

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Cel Av MARCELO PIMENTEL BARBEDO

EVASÃO DE JOVENS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS:

propostas para enfrentar este inimigo

Rio de Janeiro

2008

Cel Av MARCELO PIMENTEL BARBEDO

EVASÃO DE JOVENS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS:

propostas para enfrentar este inimigo

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1-FN) Ítalo de Melo Pinto

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2008

RESUMO

Um número expressivo de demissões de oficiais intermediários e subalternos tem ocorrido nas Forças Armadas brasileiras nos últimos anos, muitas delas provocadas pela aprovação em concursos para o preenchimento de vagas em cargos do serviço público. Um fator normalmente apontado como desvantajoso na carreira militar é o salário oferecido, por ser menos atrativo que os de várias carreiras do serviço público. A Nação investe significativos recursos financeiros na formação do oficial e não tem o esperado retorno com o abandono precoce da carreira. Consultas direcionadas a oficiais-superiores, importante parcela do público interno, demonstram a concepção de que o salário influencia fortemente a decisão de abandonar a carreira. Questionamentos feitos a oficiais subalternos demitidos recentemente evidenciam quais os motivos que os influenciaram, com mais intensidade, a decidir pelo abandono da carreira. A análise dos dados obtidos identifica problemas de ordem comportamental nas organizações militares. Como forma de contribuir com os chefes militares para a redução da evasão dos oficiais intermediários e subalternos, apresenta uma proposta de conduta, focada no aspecto motivacional, que servirá para aprimorar as relações profissionais com os subordinados.

Palavras-chave: carreira, demissão, evasão, oficiais, profissão militar.

ABSTRACT

A significant number of junior officers has left Brazil's Armed Forces in recent years. Many of them were approved in official examinations for governmental posts. An aspect normally pointed as a disadvantage in military career is salary, for being less attractive than those of some careers of the public service. Brazil invests significant resources to graduate an officer and do not have the expected return when he abandons the career so precociously. Questions asked to senior officers, important portion of the internal public, demonstrate the opinion that salary is a strong influence in the decision of quitting the carrer. Questions asked to some of the junior officers that have left the Armed Forces make evident the reasons that influenced them the most to decide for quitting their military careers. The analysis of the collected data identifies behavior problems in the military organizations. In order to help commanding officers reduce the evasion of junior officers, it proposes some procedures, focused on motivational aspects, that will improve professional relations.

Keywords: career, evasion, military profession, officers, resignation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – Demissões (por posto e Força Armada - 2006).....	19
GRÁFICO 2 – Demissões (por posto e Força Armada - 2007).....	20
GRÁFICO 3 – Demissões (por posto e Força Armada - 1º semestre de 2008).....	21
GRÁFICO 4 – Totais de demissões por ano - Marinha.....	22
GRÁFICO 5 – Totais de demissões por ano - Exército.....	22
GRÁFICO 6 – Totais de demissões por ano - Aeronáutica.....	23
GRÁFICO 7 – Totais de demissões por ano nas três Forças Armadas.....	23
GRÁFICO 8 – Motivação para o ingresso (oficiais demissionários).....	27
GRÁFICO 9 – Motivação para a demissão (Capitães-de-Mar-e-Guerra e Coronéis).....	29
GRÁFICO 10 – Motivação para a demissão (oficiais demissionários).....	30
QUADRO 1 – Comparação entre os vencimentos dos oficiais do Exército e da PM-DF.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFA -	Academia da Força Aérea
AMAN -	Academia Militar das Agulhas Negras
CAEPE -	Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia
CIAAR -	Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica
CIAW -	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CN -	Colégio Naval
CPEA -	Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais
CPEAEx -	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
C-PEM -	Curso de Política e Estratégia Marítimas
ECEMAR -	Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
ECEME -	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EEAR -	Escola de Especialistas da Aeronáutica
EGN -	Escola de Guerra Naval
EN -	Escola Naval
EPCAR -	Escola Preparatória de Cadetes do Ar
EsAEx -	Escola de Administração do Exército
ESG -	Escola Superior de Guerra
EsPCEEx -	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
IME -	Instituto Militar de Engenharia
ITA -	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
PM-DF -	Polícia Militar do Distrito Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	A PROFISSÃO MILITAR.....	9
2.1	As origens da profissão militar.....	9
2.2	As características da profissão militar.....	10
2.3	A profissão militar no Brasil.....	12
2.4	As opções de ingresso na carreira de oficial.....	13
2.4.1	Marinha.....	13
2.4.2	Exército.....	15
2.4.3	Aeronáutica.....	16
2.5	O perfil do candidato à carreira de oficial.....	18
3	OS NÚMEROS DA EVASÃO.....	19
3.1	Situação em 2006.....	19
3.2	Situação em 2007.....	20
3.3	Situação no 1º semestre de 2008.....	21
3.4	Evolução da situação no período de 01 jan. 2006 a 30 jun. 2008.....	21
4	PESQUISA.....	25
4.1	Considerações preliminares.....	25
4.2	Metodologia.....	26
4.3	O ingresso.....	26
4.4	O pedido de demissão.....	27
5	PROPOSTA DE CONDUTA PARA OS CHEFES MILITARES.....	32
5.1	Motivação.....	32
5.2	Teoria do impulso.....	33
5.3	Proposta.....	33
5.3.1	Impulso a adquirir.....	34
5.3.2	Impulso a formar laços.....	36
5.3.3	Impulso a compreender.....	37
5.3.4	Impulso a se defender.....	38
6	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Alguns veículos de comunicação têm divulgado, com certa frequência, um grave problema que tem atingido as Forças Armadas nos últimos anos: o elevado número de pedidos de demissão de oficiais.

Para alguns, a situação já parece fugir à normalidade:

Os boletins do Exército brasileiro, de janeiro ao começo de março, mostram uma assustadora evasão de oficiais: 23 deles, nas patentes de major, capitão e tenente, saíram dos quadros da força nos primeiros 67 dias de 2008. Isso significa uma baixa a cada três dias. Todos eles saíram por ter sido nomeados em cargos públicos permanentes, após terem sido aprovados em concursos.[...] E o que vale para o Exército vale também para a Marinha e para a Aeronáutica. (DIAS, 2008, p.36).

Não há como negar que o número de demissões do serviço ativo de oficiais intermediários e subalternos¹, seja a pedido ou por terem assumido cargos públicos, tem aumentado significativamente nos últimos anos.

Na Marinha, particularmente, o problema tem início um pouco mais cedo, logo após o curso de formação de oficiais dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes de Marinha, ministrado na Escola Naval (EN), com aqueles que ainda possuem a graduação de praça especial: é o caso dos Guardas-Marinhas que solicitam demissão do serviço ativo antes mesmo de se tornarem oficiais, com a nomeação ao posto de Segundo-Tenente.

A Nação investe significativos recursos financeiros na formação de um oficial e o abandono prematuro da carreira impossibilita o pleno retorno daquele investimento. O danoso fenômeno exige providências imediatas das três Forças Armadas.

O presente trabalho tem por propósitos evidenciar os fatos que motivam o abandono prematuro da carreira de oficial e sugerir medidas a serem implementadas para reduzir o alto número de demissões observado nos dias atuais.

A pesquisa abrange as três Forças Armadas e tem por objeto desde as praças especiais que acabaram de concluir os respectivos cursos de formação até os oficiais de carreira que não totalizam tempo de serviço suficiente para requerer transferência para a reserva remunerada (oficiais intermediários e subalternos, normalmente). Qualquer um deles

¹ Tratam-se de Círculos hierárquicos, previstos no Estatuto dos Militares, compostos pelos oficiais dos postos de Capitão-Tenente ou Capitão (intermediários), Primeiro Tenente e Segundo Tenente (subalternos).

que seja demito do serviço ativo, seja a pedido ou por ter assumido cargo público, caracteriza o abandono prematuro da carreira.

Inicialmente, no segundo capítulo são evidenciadas as particularidades da profissão militar e detalhadas as opções existentes para o ingresso na carreira de oficial das nossas Forças Armadas.

Em seguida, no terceiro capítulo são apresentados e analisados os números das demissões de oficiais das Forças Armadas.

Na seqüência, o quarto capítulo detalha a pesquisa que foi realizada com o propósito de identificar qual o motivo que mais influenciou os oficiais quando decidiram abandonar a carreira militar.

Identificado o motivo, e visando a minimizar as demissões, no quinto capítulo é apresentada uma proposta de conduta para os oficiais que exercem qualquer tipo de cargo de comando, chefia ou direção, que no presente trabalho, de agora em diante, passam a ser referenciados como chefes militares.

Finalmente, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações a respeito do problema.

2 A PROFISSÃO MILITAR

The skills and qualities of the professionals in the ordered application of force now assume a greater importance in the world than ever before. In the past the survival of a nation state often depended on them. The survival of mankind may depend upon them in the future. (HACKETT, 1983, p. 7).²

Antes de investigar os motivos que levam jovens oficiais a abandonar prematuramente as suas carreiras, convém discorrer sobre as origens e as características desta profissão tão peculiar.

2.1 As origens da profissão militar

A humanidade tem testemunhado como prática comum, desde as mais remotas eras, o uso da força física para a resolução de conflitos sociais. Inicialmente desordenado, este uso foi se tornando cada vez mais organizado à medida que a humanidade evoluía. Da mesma forma, evoluíam os homens que se ocupavam de aplicar a força física em defesa dos interesses da sua sociedade: os militares. Fruto dessa evolução, algo que pode ser considerado como a profissionalização da atividade militar teve origem no século XIX. A partir das Guerras Napoleônicas (1803-1815), os exércitos passaram a ter uma organização hierárquica mais definida e os comandantes militares passaram a aplicar táticas mais sofisticadas, com ações coordenadas de artilharia e infantaria. Era o surgimento da atividade militar como profissão, realçando a diferença entre os militares e os cidadãos comuns.

The eighteenth century had seen the regularization of armed service in Western Europe. In the nineteenth true professionalism emerges. Before 1800 there was virtually no such thing as a professional officer corps anywhere. After 1900 no sovereign power of any significance, either in the old world or the new, was without one. (HACKETT, 1983, p. 99).³

² “A perícia e o caráter dos profissionais responsáveis pela aplicação ordenada da força assumem agora uma importância no mundo como nunca antes. No passado, a sobrevivência do estado-nação frequentemente dependia deles. A sobrevivência da humanidade poderá depender deles no futuro.” (Tradução nossa).

³ “O século dezoito testemunhou a regularização dos exércitos na Europa Ocidental. No século dezenove surge o verdadeiro profissionalismo. Antes de 1800 não havia, virtualmente, em qualquer lugar, qualquer coisa parecida com um corpo profissional de oficiais. Depois de 1900 nenhum poder soberano de qualquer porte, no velho mundo ou no novo, deixava de possuí-lo.” (Tradução nossa).

Em seus estudos sobre as origens do soldado profissional nos EUA, Janowitz (1967) define a profissão militar como a expressão da identidade nacional e, portanto, somente aqueles que possuem fortes sentimentos de nacionalismo tendem a abraçá-la.

2.2 As características da profissão militar

A carta escrita ao Rei de Portugal por Barreto (1893)⁴, considerado o primeiro grande crítico literário português, exalta as singularidades da profissão militar:

Senhor, umas casas existem, no vosso Reino, onde homens vivem em comum, comendo do mesmo alimento, dormindo em leitos iguais. De manhã a um toque de corneta se levantam, para obedecer. De noite, a outro toque de corneta se deitam, obedecendo. Da vontade fizeram renúncia como da vida. Seu nome é sacrifício. Por ofício desprezam a morte e o sofrimento físico. Seus pecados mesmo são generosos, facilmente esplêndidos. A beleza das suas ações é tão grande que os poetas não se cansam de a celebrar. Quando eles passam juntos, fazendo barulho, os corações mais cansados sentem estremecer alguma coisa dentro de si. A gente conhece-os por militares: Eu cá chamo-lhes padres. Padres de religião augusta, a única possível nos dias de hoje; a do civismo. Por essa divina humildade que os faz semelhantes a coisas, eles se levantam acima dos outros homens. Corações mesquinhos lançam-lhes em rosto o pão que comem; como se os cobres do pré pudessem pagar a liberdade e a vida. Publicistas de vista curta acham-nos caros demais, como se alguma coisa houvesse mais cara que a servidão. Eles, porém, calados, continuam guardando a Nação do estrangeiro e de si mesma. Pelo preço de sua sujeição, eles compram a liberdade para todos e a defendem da invasão estrangeira e do jugo das paixões. Se as forças das coisas os impede agora de fazerem em rigor tudo isto, algum dia o fizeram, algum dia o farão. E, desde hoje, é como se o fizessem. Porque, por definição, o Homem de guerra é nobre. E quando ele se põe em marcha, à sua esquerda vai a coragem, e à sua direita a disciplina.

O tom poético que reveste as palavras do crítico português serve para emoldurar as particularidades da profissão das armas no nosso país, divulgadas, com primor, no sítio do Exército Brasileiro na Rede Mundial de Computadores⁵:

a. Risco de vida

Durante toda a sua carreira, o militar convive com risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida.

b. Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia

Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.

⁴ <http://www.exercito.gov.br/NE/2002/06/9999/curio999.htm>

⁵ <http://www.exercito.gov.br/02ingr/Profmili.htm#2>

c. Dedicção exclusiva

O militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional, o que o torna dependente de seus vencimentos, historicamente reduzidos, e dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade.

d. Disponibilidade permanente

O militar se mantém disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial.

e. Mobilidade geográfica

O militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infraestrutura de apoio à família.

f. Vigor físico

As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

g. Formação específica e aperfeiçoamento constante

O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho.

h. Proibição de participar de atividades políticas

O militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades políticas, especialmente as de cunho político-partidário.

i. Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório

O impedimento de sindicalização advém da rígida hierarquia e disciplina, por ser inaceitável que o militar possa contrapor-se à instituição a que pertence, devendo-lhe fidelidade irrestrita. A proibição de greve decorre do papel do militar na defesa do país, interna e externa, tarefa prioritária e essencial do Estado.

j. Restrições a direitos trabalhistas

O militar não usufrui alguns direitos trabalhistas, de caráter universal, que são assegurados aos trabalhadores, dentre os quais incluem-se:

- remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno;
- jornada de trabalho diário limitada a oito horas;
- obrigatoriedade de repouso semanal remunerado; e
- remuneração de serviço extraordinário, devido a trabalho diário superior a oito horas diárias.

k. Vínculo com a profissão

Mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, devendo se manter prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independente de estarem exercendo outra atividade, não podendo por tal motivo se eximir dessa convocação.

l. Conseqüências para a família

As exigências da profissão não ficam restritas à pessoa do militar, mas afetam, também, a vida familiar, a tal ponto que a condição do militar e a condição da sua família se tornam estreitamente ligadas:

- a formação do patrimônio familiar é extremamente dificultada;
- a educação dos filhos é prejudicada;
- o exercício de atividades remuneradas por cônjuge do militar fica, praticamente, impedido; e
- o núcleo familiar, não estabelece relações duradouras e permanentes na cidade em que reside, porque ali, normalmente, passará apenas três anos.

2.3 A profissão militar no Brasil

A condição de militar no País é definida na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. [...]

§ 3º - Os membros das Forças Armadas são denominados **militares**, aplicando-se-lhes, além das que vierem a ser fixadas em lei, as seguintes disposições: (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Por sua vez, o Estatuto dos Militares destaca a singularidade da profissão militar e o papel do oficial:

Art. 3º Os membros das Forças Armadas, em razão de sua destinação constitucional, **formam uma categoria especial de servidores da Pátria e são denominados militares.**[...]

§ 1º - Os **militares** encontram-se em uma das seguintes situações:

a) na ativa:

I - os de carreira; [...]

§ 2º Os **militares** de carreira são os da ativa que, no desempenho voluntário e permanente do serviço militar, tenham vitaliciedade assegurada ou presumida. [...]

Art. 5º A carreira militar é caracterizada por atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípua das Forças Armadas, denominada atividade militar. [...]

Art. 36. O **oficial** é preparado, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção. (BRASIL, 1980, grifo nosso).

O preparo para o exercício das funções de comando, chefia e direção, citado no Estatuto dos Militares, tem início nas escolas de formação de oficiais das Forças Armadas e prolonga-se por toda a carreira, nas experiências vividas no dia-a-dia e nos cursos de especialização, aperfeiçoamento ou de altos estudos.

Mas é durante os cursos de formação que a real vocação dos pretensos oficiais é posta à prova, conforme observou Castro (1990), ao discorrer sobre o período de adaptação dos cadetes do primeiro ano da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN):

Tanto oficiais quanto cadetes falam da adaptação como uma “peneira” que visa levar à desistência as pessoas que não possuem vocação ou força de vontade suficiente para o ingresso na carreira militar. (CASTRO, 1990, p.15).

2.4 As opções de ingresso na carreira de oficial

Apesar de a carreira de oficial das Forças Armadas não exercer o mesmo fascínio de outros tempos, quando era mais prestigiada, melhor remunerada e as dificuldades de aquisição e manutenção dos equipamentos eram menores, milhares de jovens ainda optam por prestar concursos de admissão para as escolas de formação todos os anos.

Marinha, Exército e Aeronáutica oferecem várias opções de carreira que atendem desde os candidatos que estão cursando o último ano do ensino fundamental até aqueles que já possuem um diploma de graduação em área de interesse da Força Armada.

As formas de ingresso em vigor atualmente são as seguintes:

2.4.1 Marinha⁶

2.4.1.1 Candidato com nível de escolaridade fundamental (sexo masculino, exclusivamente)

Concurso público, de âmbito nacional, para ingresso no Colégio Naval (CN), instituição de ensino localizada na cidade de Angra dos Reis, RJ, onde são ministrados os três anos do ensino médio.

Durante o curso, o jovem, que ingressa com idade entre quinze e dezoito anos, é preparado para o ingresso na EN, além de receber os primeiros ensinamentos sobre a vida castrense. Inicia-se, então, a seleção daqueles que, realmente, possuem vocação para a carreira militar. Se aprovado, o aluno seguirá para a EN.

2.4.1.2 Candidato com nível de escolaridade médio (sexo masculino, exclusivamente)

⁶ Informações para os candidatos constantes no sítio da Diretoria de Ensino da Marinha. Disponível em: <<https://www.ensino.mar.mil.br/index1.html>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

Concurso público, de âmbito nacional, para ingresso na EN, instituição de ensino superior localizada na cidade do Rio de Janeiro, RJ. Após os quatro anos de curso, na condição de Aspirante, é declarado Guarda-Marinha (carreiras dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais ou de Intendentes de Marinha).

Durante o curso, o jovem, que ingressa com idade entre dezoito e 23 anos, recebe a instrução necessária para iniciar a carreira de oficial.

2.4.1.3 Candidato com nível de escolaridade superior

Concurso público, de âmbito nacional e de nível superior, para ingresso no Curso de Formação e Estágio de Aplicação de Oficiais, ministrado no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), localizado na cidade do Rio de Janeiro, RJ.

Após a conclusão é nomeado Segundo-Tenente (carreiras dos Quadros Complementares dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes de Marinha) ou Primeiro-Tenente (carreiras dos Corpos de Engenheiros da Marinha, de Saúde da Marinha - Quadros de Médicos, Cirurgiões Dentistas e Apoio à Saúde – e Auxiliar da Marinha - Quadros Técnico e de Capelães Navais) da Reserva da Marinha e, imediatamente, convocado para o serviço ativo.

O candidato, que ingressa com idade de até quarenta anos, já possui formação superior, mas, normalmente, nunca teve contato com a vida militar.

2.4.2 Exército⁷

⁷ Informações para os candidatos constantes no sítio do Exército Brasileiro. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/02ingr/ingressar.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

2.4.2.1 Candidato com nível de escolaridade fundamental (sexo masculino, exclusivamente)

Concurso público, de âmbito nacional, para ingresso na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), localizada em Campinas, SP.

Após concluir o 3º ano do ensino médio naquela instituição de ensino, o aluno seguirá para a AMAN, localizada na cidade de Resende, RJ.

Após os quatro anos de curso, na condição de Cadete, é declarado Aspirante-a-Oficial (carreiras das Armas - Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações - do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico).

Por um ano, enquanto é preparado na EsPCEEx para o ingresso na AMAN, o jovem, que ingressa com idade de dezesseis a vinte anos, recebe os primeiros ensinamentos sobre a vida castrense.

Durante o curso na AMAN, o jovem receberá a instrução necessária para iniciar a carreira de oficial.

2.4.2.2 Candidatos com nível de escolaridade médio

Concurso público, de âmbito nacional, para ingresso no Curso de Formação e Graduação de Oficiais da Ativa do Quadro de Engenheiros Militares, ministrado no Instituto Militar de Engenharia (IME), instituição de ensino superior localizado na cidade do Rio de Janeiro, RJ.

Após os cinco anos de curso, o jovem, que ingressa com idade de dezesseis a 22 anos, é nomeado Primeiro-Tenente (carreira do Quadro de Engenheiros Militares).

2.4.2.3 Candidatos com nível de escolaridade superior (Direito, Administração, Informática, Ciências Contábeis, Economia, Estatística, Comunicação Social, Psicologia, Pedagogia, Magistério, Veterinária ou Enfermagem)

Concurso público, de âmbito nacional, para a Escola de Administração do Exército (EsAEx), localizada na cidade de Salvador, BA. O candidato, que ingressa com idade de até quarenta anos, já possui formação superior, mas, normalmente, nunca teve contato com a vida militar. É nomeado Primeiro-Tenente (carreira do Quadro Complementar de Oficiais) após as 35 semanas de curso.

2.4.3 Aeronáutica⁸

2.4.3.1 Candidato com nível de escolaridade fundamental (sexo masculino, exclusivamente)

Concurso público, de âmbito nacional, para ingresso na Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR), instituição de ensino localizada na cidade de Barbacena, MG, onde são ministrados os três anos do ensino médio.

Durante o curso, o jovem, que ingressa com idade de até dezoito anos, é preparado para o ingresso na Academia da Força Aérea (AFA), além de receber os primeiros ensinamentos sobre a vida castrense. Inicia-se, então, a seleção daqueles que realmente possuem vocação para a carreira militar, após o que, o aluno seguirá para a AFA.

2.4.3.2 Candidato com nível de escolaridade médio

⁸ Informações para os candidatos constantes no sítio da Força Aérea Brasileira. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?page=ingresso>. Acesso em: 20 jun. 2008.

- a) Concurso público, de âmbito nacional, para ingresso na AFA, instituição de ensino superior localizada na cidade do Pirassununga, SP. Após os quatro anos de curso, na condição de Cadete, é declarado Aspirante-a-Oficial (carreiras dos Quadros de Oficiais-Aviadores, Oficiais-Intendentes e Oficiais-de-Infantaria⁹). Durante o curso, o jovem, que ingressa com idade de até 21 anos, recebe a instrução necessária para iniciar a carreira de oficial; ou
- b) Concurso público, de âmbito nacional, para ingresso no Curso de Graduação em Engenharia, ministrado no Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), instituição de ensino superior localizada na cidade de São José dos Campos, SP. Após os cinco anos de curso, o jovem, que ingressa com idade de até 23 anos, é nomeado Primeiro-Tenente (carreira do Quadro de Oficiais-Engenheiros).

2.4.3.3 Candidato com nível de escolaridade superior

Concurso público, de âmbito nacional e de nível superior, para ingresso em um dos seguintes cursos ou estágios:

- a) Curso de Adaptação de Oficiais, ministrado no Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), localizado na cidade de Belo Horizonte, MG. Após a conclusão, é nomeado Primeiro-Tenente (carreiras dos Quadros de Oficiais-Médicos, Oficiais-Dentistas e Oficiais-Farmacêuticos). A idade limite para ingresso é de 34 anos;
- b) Estágio de Instrução e Adaptação de Capelães da Aeronáutica, ministrado no CIAAR. Após a conclusão, é nomeado Segundo-Tenente (carreira do Quadro de Oficiais-Capelães). A idade limite para ingresso é de quarenta anos; ou
- c) Estágio de Adaptação de Oficiais Engenheiros da Aeronáutica, ministrado no CIAAR. Após a conclusão, é nomeado Primeiro-Tenente (carreira do Quadro de Oficiais-Engenheiros). A idade limite para ingresso é de 31 anos;

⁹ Somente candidatos do sexo masculino podem ser inscritos no concurso público de admissão para o Curso de Formação de Oficiais de Infantaria ministrado na AFA.

Nos três casos, os candidatos já possuem formação superior, porém, normalmente, vivenciam a primeira experiência na caserna.

2.5 O perfil do candidato à carreira de oficial

Os jovens que hoje decidem ingressar na carreira de oficial da Forças Armadas pertencem a uma geração que utiliza os recursos tecnológicos ao seu alcance com muita desenvoltura. Rotineiramente, têm acesso a um universo de informações considerado inimaginável em passado recente.

Através da Rede Mundial de Computadores, sem sair do conforto dos seus lares, podem acessar os sítios das Forças Armadas¹⁰ e obter todo tipo de informação sobre as mesmas, até mesmo detalhes sobre os concursos de admissão.

Visitam, virtualmente, as instalações das escolas de formação, das organizações militares onde poderão servir depois de formados e conhecem as atividades desenvolvidas em cada uma delas.

Mas, com a mesma facilidade, informam-se sobre os problemas enfrentados pelas Forças Armadas, tais como a questão salarial e as dificuldades de manutenção e modernização dos equipamentos.

Com tanta informação disponível, o jovem de hoje tem melhores condições de escolher a carreira que deseja abraçar. E não tem receio de mudar o seu rumo caso perceba que a carreira inicialmente escolhida não irá satisfazê-lo por completo.

¹⁰ www.mar.mil.br (Marinha), www.exercito.gov.br (Exército) e www.fab.mil.br (Aeronáutica).

3 OS NÚMEROS DA EVASÃO

Por ano, perdemos efetivo maior do que o que forma a Escola Naval ou a Academia da Força Aérea e próximo ao que forma a Academia Militar das Agulhas Negras. (BOLSONARO, 2007).

Um número expressivo de demissões do serviço ativo de oficiais intermediários e subalternos vem sendo observado a cada ano.

Muitos deles abandonam a carreira de oficial depois de serem aprovados em concursos para o preenchimento de vagas no serviço público.

O problema poderá vir a se tornar ainda mais complexo caso os números continuem aumentando, o que exige um diagnóstico preciso e detalhado para o efetivo tratamento do problema.

Para tanto, o presente capítulo apresenta gráficos, elaborados a partir de dados coletados nas edições do Diário Oficial da União, que possibilitam visualizar melhor a situação no período de 01 jan. 2006 a 30 jun. 2008:

3.1 Situação em 2006

O GRÁF. 1 representa os oficiais demitidos do serviço ativo, a pedido ou por terem assumido cargo público, durante o ano de 2006, discriminados por posto e Força Armada:

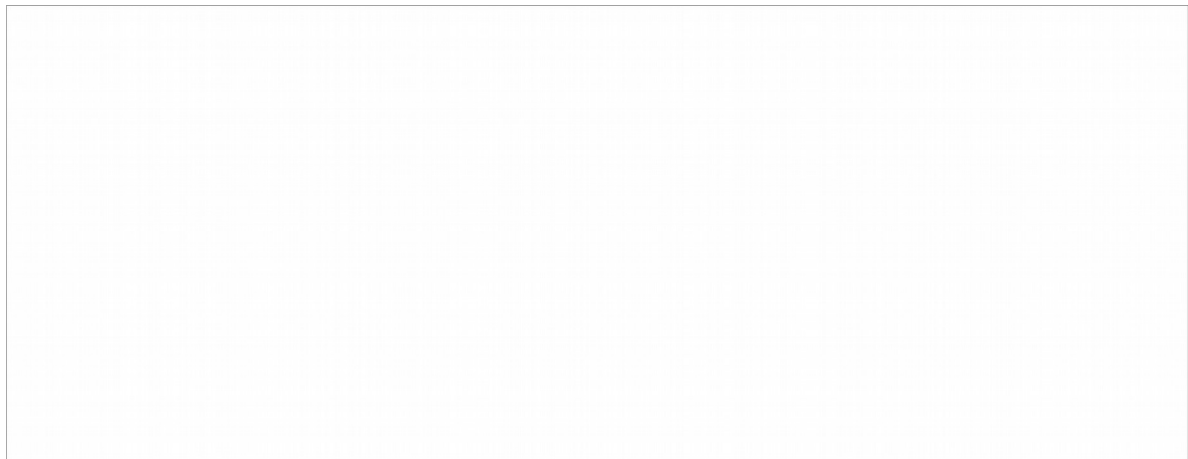


GRÁFICO 1 – Demissões (por posto e Força Armada - 2006)
Fonte: Diário Oficial da União, 2006.

Em 2006, foram publicadas 203 Portarias no Diário Oficial da União concedendo demissão do serviço ativo a oficiais das três Forças Armadas. Dentre elas, 126 traziam como motivo da demissão a assunção de cargos públicos.

3.2 Situação em 2007

O GRÁF. 2 representa os oficiais demitidos do serviço ativo, a pedido ou por terem assumido cargo público, durante o ano de 2007, discriminados por posto e Força Armada:

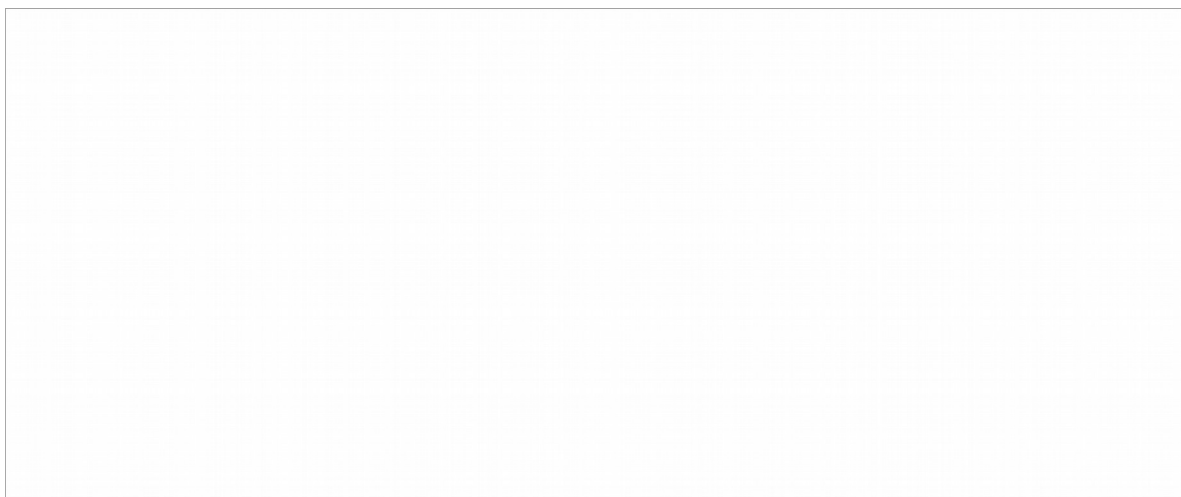


GRÁFICO 2 – Demissões (por posto e Força Armada - 2007)
Fonte: Diário Oficial da União, 2007.

Em 2007, foram publicadas 152 Portarias no Diário Oficial da União concedendo demissão do serviço ativo a oficiais das três Forças Armadas. Dentre elas, 86 traziam como motivo da demissão a assunção de cargos públicos.

3.3 Situação no 1º semestre de 2008

O GRÁF. 3 representa os oficiais demitidos do serviço ativo, a pedido ou por terem assumido cargo público, durante o primeiro semestre de 2008, discriminados por Força Armada:

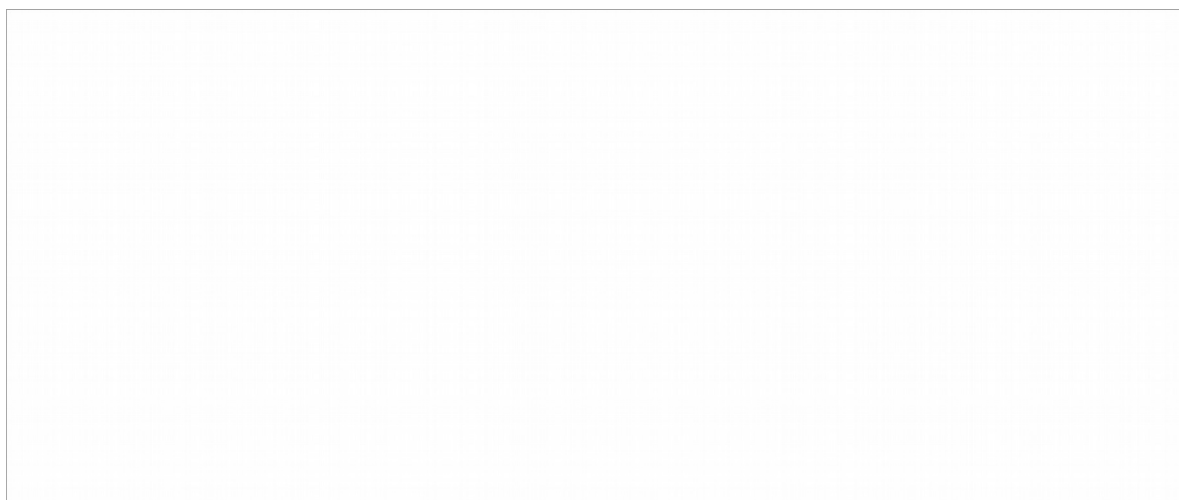


GRÁFICO 3 – Demissões (por posto e Força Armada - 1º semestre de 2008)
Fonte: Diário Oficial da União, 2008.

Somente no primeiro semestre de 2008, o número de oficiais demitidos do serviço ativo totalizou 106.

3.4 Evolução da situação no período de 01 jan. 2006 a 30 jun. 2008

Os GRÁF. 4, 5 e 6 representam a evolução dos totais de oficiais demitidos do serviço ativo, a pedido ou por terem assumido cargo público, em cada Força Armada, por ano, no período de 01 jan. 2006 a 30 jun. 2008:

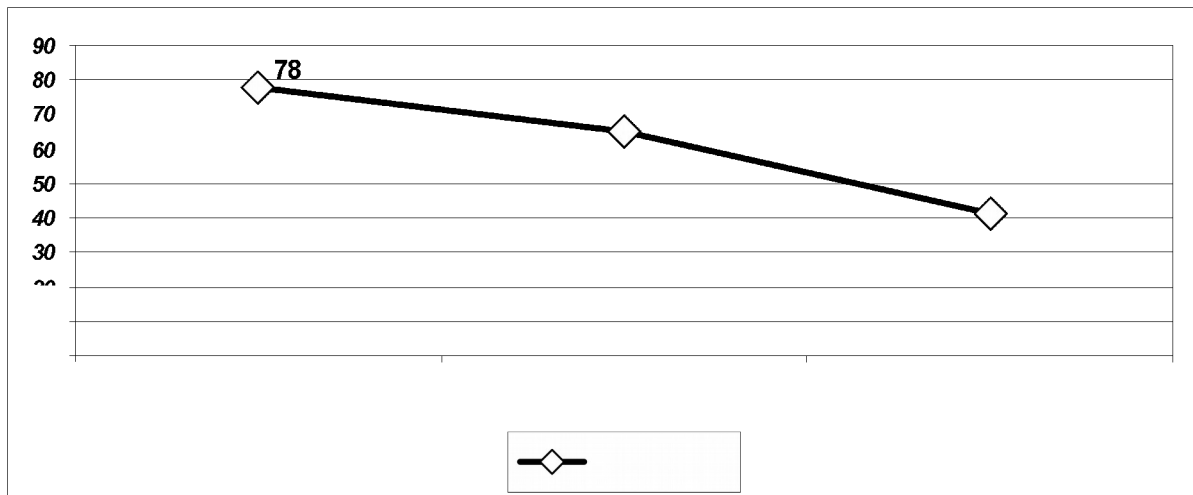


GRÁFICO 4 – Totais de demissões por ano - Marinha
 Fonte: Diário Oficial da União, 2006 a 2008.

As demissões ocorridas na Marinha somente no primeiro semestre de 2008 já totalizam 63% de todas as demissões verificadas em 2007.

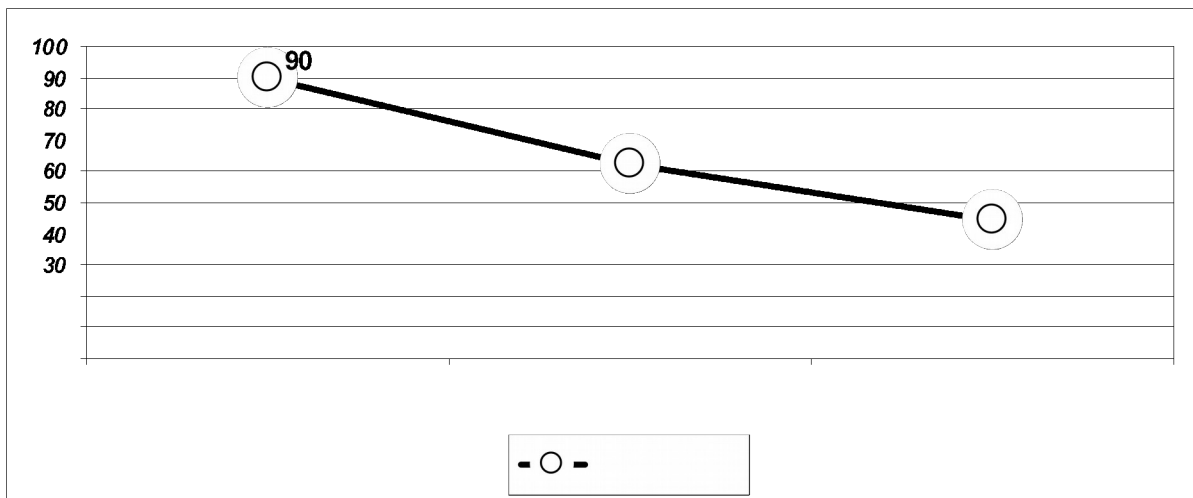


GRÁFICO 5 – Totais de demissões por ano - Exército
 Fonte: Diário Oficial da União, 2006 a 2008.

As demissões ocorridas no Exército somente no primeiro semestre de 2008 já totalizam 70% de todas as demissões verificadas em 2007.

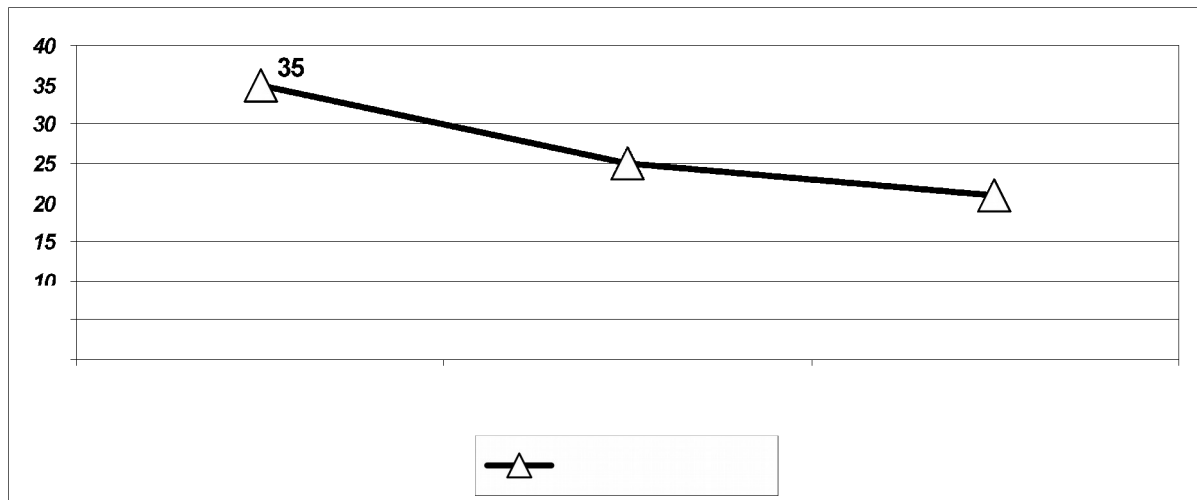


GRÁFICO 6 – Totais de demissões por ano - Aeronáutica
 Fonte: Diário Oficial da União, 2006 a 2008.

As demissões ocorridas na Aeronáutica somente no primeiro semestre de 2008 já totalizam 84% de todas as demissões verificadas em 2007.

O GRÁF. 7 representa a evolução dos totais de oficiais demitidos do serviço ativo, a pedido ou por terem assumido cargo público, nas três Forças Armadas, por ano, no período de 01 jan. 2006 a 30 jun. 2008:

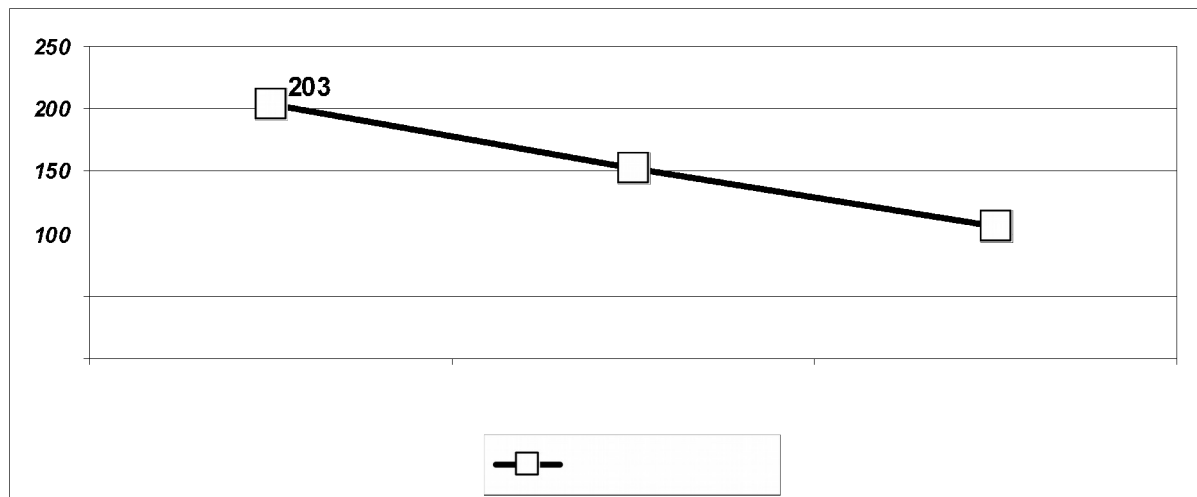


GRÁFICO 7 – Totais de demissões por ano nas três Forças Armadas
 Fonte: Diário Oficial da União, 2006 a 2008.

Apesar da queda no número de demissões percebida de 2006 para 2007, há que se considerar que, apenas no primeiro semestre de 2008, as demissões nas três Forças Armadas já se aproximam dos números verificados durante todo o ano de 2007.

A situação exige dos chefes militares uma interferência imediata, o que será tratado no capítulo seguinte.

4 PESQUISA

Triste é o destino de quem tenta vencer as batalhas e ter sucesso nos ataques sem cultivar o espírito de iniciativa, pois o resultado é perda de tempo e paralisação geral (TZU, 2000, p.102).

4.1 Considerações preliminares

O Estatuto dos Militares prevê:

Art. 50 São **direitos** dos militares: [...]
IV - nas condições ou nas limitações impostas na legislação e regulamentação específicas: [...]
p) a **demissão** e o licenciamento voluntários; (BRASIL, 1980, grifo nosso).

Um oficial que interpõe um pedido de demissão do serviço ativo está, simplesmente, exercendo um direito garantido por Lei.

Entretanto, o assunto merece uma atenção especial quando um número significativo de jovens oficiais das Forças Armadas, ainda no início das suas carreiras, se vale daquele direito.

Supõe-se que algo de grande relevância deve levá-los a decidir pela demissão do serviço ativo, após terem enfrentado um rigoroso processo de seleção para o ingresso nas escolas e um curso de formação bastante exigente.

Considerando que somente aqueles que enfrentaram as situações que culminaram com um pedido de demissão prematuro podem exprimir, com precisão, os seus reais motivos, um considerável tempo foi despendido para que alguns dos jovens oficiais demissionários fossem localizados.

4.2 Metodologia

Por meio de consultas às edições do Diário Oficial da União dos anos de 2006 e 2007, disponíveis no Portal da Imprensa Nacional na Rede Mundial de Computadores¹¹, foram localizados os atos de demissão de oficiais publicados pelos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica.

De posse dos nomes daqueles oficiais, utilizando o mecanismo de busca Google¹² na Rede Mundial de Computadores, foram localizados os endereços de correio eletrônico de 47 deles. Uma primeira mensagem eletrônica foi enviada para cada um, informando sobre a natureza da pesquisa e solicitando a contribuição dos mesmos. Vinte deles concordaram em participar respondendo às perguntas enviadas, também por meio de mensagem eletrônica, desde que as suas identidades não fossem reveladas.

4.3 O ingresso

É senso comum que a opção pelo ingresso na carreira de oficial das Forças Armadas, em função das características da carreira militar, deveria ser atribuída a um forte espírito vocacional.

Sendo as escolas de formação de oficiais as portas de entrada para aquela carreira, poderíamos deduzir que a opção dos jovens que, anualmente, se submetem aos rígidos concursos de admissão seria, também, guiada por vocação.

Buscando identificar o quê fez com que optassem por prestar concursos para as escolas de formação de oficiais das Forças Armadas, a seguinte pergunta foi feita aos jovens oficiais demissionários:

Qual das opções abaixo o motivou, com maior intensidade, a ingressar em um estabelecimento de ensino de formação de oficiais?

A totalização das respostas está representada no GRÁF. 8:

¹¹ www.in.gov.br

¹² www.google.com

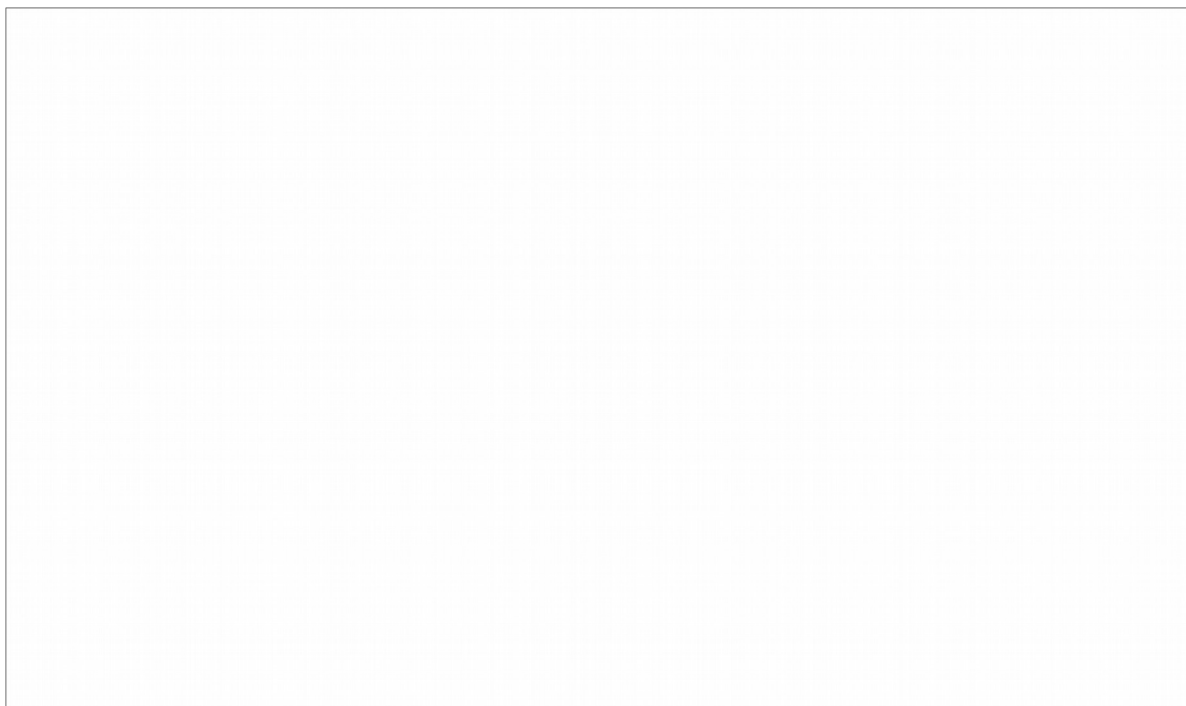


GRÁFICO 8 – Motivação para o ingresso (oficiais demissionários)

As respostas apresentadas pelos jovens oficiais demissionários consultados revelam um dado interessante: na hora de decidir por ingressar na carreira de oficial, metade do grupo priorizou a busca por um estabelecimento de ensino de boa qualidade, o que superou até mesmo a vocação.

4.4 O pedido de demissão

Em tempos de vencimentos defasados em relação a outras categorias profissionais, a busca por melhores salários tem sido apontada como principal responsável pelo abandono prematuro da carreira de oficial.

A defasagem dos vencimentos dos militares é exemplificada no QUADRO 1, que apresenta uma comparação entre as carreiras de oficial do Exército e de oficial da Polícia Militar do Distrito Federal (PM-DF):

POSTO	VENCIMENTOS		DEFASAGEM (em R\$)
	(em R\$)		
	EXÉRCITO (em jan. 2008)	PM-DF (em fev. 2008)	
General-de-Exército	15.048,19	-	-
General-de-Divisão	14.137,50	-	-
General-de-Brigada	13.171,78	-	-
Coronel	10.800,07	12.340,34	1.540,27
Tenente-Coronel	9.736,93	11.898,88	2.161,95
Major	8.763,15	11.087,97	2.324,82
Capitão	6.401,16	9.372,06	2.970,90
1º Tenente	5.512,91	8.468,46	2.955,55
2º Tenente	4.722,91	7.961,97	3.239,06

QUADRO 1 – Comparação entre os vencimentos dos oficiais do Exército e da PM-DF

Fonte: https://www.defesa.gov.br/eventos_temporarios/2008/aumento_militares/ e <http://www.df.gov.br/sites/000/55/00000291.pdf>. Acesso em 20 jun. 2008.

Para se ter uma idéia da percepção do público interno sobre o problema, foram consultados 92 Capitães-de-Mar-e-Guerra e Coronéis dos corpos discentes do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), da Escola de Guerra Naval (EGN), do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), do Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais (CPEA), da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR), e do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), da Escola Superior de Guerra (ESG).

O universo supracitado foi escolhido por ser composto de oficiais superiores que contam com uma grande experiência profissional e, em sua grande maioria, totalizam mais de trinta anos de serviços prestados à Nação e já exerceram cargos relevantes, nos quais tiveram várias pessoas sob seus comandos.

A eles foi feita a seguinte pergunta:

Qual das opções abaixo V. Sa. considera que tem motivado, com maior intensidade, os oficiais subalternos e intermediários a abandonar as suas carreiras tão prematuramente, nos dias de hoje?

O GRÁF. 9 representa a totalização das respostas daqueles oficiais superiores:

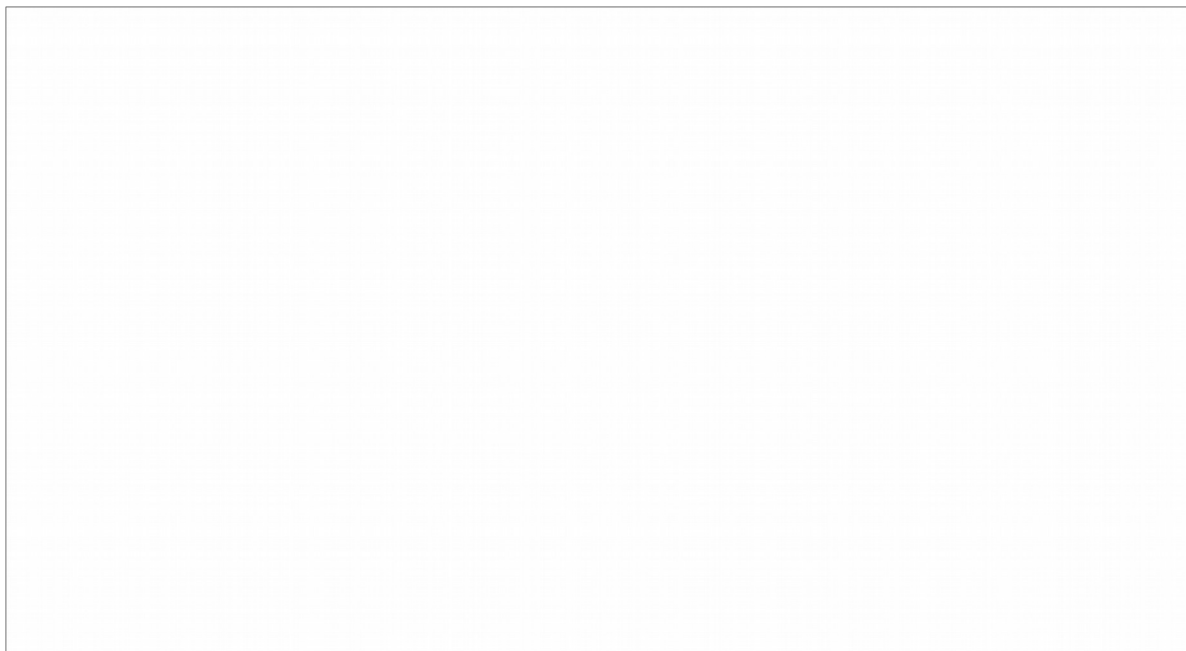


GRÁFICO 9 – Motivação para a demissão (Capitães-de-Mar-e-Guerra e Coronéis)

As respostas confirmam a crença de que os baixos salários vêm tornando a carreira militar cada vez menos atrativa para os jovens na atualidade.

Para se obter o posicionamento dos jovens oficiais demissionários sobre o mesmo assunto, foi apresentada a eles a seguinte questão:

Qual das opções abaixo o motivou, com maior intensidade, a solicitar demissão do serviço ativo?

A totalização das respostas é apresentada no GRÁF. 10:

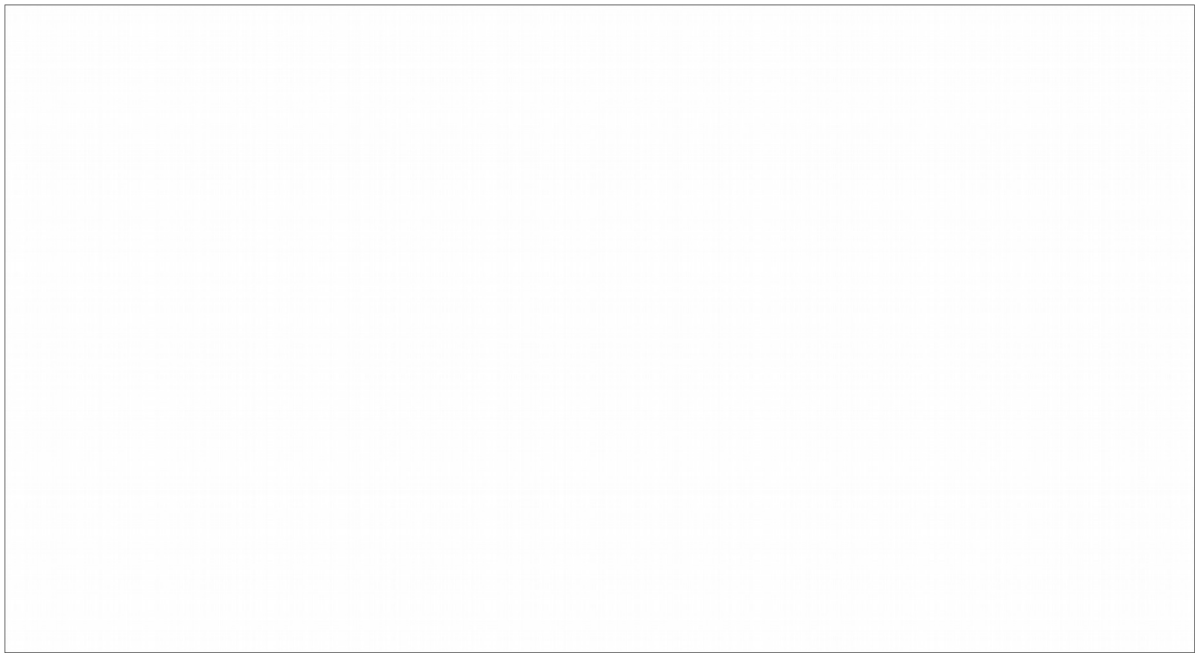


GRÁFICO 10 – Motivação para a demissão (oficiais demissionários)

As respostas demonstram que, para o grupo consultado, ao contrário do que se imagina, os salários não tiveram o maior peso na hora da decisão de solicitar demissão do serviço ativo.

O **ambiente de trabalho** foi apontado pela maioria como sendo o principal motivo do abandono prematuro da carreira.

Complementando as suas respostas à consulta, os oficiais demissionários citaram vários fatos que consideram ter comprometido o ambiente de trabalho:

- Avaliações de desempenho injustas e parciais;
- Rotinas e escalas de serviço mal planejadas, resultando em desperdício de meios humanos e materiais;
- Critérios não muito claros nas indicações para promoções, movimentações, comissões e cargos de comando, chefia e direção;
- Chefes não qualificados para os cargos que exercem, valendo-se somente da precedência hierárquica para conduzir os subordinados;
- Não valorização das aptidões gerenciais nas indicações para cargos de comando, chefia e direção;
- Não valorização do subordinado que busca, por meios próprios, aprimorar os seus conhecimentos para melhor exercer as suas atribuições;

- Utilização de mão-de-obra altamente especializada em funções meramente administrativas; e
- Excesso de rigor no trato com os subordinados.

Segundo Maximiano (2004, p. 269), “a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente”, sendo estes últimos também conhecidos como motivos externos.

Os fatos citados pelos consultados nada mais são do que estímulos que foram oferecidos pelo ambiente de trabalho (motivos externos), interagiram com os impulsos interiores de cada indivíduo (motivos internos) e resultaram em comportamentos não desejados: os pedidos de demissão.

Os motivos internos estão intimamente ligados à natureza fisiológica e psicológica dos indivíduos. São as aptidões, interesses, necessidades, habilidades e valores das pessoas. Ainda que sofram a influência de fatores sociológicos (relativos às comunidades e grupos dos quais o indivíduo participa), não há muito o quê fazer para torná-los favoráveis à organização.

Portanto, cabe aos chefes militares gerar motivos externos que contribuam para o aprimoramento das relações no ambiente de trabalho das nossas organizações, visando a motivar para o trabalho os jovens oficiais e reduzir a taxa de evasão dos mesmos.

5 PROPOSTA DE CONDUTA PARA OS CHEFES MILITARES

Com o conhecimento que possuía da alma de seus comandados, [César] exigia deles, às vezes, supremos esforços e sacrifícios, mas, se estes não eram necessários, tratava-os com a maior benevolência (MAGALHÃES, 2000, p. 149).

Antes de apresentar a proposta de conduta para os chefes militares para tentar reduzir a evasão dos jovens oficiais, é necessário discorrer sobre alguns aspectos do comportamento humano.

5.1 Motivação

O que torna o ser humano único entre os seres vivos é a sua capacidade de perceber eventos, recordar dados, equacionar complexos juízos, resolver os problemas mais complicados e executar os planos que formula.

A forma como tal capacidade é utilizada depende da motivação.

É claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Não obstante, há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe a fim de explicar-se o seu comportamento. (MURRAY, 1971, p. 20).

Longe de uma definição precisa, há séculos a motivação vem sendo objeto de profundos estudos pelos mais renomados filósofos, teólogos, pensadores e psicólogos, sendo que várias foram as teorias formuladas sobre o assunto.

A teoria abordada a seguir é a base da proposta de conduta para os chefes militares.

5.2 Teoria do impulso

A teoria do impulso é bem aceita pela maioria dos psicólogos, uma vez que foi verificada por meio de meticolosos experimentos. Ela trata das tendências do homem para alcançar ou evitar objetivos em busca do equilíbrio, segundo o conceito de homeostase:

A lógica da teoria do impulso foi grandemente desenvolvida pelo conceito de homeostase, apresentado pelo fisiologista Walter B. Cannon em 1932. Segundo esse conceito, um estado de desequilíbrio instala-se no corpo sempre que as condições internas se desviam de um estado constante normal. Os impulsos psicológicos constituem um dos modos pelos quais o corpo procura recuperar o equilíbrio. (MURRAY, 1971, p. 19).

Um bom exemplo é o impulso da fome: quando o corpo humano sente uma deficiência nutricional, que o remove de um estado de equilíbrio, o impulso da fome é ativado. É iniciada, então, a busca pelo alimento que, ao ser encontrado, é consumido, restaurando o equilíbrio ao organismo.

Um impulso também pode ser iniciado pelo ambiente externo, porém a sua origem é sempre interna.

5.3 Proposta

Segundo Nohria *et al.* (2008), aliando as teorias desenvolvidas pelos mais famosos estudiosos do comportamento humano de todos os tempos, tais como Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud e Abraham Maslow, aos mais recentes estudos multidisciplinares nos campos da neurociência, biologia e psicologia evolucionária, o cérebro humano passou a ser mais bem entendido.

Aplicando os resultados daqueles estudos em suas pesquisas, os autores constataram que o homem é guiado por quatro necessidades emocionais básicas (ou impulsos):

Conforme estabelecido por Paul R. Lawrence e Nitin Nohria num livro de 2002, *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, há o impulso a *adquirir* (obter artigos escassos, incluindo intangíveis como posição social); a *formar laços* (estabelecer vínculos com indivíduos e grupos); a *compreender* (satisfazer nossa curiosidade e dominar o mundo a nossa volta); e a *se defender* (buscar proteção

contra ameaças externas e promover justiça). Esses impulsos estão por trás de tudo o que fazemos. (NOHRIA *et al*, 2008, p. 88).

Prosseguindo com as suas pesquisas, Nohria *et al*. (2008) investigaram os efeitos da satisfação daquelas necessidades emocionais básicas em funcionários de centenas dentre as quinhentas maiores empresas dos EUA em termos de rentabilidade e lucro, listadas anualmente pela revista Fortune¹³. A conclusão foi que a satisfação dos quatro impulsos resulta em um sensível aumento no grau de motivação geral dos mesmos. Não resta dúvida que, quanto mais elevado for o grau de motivação geral dos funcionários, melhor será o desempenho da organização.

Com o intuito de orientar os gerentes, Nohria *et al* (2008, p. 89) desenvolveram um modelo que sugere o que eles denominaram de “alavancas organizacionais da motivação” que visam a atender a cada uma das quatro necessidades emocionais básicas dos funcionários, buscando a elevação do grau de motivação geral dos mesmos, e tendo como objetivo maior a conseqüente melhora do desempenho da organização.

O modelo apresentado pelo autor é, obviamente, destinado a organizações civis. Porém, adequando alguns aspectos para a realidade das organizações militares, os chefes contarão com uma ferramenta que contribuirá para a elevação do grau de motivação dos seus oficiais subordinados, que terá reflexos no desempenho geral das organizações e contribuirá para uma redução nos números de evasão observados nos dias atuais.

A seguir são detalhadas cada uma daquelas necessidades básicas (ou impulsos) dos indivíduos e sugeridas ações, que normalmente estão ao alcance dos chefes militares, para satisfazê-las.

5.3.1 Impulso a adquirir

O homem está sempre em busca de adquirir bens que lhe são escassos de modo a atingir uma sensação de bem-estar. O conceito serve tanto para bens materiais (dinheiro, propriedades, alimentos, vestuário etc.) quanto para bens intangíveis (promoções, cargos etc.).

Os chefes militares, obviamente, não têm ingerência sobre a política salarial dos seus oficiais. Portanto, não têm como agir, diretamente, para tentar satisfazer o impulso desses últimos de adquirir bens tangíveis.

¹³ Ranking Fortune 500 *apud* Nohria *et al* (2008).

Uma forma indireta de auxiliar os seus subordinados é incentivá-los a conhecerem melhor a área de finanças pessoais, recomendando leituras e promovendo palestras sobre o assunto, proporcionando aos mesmos a oportunidade de um melhor gerenciamento das suas vidas financeiras.

Quanto aos bens intangíveis, muito pode ser feito pelo chefe militar.

A Lei de Promoções de Oficiais da Ativa das Forças Armadas prevê:

Art. 1º Esta Lei estabelece os critérios e as condições que asseguram aos oficiais da ativa das Forças Armadas - militares de carreira - o acesso na hierarquia militar, mediante promoções, de forma seletiva, gradual e sucessiva. [...]

Art. 4º As promoções são efetuadas pelos critérios de:

a) antiguidade;

b) merecimento; [...]

Art. 6º Promoção por merecimento é aquela que se baseia no conjunto de qualidades e atributos que distinguem e realçam o valor do oficial entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões exercidos, em particular no posto que ocupa ao ser cogitado para a promoção. (BRASIL, 1972)

Os chefes militares são os responsáveis diretos pela avaliação de desempenho periódica dos seus oficiais subordinados. O somatório das avaliações de desempenho periódicas tem grande peso sobre a mensuração do mérito do oficial com vistas às promoções. Quanto mais justa e imparcial for essa avaliação, da mesma forma será feita a seleção daqueles oficiais que reúnem as reais condições de galgar aos postos superiores pelo critério de merecimento.

Tanto a promoção de um número excessivo de oficiais por merecimento quanto a restrição exagerada da utilização daquele critério resulta em insatisfação. No primeiro caso, por banalizar a utilização do critério, fazendo crer que não é necessário qualquer esforço especial para fazer jus a ele; no segundo caso, por transparecer que aquele tipo de promoção é praticamente impossível, por maior que seja a vontade do oficial de desempenhar as suas atribuições da melhor forma, visando ao reconhecimento.

A avaliação justa e imparcial, via de regra, é precedida de uma observação sistemática do desempenho dos oficiais. Assim sendo, os chefes militares também terão condições de melhor identificar as competências de cada um, possibilitando uma indicação mais justa para matrícula em cursos, sejam os regulamentares da carreira ou outros de especialização, comissões e cargos de relevância.

Mais uma vez, indicações feitas sem esses cuidados geram insatisfação e desmotivação tanto naqueles que julgavam ser capazes de concorrer àquelas posições quanto naqueles que acreditavam que outro candidato reunia melhores condições para ser indicado.

5.3.2 Impulso a formar laços

O homem é o único animal capaz de ampliar os seus vínculos emocionais além do âmbito da sua família, em coletividades maiores, tais como organizações, associações e até mesmo agrupamentos bem mais numerosos, como as nações.

Quando as pessoas se sentem parte da organização apresentam um alto grau de motivação. Quando se sentem excluídas daquele grupo o sentimento é de terem sido traídas pelo mesmo, correspondendo a um significativo declínio da motivação para o trabalho.

O estímulo à formação de vínculos está sempre presente nas organizações militares, conforme demonstra Kellet (1984), ao se referir ao sistema de unidades independentes utilizado pelos exércitos que sofreram a influência dos métodos ingleses:

Ele procura através de uma variedade de meios – tradição, regionalismo, competições, atividades de lazer compartilhadas e outras – promover um espírito de comunidade entre os integrantes de um regimento ou batalhão, fortalecendo o espírito de corpo na unidade. (KELLETT, 1984, p. 56).

Ao relatar as suas observações sobre as experiências vivenciadas pelos cadetes do primeiro ano do curso de formação de oficiais da AMAN, Castro (1990) também percebeu o condicionamento que favorece o impulso de criar laços:

Desde o início, os oficiais procuram criar situações que estimulem o desenvolvimento do companheirismo entre os cadetes. Todas as atividades são feitas em conjunto, chegando ao ponto de um cadete estabelecer a seguinte lei: “Se você estiver andando sozinho, pode parar e pensar, porque você deve estar fazendo alguma coisa errada.” (CASTRO, 1990, p. 37).

A manutenção de sólidos vínculos entre os membros da organização pode até mesmo ser considerada questão de sobrevivência para o profissional militar. A união e o apoio mútuo podem significar a diferença entre a vida e a morte durante o combate.

Aos chefes militares cabe incentivar a colaboração e a participação de todos os oficiais em trabalhos de grupo na busca da solução dos problemas que afligem a organização, de modo que todos se sintam, realmente, parte integrante da mesma.

Visando ao estabelecimento de vínculos ainda mais amplos, são recomendados intercâmbios com outras organizações militares, de modo que os oficiais possam conhecer as soluções adotadas pelos seus pares para a resolução de problemas comuns.

Atividades que estendam esses laços às famílias dos oficiais também são recomendadas. Reunir os oficiais e suas famílias para compartilhar momentos de lazer contribui para a coesão do grupo.

Dessa forma, os chefes militares estarão contribuindo não somente para a elevação do nível de motivação dos seus oficiais subordinados, mas também para o fortalecimento do essencial espírito de corpo nas organizações militares.

5.3.3 Impulso a compreender

Os trabalhos mais desafiantes, aqueles com os quais mais aprendemos e crescemos profissionalmente são os que mais nos motivam. A monotonia e a sensação de executar tarefas que parecem levar o indivíduo e a organização a lugar algum fazem com que o nível de motivação para o trabalho decresça vertiginosamente.

Sobre o assunto, Nohria *et al.* (2008) comentam que, ao sentirem que não têm perspectivas dentro da organização, os funcionários mais talentosos costumam ir buscar novos desafios em outros lugares. O efeito descrito pelos autores pode estar ocorrendo nas Forças Armadas na atualidade.

Os chefes militares devem valorizar, igualmente, todos os postos de trabalho e determinar muito bem as competências de cada oficial dentro da organização para que o mesmo possa exercê-las com mais objetividade.

Cada oficial deve ser incentivado a revisar as rotinas de trabalho pelas quais é responsável, principalmente as mais antigas, pois podem conter vícios de administrações passadas e estar desatualizadas em relação à situação atual da organização.

Tendo o seu trabalho valorizado, estando plenamente ciente das suas competências e gerenciando rotinas eficientes, cada oficial passará a entender melhor a sua área de atuação e poderá contribuir ativamente para que a organização cumpra a sua missão.

5.3.4 Impulso a se defender

Outro impulso inerente ao ser humano é o de defender de ameaças externas a si próprio, sua família, seus amigos, suas conquistas, suas idéias e crenças. No caso do modelo proposto, refere-se à resistência das pessoas às mudanças na suas rotinas de trabalho.

A simples suspeita de ter sido incluído à revelia no plano de movimentação da organização com destino a uma localidade que não estava nos seus planos particulares é suficiente para resultar em uma queda no nível de motivação para o trabalho do oficial.

Uma boa forma de os chefes militares evitarem esse efeito danoso é promovendo a transparência em todos os processos que possam ser tratados dessa forma. Mesmo que uma medida mais dura tenha que ser adotada, conhecendo todos os passos a serem percorridos, mesmo que a eles não caiba qualquer ação no processo decisório, os oficiais tenderão a reagir mais positivamente.

Os chefes militares conquistarão, assim, a confiança dos seus oficiais, que perceberão sempre, mesmo quando exigidos ao máximo, quais são os reais propósitos da organização.

6 CONCLUSÃO

A profissão militar tem características peculiares que a diferencia de todas as outras. Muitos a comparam à carreira eclesiástica, devido aos sacrifícios e privações que impõe àqueles que optam por segui-la. Para estes, a decisão de ingressar na carreira militar normalmente é atribuída a um forte aspecto vocacional, o que sustentaria a permanência do indivíduo na mesma, a despeito de outros estímulos.

Porém, o abandono precoce da carreira por parte de oficiais subalternos e intermediários das Forças Armadas tem se tornado um fenômeno cada vez mais comum nos últimos anos. Os atos de demissão de oficiais publicados pelos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica nas edições do Diário Oficial da União, disponíveis para consulta por qualquer cidadão, tornam clara a situação enfrentada.

A motivação que os faz decidir pela demissão do serviço ativo varia desde a desilusão com a profissão militar até as questões puramente salariais. Há que se admitir que o salário não tem sido um bom fator de atração para a carreira militar no Brasil nos últimos tempos.

Os últimos reajustes concedidos aos militares, escalonados até o ano de 2010, não são capazes de anular totalmente o efeito do bombardeio de editais de concursos para cargos públicos prometendo salários iniciais que, não raro, ultrapassam aqueles dos oficiais dos últimos postos da carreira.

Mesmo o jovem que ingressou em uma escola de formação de oficiais por acreditar que aquela era a sua vocação pode se sentir atraído pela possibilidade de perceber melhores vencimentos. A política salarial, definitivamente, não é um argumento forte o suficiente para ser usado pelos chefes militares como forma de influenciar os jovens oficiais a permanecer na ativa.

Por meio da pesquisa realizada, que contou com a participação de jovens oficiais demissionários dos anos de 2006 e 2007, foi identificada uma forte influência do ambiente de trabalho na decisão de abandonar a carreira. Neste ponto, os chefes militares têm muito a contribuir para tornar a carreira mais atrativa.

A proposta de conduta para os chefes militares, detalhada no presente trabalho, procura agir sobre necessidades emocionais básicas (ou impulsos) dos oficiais, influenciando a motivação profissional dos mesmos e contribuindo para um ambiente de trabalho mais

favorável. A aplicação da proposta, entretanto, deve ser norteada sempre pelos preceitos basilares da vida castrense: a hierarquia e a disciplina.

A grande importância do tema abordado no presente trabalho e a premência da busca por uma solução que amenize o problema da evasão dos oficiais intermediários e subalternos exigem a atenção constante dos chefes militares.

Vários dos jovens oficiais demissionários, por já não possuírem mais um vínculo direto com as Forças às quais serviam, não são de fácil acesso e, às vezes, são até arredios quando consultados sobre detalhes do seu tempo na ativa.

Por outro lado, os que se prontificaram a prestar os seus testemunhos o fizeram de forma bastante natural, sempre se mostrando acessíveis para prestar os esclarecimentos que fossem necessários, além de terem demonstrado, na sua grande maioria, um grande respeito pela carreira militar.

Os chefes militares, portanto, devem ser capazes de avaliar, constantemente, se as condições do ambiente de trabalho das organizações militares estão contribuindo para a motivação profissional dos seus subordinados. Consultando tanto os oficiais da ativa quanto aqueles que decidiram abreviar as suas carreiras, mas que consideram que ainda podem contribuir para a devida valorização da profissão militar, reunirão informações valiosas que servirão para ajudar a reduzir a evasão observada nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Guilherme Moniz. *Carta a El-Rei*. Lisboa: 1893. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/NE/2002/06/9999/curio999.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

BOLSONARO, Jair. Discurso proferido no Plenário da Câmara dos Deputados. Brasília, Maio 2007. Disponível em <http://www2.camara.gov.br/deputados/index.html/loadFrame.html>. Acesso em 20 jun. 2008.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Texto consolidado até a Emenda Constitucional n. 56/07. Disponível em <<http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>>. Acesso em 20 jun. 2008.

BRASIL. Exército Brasileiro. *A profissão militar*. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/02ingr/Profmili.htm#2>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

BRASIL. Lei n. 5.821, de 10 de novembro de 1972. Dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5821compilado.htm>. Acesso em: 1 abr. 2008.

BRASIL. Lei n. 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm>. Acesso em: 1 abr. 2008.

CASTRO, Celso. *O espírito militar: um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990. 176 p.

DIAS, Mauricio. *A evasão dos oficiais*. Revista Carta Capital, São Paulo, n. 488, p. 36, Mar. 2008.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

HACKETT, John. *The profession of arms*. London: Sidgwick & Jackson, 1983. 239 p.

JANOWITZ, Morris. *O Soldado Profissional: estudo social e político*. Rio de Janeiro: Grid, 1967. 431 p.

KELLET, Anthony. *Motivação para o combate*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 384 p.

MAGALHÃES, José Batista de. *Civilização, guerra e chefes militares*. 2. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2000. 412 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.

MURRAY, Edward J. *Motivação e emoção*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. 177 p.

NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, Linda-Eling. *Motivação do pessoal: um novo modelo*. Harvard Business Review, São Paulo, v. 86, n. 7, p. 86, Jul. 08.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RODRIGUES, Alan. *A sedução da farda*. Revista Isto é, São Paulo, n. 2000, 5 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoe/>>. Acesso em: 1 abr. 2008.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. 23. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 111 p.

ZENTGRAF, Maria Christina. *Introdução ao estudo da metodologia científica*. Rio de Janeiro: COPEAD/UFRJ, 2007. Módulo de ensino.