

O EMPREGO DE MILITARES ADIDOS, AGREGADOS E REINTEGRADOS COM RESTRIÇÕES MÉDICAS EM FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS, COMO FORMA DE OTIMIZAR OS RECURSOS HUMANOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Jeferson Costa Gomes Junior¹
Cristine Pires²

Resumo

Este artigo tem por finalidade analisar a viabilidade do aproveitamento da mão-de-obra temporária do Exército Brasileiro com problemas médicos para desempenhar funções administrativas nas Organizações Militares de Corpo de Tropa. A evolução da administração pública a nível mundial modificou as relações de trabalho e as funções dentro das instituições, criando cargos sem que exista a previsão de reposição da força de trabalho específica para tal. Paralelamente a isto, as novas gerações de cidadãos apresentam características distintas das anteriores, aumentando o número de afastamentos por motivos médicos e psicológicos. Esses afastamentos temporários, por força de lei, tornam-se definitivos, dando início a disputas judiciais entre a União e os ex militares, que, normalmente, culminam com a reinclusão destes em situações extraordinárias. Assim, será realizada uma pesquisa entre algumas Organizações Militares, e na legislação vigente, para que possam ser apresentadas sugestões para otimizar o emprego da força de trabalho nos quartéis do Exército Brasileiro, visando aumentar a disponibilidade de militares aptos para a atividade fim, assim como preparar os militares com incapacidades físicas temporárias para a reinserção no mercado de trabalho com conhecimentos em áreas administrativas que não exijam esforço físico. Após pesquisas bibliográficas e de campo, além de entrevista com especialista, verificou-se que é possível adequar a legislação e empregar esses recursos humanos, ora indisponíveis, para desempenhar funções administrativas, auxiliando o Exército Brasileiro a cumprir suas missões constitucionais, além de preparar estes jovens para a inserção no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Força de trabalho. Administração pública. Recursos Humanos.

¹ Tenente Coronel do Exército Brasileiro. Graduação em Administração e Ciências Militares. Pós Graduação em Gestão (EsIE); MBA em Logística, Transportes e Mobilidade - GETRAM (UCB). E-mail: jjuniorcav@bol.com.br

² Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduação em Pedagogia. Pesquisadora Vinculada ao Grupo de Pesquisa História da Cultura Corporal, Educação, Lazer e Sociedade (HCEL) Faculdade de Educação da UFBA. Professora da Rede Estadual da Bahia. E-mail: cristinelpires@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A globalização transformou as relações de trabalho e econômicas em âmbito mundial. Essa evolução abarcou instituições públicas e privadas indistintamente, obrigando-as a se adaptarem às novas demandas administrativas e sociais, através da criação de seções e departamentos especializados em determinadas atividades, exigindo profissionais com maiores especializações e aprofundamentos técnico e científico. Oliveira (2010), afirma que a globalização trouxe às empresas uma necessidade de olhar para dentro e fora, melhorar e repensar suas atividades, dada a competitividade e o acirramento da concorrência.

Dessa forma, cada empresa ou instituição adotou diferentes formas ou maneiras de adaptar-se a essa nova realidade. Algumas buscaram contratar novos profissionais para mobilizar³ ou compor as novas equipes, outras, realocaram sua força de trabalho, extinguindo postos de trabalho obsoletos ou ineficazes. Ou ainda, conforme Pena (2019), ocorreu o crescimento dos processos de terceirização – também conhecido como *outsourcing* –, isto é, quando uma empresa contrata outra para a execução de um serviço necessário ao seu funcionamento.

No entanto, fruto de normas e leis em vigor, os efetivos das Organizações Militares (OM) não podem ser aumentados, nem seções ou funções de trabalho extinguidas tempestivamente, dificultando essa adaptação. Essa evolução, especialmente no Exército Brasileiro, obrigou a força de trabalho a ser desviada da atividade fim para desempenhar funções burocráticas ou sem ligação com as missões operacionais de um quartel, com destaque para atribuições administrativas que não existem em seu Quadro de Cargos Previstos (QCP).

Paralelamente à evolução do conhecimento e tecnologia, as novas gerações de cidadãos também estão mudando. Segundo Lima (2018), todas as gerações novas carregam consigo grandes responsabilidades e, historicamente, cada uma delas reage de maneira diferente a essas exigências. Os grupos mais recentes, referidos popularmente como Gerações Y (ou *millennials*), cidadãos nascidos nos anos 1981 à 1995, e Z, para nascidos entre 1995 e 2010, são marcados pela alta tecnologia e pelo mundo das redes sociais, e têm impactado o mercado de trabalho.

A incorporação dessas novas gerações alterou o perfil dos militares ingressos na carreira das armas. Com isso, ocorreu o aumento nos problemas médicos, sociais e psicológicos no

³ Termo utilizado nas Forças Armadas para determinar a função que um militar irá ocupar

de militares, gerando afastamentos periódicos, que culminam com a exclusão do serviço ativo. Posteriormente, fruto de ações judiciais, tem ocorrido a reinclusão em situações extraordinárias, sendo enquadrados como adidos, agregados ou reintegrados, reduzindo ainda mais a disponibilidade de vagas destinadas aos militares aptos para as missões combatentes, impactando, também, o sistema de saúde da força.

Assim, este trabalho tem por finalidade realizar uma pesquisa de campo entre algumas organizações militares e na legislação vigente para que possam ser apresentadas sugestões para otimizar o emprego da força de trabalho nos quartéis do Exército Brasileiro, visando aumentar a disponibilidade de militares aptos para a atividade fim, assim como, preparar os militares com incapacidades físicas temporárias para a reinserção no mercado de trabalho com conhecimentos em áreas administrativas que não exijam esforço físico, compatíveis com as suas moléstias.

2 SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL E JURÍDICA DOS MILITARES AFASTADOS POR PROBLEMAS DE SAÚDE E DAS OM DO EXÉRCITO BRASILEIRO, E, PROPOSTAS DE APROVEITAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

2.1. Gestão e organização de pessoal nas Organizações Militares

O Exército Brasileiro é regido por normas e regulamentos que, como qualquer instituição governamental, exigem a aprovação de escalões superiores e planejamentos para a execução propriamente dita com antecedência mínima de um ano. Assim, a 1ª Subchefia do Estado Maior do Exército (EME) publica o Quadro de Cargos Previstos (QCP) para as OM componentes do EB, baseando-se na Portaria Nr 015 EME/Res, de 07 de julho de 2011, (BRASIL, 2011), que aprova a Diretriz para Previsão de Cargos e Preenchimento de Claros no Exército Brasileiro.

Fruto disso, a modificação ou transformação do organograma de funções, assim como a organização de pessoal de uma Unidade Militar requerem estudos e autorização dos diversos escalões de comando que enquadram uma OM. Ainda conforme BRASIL (2011), na Diretriz para Previsão de Cargos e Preenchimento de Claros no Exército Brasileiro, verifica-se que as

propostas deverão ser acompanhadas das respectivas sugestões de modificação em Regulamentos e Bases Doutrinárias, dificultando ainda mais tais mudanças. E, segundo a alínea C, da mesma diretriz, não devem implicar em aumento de efetivo.

Devido à evolução das rotinas e procedimentos na administração pública, novos postos de trabalho com atribuições específicas foram criados ou tiveram um acréscimo substancial no seu volume diário de missões e de sistemas sob sua responsabilidade. São exemplos disso a Seção de Licitações Aquisições e Contratos (SALC), Setor de Pagamento de Pessoal (SPP) e a Seção de Fiscalização de Produtos Controlados (SFPC). Ainda, verifica-se que a grande maioria das OM não possuem essas seções em seu QCP, ou, quando existem, não possuem o efetivo necessário para um desempenho eficiente.

Com isso, diversos militares combatentes são desviados para desempenhar funções administrativas, que poderiam ser ocupadas por militares com restrições médicas de esforço físico, porém, aptos para obter sucesso nas funções burocráticas. Assim, o aproveitamento do universo de militares que recebem remuneração e estão afastados do expediente por motivos diversos, gerará uma otimização da força de trabalho nos quartéis.

Outro fator que deve ser considerado para um eventual emprego de militares com restrições médicas no desempenho das funções citadas acima são os custos aos cofres públicos gerados por eles. Buscando subsidiar dados para a pesquisa, foi realizada uma entrevista com os integrantes da Seção de Adidos, Agregados e Reintegrados da 11ª Região Militar (11ª RM), sediada em Brasília - DF.

Nessa oportunidade, foram ouvidos os militares que integram a equipe, onde responderam perguntas formuladas pelo autor, acerca de dados estatísticos sobre efetivos existentes na área da 11ª RM e sobre condutas tomadas a partir das diferentes situações e decisões judiciais existentes. Somente em sua área de subordinação, existem cerca de 1084 militares afastados do serviço ativo por motivos de saúde, gerando um gasto mensal de cerca de R\$ 2.059.600,00, que poderia ser minimizado caso estivessem cumprindo expediente.

A entrevista também constatou que, de acordo com a experiência da equipe, é possível adequar a legislação a fim de empregar grande parte do efetivo de militares afastados do serviço ativo em missões administrativas. Obviamente, deveriam ser selecionados os militares e as missões a ser desempenhadas, uma vez que existem assuntos sensíveis que carecem de sigilo e a seleção dos militares que tem acesso a essas informações deve ser muito bem feita.

2.2 Afastamentos e Ações Judiciais

É sabido que cada geração de cidadãos apresenta características próprias, e, é um desafio para as instituições buscar a adaptação para aproveitar esses talentos. Segundo MOURA (2020), Geração Z é a definição sociológica para pessoas nascidas entre 1995 à 2010. Nesse contexto, significa que integrantes desse grupo estão ingressando no mercado de trabalho ou saindo da faculdade, situações que englobam a incorporação no Exército Brasileiro.

A geração Millennials ou Y e a Geração Z tem como principal característica o acesso à informação e à tecnologia. Que implica na mudança de hábitos relacionados à diminuição da prática de atividades físicas, assim como maiores tendências a sofrer de distúrbios psicológicos e de dificuldade de aceitação e adaptação a grupos sociais. De acordo com o ClubeAuge (2019), site especializado em estudar o comportamento infantil e infanto-juvenil, os jovens da Geração Z, se cobram muito e estão cada vez mais caminhando sozinhos em busca de seus objetivos, sempre tentando serem melhores que os outros. Considerando uma possível explicação dessa competitividade e conseqüente aumento do estresse o acesso exagerado às redes sociais e jogos online, relegando a segundo plano atividades físicas, lúdicas ou esportivas, que garantem maiores resistência física, qualidade de vida e saúde, tão necessárias para o desempenho da atividade militar.

As informações acerca de afastamentos do trabalho por motivos de saúde obtidas através de entrevista junto aos integrantes da Seção de Pessoal do 1º Regimento de Cavalaria de Guardas (1º RCG), Organização Militar do Exército Brasileiro sediada em Brasília – DF, cujo efetivo existente é de cerca de 1900 militares, sendo sua grande maioria nascidos nos anos de 1981 a 2010, confirmam as ideias apresentadas acima. Por exemplo, atualmente, a OM possui 195 militares afastados do serviço ativo, cerca de 10% do efetivo total, com as mais variadas motivações de ordem física e psicológica. Assim é possível verificar que as características destas gerações dificultam a adaptação às atividades na caserna, eminentemente práticas que requerem capacidades físicas específicas, gerando assim, afastamentos e licenciamentos para tratamentos médicos.

O aumento no número de problemas médicos e psicológicos que as novas gerações têm apresentado, diferentemente dos efetivos incorporados nos anos anteriores ao ano 2000, agravou a demanda jurídica nos quartéis. E, principalmente, os motivos para que os novos

militares não concluíam seu período previsto no alistamento sem afastamentos ou desincorporação motivados por essas razões.

Nos últimos anos, as decisões judiciais de reintegração de militares licenciados das fileiras do Exército aumentaram de forma exponencial. E, as ordens emanadas pela justiça garantem vários direitos e prerrogativas para estes cidadãos. Como por exemplo, o seguinte despacho expedido por BRASIL. Tribunal Regional Federal (4. Região) - 3ª Turma -, Desembargador Federal Carlos Eduardo Thompson Flores Lenz - DJU 30/06/2004 - p. 72:

Incapacidade laborativa. Parcial. Acidente ocorrido no período de prestação do serviço militar obrigatório. Direito à reintegração para tratamento médico com a percepção de todas as vantagens a que fazia jus antes do desligamento.

Os afastamentos ou desincorporações de militares podem ocorrer por diversos motivos. Segundo o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais, também conhecido como R1 ou RISG (Brasil, 2003), quando um militar temporário permanecer mais do que 60 dias com dispensa médica, este deverá ser encaminhado a uma nova avaliação pela junta médica militar, e, persistindo o problema, deverá ser desincorporado, permanecendo na situação de adido, para tratamento de saúde. Nesse caso, por exemplo, o militar busca na justiça a reintegração à força, ou seja, a reconsideração do ato da baixa e conseqüentemente a volta das prerrogativas de remuneração e acesso aos direitos que um militar da ativa tem. Normalmente esses militares têm obtido sucesso através de liminares com “Antecipação de Tutela”, iniciando mais um ciclo de disputas judiciais e enfraquecimento na força de trabalho dos quartéis.

As causas dos afastamentos médicos são as mais diversas possíveis, pois, de acordo com as peculiaridades da OM, os problemas médicos se apresentam. Segundo dados obtidos junto aos integrantes das seções de pessoal das OM, através de questionários e entrevistas, verificou-se que nos Regimentos de Cavalaria de Guarda (RCG), por exemplo, os principais motivos são acidentes no trato com animais. Já nas OM da Brigada de Infantaria Paraquedista, segundo informações obtidas na pesquisa de campo, os problemas nas articulações dos membros inferiores lideram o ranking. Assim, questões que poderiam ser

tratadas com o aproveitamento dos militares em outras funções durante o tratamento, por força de regulamento exigem a desincorporação e o início do ciclo de desgaste judicial.

Desta forma, os reintegrados impactam negativamente, no sistema de pagamento, no Fundo de Saúde do Exército (FUSEX), e, no teto do efetivo de militares das Forças Armadas, diminuindo os efetivos engajados ou reengajados anualmente, e reduzindo assim a força de trabalho.

A quebra de paradigmas talvez seja o ponto crucial para a redução das disputas judiciais verificadas sobre o tema. De um lado, o EB teria que buscar aproveitar os militares com problemas médicos que tivessem perfil para desempenhar as funções administrativas das OM, qualificando e possibilitando que eles cumprissem expediente sem que o tratamento médico fosse prejudicado. Por outro lado, a justiça teria que facultar no despacho das sentenças, a possibilidade destes militares cumprirem expediente para desempenhar tais funções, sem que ocorresse esforço físico que pudesse agravar suas moléstias, já que, na grande maioria dos casos, é possível tal decisão. Portanto, se no corpo do despacho existisse a frase: “Reintegração para todos os fins, respeitando os limites impostos pela moléstia”, facilitaria sobremaneira o aproveitamento desses militares nas diversas funções que pudessem ser empregados.

2.3 Qualificação e aproveitamento em funções administrativas

Atualmente, a instrução militar abarca as atividades relacionadas à “atividade fim”, ou seja, preparo para o combate e emprego em missões subsidiárias, como operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), Defesa Externa, entre outras. As instruções que fogem deste objetivo são voltadas para a Justiça e Disciplina, e peculiaridades da Arma, Quadro ou Serviço que o militar faça parte. Assim, ao término do serviço militar, a grande maioria do efetivo que é desincorporado não possui quase nenhuma qualificação profissional para desempenhar funções na vida civil. E, essa “desqualificação” profissional dos jovens militares dificulta também o emprego em funções administrativas dentro da OM.

Para minimizar essa situação o Exército Brasileiro buscou um convênio com órgãos do Sistema S, tais como Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), entre outros, chamado de Projeto Soldado-Cidadão. Esse projeto,

coordenado pelo Comando de Operações Terrestres (COTER), tem por finalidade fornecer uma qualificação profissional aos militares das Forças Armadas, permitindo aos que serão licenciados, por término do tempo de Serviço Militar, concorrerem ao mercado de trabalho em melhores condições. No entanto, o fato desse programa ocorrer no último ano do serviço militar, dificulta o emprego e aproveitamento destes militares nas funções diárias dos quartéis.

Segundo as respostas do questionário enviado aos encarregados de pessoal das OM, as principais carências das organizações militares do Exército Brasileiro são relacionadas à Tecnologia da Informação (TI), como conhecimentos específicos em Word e Excel para desempenho de funções em arquivos, controle de estoque em depósitos, auxiliares de secretaria, assim como conhecimento em implantação e manutenção de redes de dados. Também, conhecimentos específicos em atividades laborais como cozinheiros, padeiros, marceneiros, eletricitas e encanadores. Auxiliares na área de saúde também são demandas que não possuem o devido preenchimento das vagas existentes por falta de qualificação. Conhecimentos específicos como estes, não demandam a higidez física de um combatente, possibilitando assim o desempenho por militares com restrições médicas, sem que haja prejuízo na sua execução e na saúde do militar.

Dessa forma, a disponibilização de cursos profissionalizantes que possibilitem o desempenho de funções administrativas nas OM seria uma maneira de minimizar esta situação. Uma vez que o militar seria qualificado em funções específicas direcionadas às demandas existentes, desempenhando as atribuições inerentes à rotina do quartel e estaria se preparando ao ingresso na vida laborativa civil, melhorando sua autoestima e confiança, minimizando possíveis danos psicológicos gerados pela frustração e sentimento de exclusão gerados pelo afastamento do convívio de seus companheiros de caserna.

Outro provável ganho relativo à formação e emprego destes militares em funções administrativas é a melhora no ambiente de trabalho. Pois, em qualquer meio, os colaboradores que se afastam do serviço, geram uma sobrecarga nos demais, criando conflitos no relacionamento interpessoal. Logo, o retorno destes militares ao trabalho, diminuiria as atribuições dos demais, e, estes seriam vistos pelos demais como parte da solução, ao invés do problema.

2.4 Resultado da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi elaborada através da formulação de 10 perguntas e divulgada para militares com funções ligadas à Gestão de Pessoal, lotados em quartéis do Exército Brasileiro situados em todas as regiões do país, sendo respondida pelos responsáveis em 54 quartéis.

As perguntas abordaram temas acerca do efetivo de militares em situações extraordinárias por problemas médicos como: adidos, agregados e reintegrados. Também foi perguntado se as decisões judiciais existentes impunham alguma restrição para o cumprimento do expediente, assim como manutenção da assistência de saúde para os dependentes desses militares. Outro tema abordado foi com relação à contagem ou não do tempo em situação extraordinária desses militares para fins de previdência social.

No tocante à estrutura das OM, foi perguntado sobre a existência ou não de todos os cargos necessários para o cumprimento das atribuições administrativas dos quartéis. E, se as OM sofreram cortes no efetivo após a reestruturação ocorrida no ano de 2019.

Finalizando a pesquisa foi perguntado sobre a viabilidade de emprego dos militares com restrições médicas em funções administrativas e quais seriam elas. Assim como, se essa ação realmente teria um efeito prático para a inserção destes jovens no mercado de trabalho.

Com relação os efetivos afastados das funções por motivos de saúde, a média girou em torno de 10% em todas as OM. Cabe ressaltar que os afastamentos permanentes, ou seja, maiores que 06 meses, ligados a questões judiciais, diminuem este percentual para cerca de 5%.

As respostas no tocante às restrições impostas pela justiça para o aproveitamento dos militares afastados apresentaram informações convergentes. Estes militares são proibidos de cumprir atividades laborais, de qualquer natureza, mesmo que não exija esforço físico. Diante dessa situação, todas as respostas solicitaram uma maior aproximação com a Justiça Federal de forma que seja apresentada a demanda da flexibilização das sentenças, possibilitando o emprego em atividades sem prejuízos à continuidade do tratamento, assim como ao agravamento da moléstia.

Acerca da manutenção da assistência de saúde por parte dos dependentes, assim como a contagem do tempo de serviço durante a situação extraordinária, as respostas apontaram que depende da decisão judicial. Pois, algumas decisões determinavam a manutenção da

vinculação com o FUSEX e da contagem do tempo para fins de previdência social, enquanto outras não faziam menção sobre o assunto.

Sobre a estrutura dos cargos e organização administrativa das OM, as respostas foram semelhantes. A grande maioria apresentou a carência de militares para desempenhar as funções administrativas, culminando com o desvio de militares das funções combatentes para preencher essas necessidades. A proposta de reestruturação do efetivo da força também impactou no preenchimento de cargos de militares de temporários para cumprir missões ligadas à administração das OM.

Por fim, verificou-se que é viável o emprego de militares em situações extraordinárias no desempenho de funções administrativas nas OM. Quase que a totalidade das respostas apontou para essa necessidade, desde que observadas às características do militar e dos cargos que seriam ocupados. Paralelamente a isso, ocorreu unanimidade com relação à abertura de novas possibilidades profissionais para os militares que viessem a trabalhar nestas funções. Pois, além de colaborar com o bom andamento das atividades dos quartéis, estariam adquirindo experiência e conhecimentos para a futura inserção no mercado de trabalho, favorecendo o êxito destes cidadãos na vida futura.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho acadêmico buscou analisar a viabilidade do aproveitamento da mão-de-obra temporária do Exército Brasileiro com problemas médicos para desempenhar funções administrativas nas Organizações Militares de Corpo de Tropa.

Para subsidiar a conclusão final, realizou-se uma pesquisa documental em regulamentos do Exército Brasileiro e em textos e artigos da internet. Também, foi realizada uma entrevista com o chefe da seção responsável pelos militares com problemas de saúde afastados do serviço ativo na área da 11ª Região Militar, assim como, uma pesquisa de campo respondida por militares de diversas OM sediadas em todas as regiões do país, que possuem encargos na área de pessoal.

Ficou claro que a evolução das relações de trabalho impactou sobremaneira as Forças Armadas, e, em especial o Exército Brasileiro, haja vista seus regulamentos e a necessidade de padronização dos efetivos e funções em suas OM. Soma-se isso à mudança no perfil dos jovens que estão ingressando na carreira das armas, seja devido ao serviço militar obrigatório,

seja através de concursos e processos seletivos, que cada vez menos tem intimidade com esforços físicos e atividades em grupo, fundamentais para o sucesso na linha bélica. Sendo que o resultado desta discrepância é o aumento de afastamentos do serviço ativo por motivos de saúde e psicológicos impactando na força de trabalho disponível.

Também se verificou que é necessário um maior assessoramento junto ao Ministério Público Federal por parte das Assessorias Jurídicas das OM, aproximando as instituições de forma que as decisões não prejudiquem os cidadãos, mas, acima de tudo, preservem as Forças Armadas. Assim, busca-se que as decisões judiciais possibilitem que os militares afastados desempenhem funções administrativas, não demandando esforço físico e preparando para a reinserção no mercado de trabalho. Uma vez que, conforme BRASIL (2019) no Artº 106 da Lei nº 13.954, está previsto que somente serão reformados o considerados inválidos, o que restringiu muito o universo de militares que poderão obter tal situação. Além de possibilitar economia aos cofres públicos, pois a cauda logística indireta gerada pelas decisões judiciais tempestivas e sem o devido apoio jurídico da União impacta o sistema de saúde e de pensões das três forças, onerando no final das contas, o contribuinte brasileiro.

Paralelamente às questões judiciais, as OM têm que envidar esforços no sentido de formalizar parcerias e proporcionar mais cursos profissionalizantes. Essa ação tem por objetivos preparar e qualificar os militares temporários com restrições médicas ou não, para em um primeiro momento suprir as carências e demandas da rotina administrativa dos quartéis, e de enfrentar o mercado de trabalho após a desincorporação do serviço militar com totais condições de sucesso.

Finalmente, ficou evidente pelo resultado da pesquisa de campo, assim como da pesquisa bibliográfica e da entrevista, que existe a necessidade da inserção dos militares com restrições médicas judiciais ou não, no desempenho de funções administrativas. Otimizando assim, o emprego de recursos públicos, agilizando o andamento e eficácia das rotinas dos quartéis, e, acima de tudo, preparando o cidadão brasileiro para obter sucesso no mercado de trabalho, graças ao aprendizado e experiências colhidas durante o serviço militar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores-DAS e das Funções Gratificadas do Comando do Exército do Ministério da Defesa, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5751.htm>. Acesso em: 2 jun. 2020.

BRASIL. Lei 4.375, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares.

BRASIL. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares).

BRASIL. Cartilha de Orientação do DGP para padronização de procedimentos dispensados a Militares ou Ex-militares Adidos, Agregados, Reintegrados, Encostados e Incapazes por motivo de saúde, de 11 de junho de 2018.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.191, de 1º de novembro de 2017. Estabelece as normas e as diretrizes para elaboração, redação, alteração, consolidação e encaminhamento de propostas de atos normativos ao Presidente da República pelos Ministros de Estado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9191.htm>. Acesso em: 4 jun. 2020.

BRASIL. Comandante do Exército . PORTARIA Nº 816, de 19 de dezembro de 2003. Aprova o **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais** (R-1) e dá outras providências.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. PORTARIA Nº 101, de 1º de agosto de 2007. Aprova as **Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro** e dá outras providências.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. PORTARIA Nº 015 - Reservada, de 07 de julho de 2011. Aprova a **Diretriz para Previsão de Cargos e Preenchimento de Claros do Exército Brasileiro** e dá outras providências.

BRASIL. Departamento Geral de Pessoal . PORTARIA Nº 046 , de 27 de MARÇO de 2012. Aprova as **Normas Técnicas para a Prestação do Serviço Militar Temporário** (EB30-N-30.009), 1ª Edição, 2012 e dá outras providências.

OLIVEIRA, Marco César. **O Economista**. 2010. Disponível em: <<https://www.oeconomista.com.br/efeitos-da-globalizacao/>>. Acesso em: 15 ago 2020.

PENA, Rodolfo Alves. 2019. Disponível em: <<https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/trabalho-na-globalizacao.htm>>. Acesso em: 10 set de 2020

LIMA, Vinícius. 2018. **As novas gerações no mercado de trabalho**. Disponível em <<https://www.nube.com.br/blog/2018/12/27/as-novas-geracoes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 10 set 2020

BRASIL. Tribunal Regional Federal (4. Região) - AC 200071040014099/rs 3a Turma. Desembargador Federal Carlos Eduardo Thompson Flores Lenz - DJU 30/06/2004 - p. 72. Disponível em <<https://trf-4.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/1223448/apelacao-civel-ac-2600/inteiro-teor-13861423>>. Acesso em: 10 set 2020

MOURA, Cheron - **Saiba como é a geração Z no mercado de trabalho**. 2020. Disponível em <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>. Acesso em: 10 set 2020

CLUBEAUGE. **Geração Z está cada vez mais ansiosa, estressada e depressiva**. 2019. Disponível em <https://clubeauge.com.br/blog/geracao-z/>. Acesso em: 10 set 2020

Comando de Operações Terrestres – COTER, **Projeto Soldado-Cidadão PSC**. Disponível em <<http://www.coter.eb.mil.br/index.php/soldado-cidadao>>. Acesso em: 12 set 2020