguintes valores pagos aos militares PTTC.

Neste levantamento, verificou-se apenas os militares da própria UNIFA, ficando assim contabilizados:

Tabela 8: Salários dos militares PTTC.

QUANTIDADE	SALÁRIO SEM PTTC	SALÁRIO APENAS DO PTTC	ECONOMIA COM A CONTRATAÇÃO DOS PTTC
32	R\$ 322.954,64	R\$ 98.896,87	R\$ 224.057,77

Fonte: Elaboração própria.

Algumas considerações precisam ser estabelecidas para a análise de custos da contratação dos PTTC:

- 1 - Deve-se ter em mente que caso os militares **não** fossem recontratados, a parcela do salário correspondente ao SALÁRIO SEM PTTC (R\$ 322.954,64) continuaria a ser paga pelo COMAER normalmente, visto que se trata de militares que já se encontram na folha de pagamento como militares da reserva.
- 2 - Caso fossem contratados profissionais diretamente no mercado de trabalho, os salários seriam, no mínimo, o correspondente aos salários integrais dos militares nos últimos postos da carreira, ou seja, de coronéis ou de suboficiais, (SALÁRIO SEM PTTC - R\$ 322.954,64), e não o correspondente a um terço do salário (SALÁRIO APENAS DO PTTC - R\$ 98.896,87).

3 - Note-se que o SALÁRIO APENAS DO PTTC representa 30,62% do SALÁRIO SEM PTTC. Ou seja, uma vantagem econômica de 69,38% sobre a folha de pagamento desses profissionais.

Essa constatação, completa o entendimento para o reforço necessário da confirmação da hipótese de que “A contratação de militares da reserva para Prestação de Tarefa por Tempo Certo no Campus da UNIFA traz **vantagem** para o Comando da Aeronáutica, sob os aspectos **econômicos** e administrativos”.

Por fim, dividindo-se o valor da ECONOMIA COM A CONTRATAÇÃO DE PTTC (R\$ 224.057,77) pelo número de PTTC do levantamento só da UNIFA (32), chega-se ao valor médio de R\$ 7.001,81 economizado por militar recontratado para PTTC. Extrapolando-se o raciocínio, de forma genérica, pode-se multiplicar esse valor economizado pelo número de militares em PTTC em todo o COMAER (3.722 militares). Chega-se ao valor economizado, médio aproximado, pelo COMAER, mensalmente, com a contratação de todos os 3.722 militares PTTC da ordem de 26 milhões de reais. O que representa significativa economia para os cofres públicos.

CONCLUSÃO

A primeira hipótese deste trabalho foi de que “A contratação de militares da reserva para Prestação de Tarefa por Tempo Certo no Campus da UNIFA traz vantagem para o Comando da Aeronáutica, sob os aspectos econômicos e administrativos”. Assim, por meio dos dados levantados e por meio das análises desenvolvidas, podemos considerar que essa hipótese é **verdadeira**. Tal confirmação se deu pelos seguintes argumentos: para o parâmetro de **vantagem administrativa**, observa-se primeiramente o fato de que os militares do PTTC apresentam elevada motivação para as atividades que desempenham, considerando que a auto-avaliação indicou média de 9,22 pontos entre os 82 militares participantes; pelo fato de que para assinar o novo contrato de trabalho há a necessidade do voluntariado; e pelo fato de que identificam a importância das atividades que realizam com 9,41 pontos; por parte dos chefes, houve a confirmação dessa percepção, não com os mesmos índices, mas também com elevado grau de aprovação, apresentando 8,25 pontos ou mais em todos os aspectos relacionados. A **vantagem econômica** ficou comprovada por meio da análise dos custos das contratações dos PTTC, sendo em média de 69,38%, representando economia de R\$ 224.057,77 na UNIFA, podendo representar economia na ordem de 26 milhões de reais mensais em todo o COMAER.

A segunda hipótese também se mostrou verdadeira, pois identificou-se que “Os militares que integram a Prestação de Tarefa por Tempo Certo experimentam melhora na

qualidade de vida”. Nesse aspecto, remete-se aos índices de satisfação de 9,22 pontos e, como apresentado na revisão da literatura, segundo Locke, “A satisfação no trabalho pode afetar aspectos comportamentais, a saúde física e a saúde mental, com consequências tanto para os trabalhadores como para a organização” (Locke, 1976). E para fechar a confirmação dessa hipótese, ressaltamos que 95,13% dos militares que participaram da pesquisa responderam que perceberam melhora na saúde física ou psicológica.

Uma vez confirmadas as hipóteses, pode-se afirmar que os objetivos específicos foram atingidos, quais sejam: “Identificar os benefícios gerados para a administração pela contratação de militares da reserva para a Prestação de Tarefa por Tempo Certo – PTTC, no Campus da UNIFA; e “Identificar os benefícios trazidos aos militares da reserva recontratados por se manterem em atividade laboral regular, no Campus da UNIFA.”

Por fim, o Objetivo Geral também foi atingido, pode-se “Identificar os fatores de sucesso associados à contratação de militares da Reserva da Aeronáutica, sob o regime de Prestação de Tarefa por Tempo Certo – PTTC, por meio da análise dos dados coletados no Campus da UNIFA”.

De forma geral, vale ressaltar a satisfação que a realização da presente pesquisa trouxe para o pesquisador, pois tendo trabalhado com diversos militares PTTC, essa oportunidade permitiu confirmar, cientificamente, a importância desses profissionais de alto comprometimento, que trazem vantagens para o COMAER, tanto do ponto de vista administrativo quanto do ponto de vista econômico.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 35-13, de 5 de novembro de 2013. Regulamenta a Prestação de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) por militares da reserva remunerada e, excepcionalmente, reformados da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF, n.215, 8 nov. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

BRASIL, Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Estatuto dos Militares**, com a redação dada pela Lei nº 9.442, de 14 de março de 1997, 1980.

_____. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. **Estatuto do Idoso**, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (4ª ed.). São Paulo: Atlas, 2002.

Locke, E. A. *What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336, 1969.

Locke, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. In: M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally, 1976.

Locke, E. A. *Job satisfaction*. In: M. Gruneberg & T. Wall (Eds). *Social psychology and organizational behaviour* (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons, 1984.

Pérez-Ramos, J. **Satisfação no trabalho**: metas e tendências. Tese de Livre-docência, Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis, 1980.

Rohwedder, Susann & Willis, Robert J., *Mental Retirement*, publicado no *Journal of Economic Perspectives*, Volume 24, Número 1 - 2010, páginas 119–138, 2010.

Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1967.