



Revista Giro do Horizonte Edição 2016 - 2º Semestre

A CARREIRA DO SARGENTO DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UMA PROPOSTA PARA A VALORIZAÇÃO

Vinícius Rezende da Silva
Manoel Márcio Gastão

GIRO
DO HORIZONTE

A CARREIRA DO SARGENTO DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UMA PROPOSTA PARA A VALORIZAÇÃO

Vinícius Rezende da Silva^a; Manoel Márcio Gastão^b

RESUMO

O Exército Brasileiro (EB) faz parte das Forças Armadas Brasileiras, as quais são instituições permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina¹. O EB está sujeito às evoluções tecnológicas e sociais, dentre outras que ocorrem ao longo dos anos, sendo-lhe necessário, como em qualquer outra instituição, adaptar-se a fim de atingir seus objetivos organizacionais. Atualmente, os conceitos de administração de recursos humanos cedem lugar aos de gestão de pessoas, em que os funcionários deixam de ser tratados como simples recursos humanos a serem explorados, e passam a ser considerados como seres humanos dotados de competências^{2,3}. Muitas empresas já se viram obrigadas a se adaptar a estes novos conceitos⁴, e há práticas passíveis de serem adotadas no plano de carreira dos sargentos. Com o objetivo geral de verificar em que medida o plano de carreira em Forças Armadas distintas influencia na valorização dos sargentos e propor quais aspectos podem ser implantados no Exército Brasileiro, este artigo adotou como metodologia a revisão dos conceitos teóricos que regem a valorização do ser humano, e o estudo das características de carreiras de outras Forças Armadas e Auxiliares, tais como a Marinha do Brasil, a Força Aérea Brasileira, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, o Exército dos Estados Unidos da América, e o Exército de Portugal, as quais possam ser implantadas no Exército Brasileiro e produzam efeitos significativos na valorização do sargento. Na conclusão, as ideias expressas ao longo desse artigo são ratificadas, apresentando-se propostas à carreira do sargento.

Palavras-chave: Plano de Carreira. Sargento. Exército Brasileiro. Forças Armadas. Gestão de Pessoas. Valorização.

ABSTRACT

The Brazilian Army is part of the Brazilian Armed Forces, which are permanent and regular institutions, organized based on hierarchy and discipline. The Brazilian Army is subject to technological and social changes, and others than occurring over time and it must to adapt in order to achieve your organizational goals like any other institution. Nowadays, human resources management concepts give way to people management concepts, which employees are no longer treated as mere human resources to be exploited, they are now considered as human beings endowed with competence. Many companies have been forced to adapt to these new concepts, and there are practices that can be adopted in the career path of the sergeants. Its purpose is to verify the extent to which career path in different military army influences on the appreciation of sergeants and propose what aspects can be deployed in the Brazilian Army, this article adopts as a methodology the review of theoretical concepts that govern the appreciation of the human being and the study of the careers characteristics of other Armed and auxiliaries Forces, such as the Navy of Brazil, the Brazilian Air Force, the Military Police of São Paulo state, the American Army, and the Army of Portugal, which can be deployed in the Brazilian Army and produce significant effects on the appreciation of sergeant. In conclusion, the ideas expressed throughout this article are ratified, presenting proposals to the sergeant's career.

Keywords: Career Plan. Sergeant. Brazilian Army. Armed Forces. People Management. Appreciation.

^a Capitão de Material Bélico da turma de 2006. Bacharel em Ciências Militares. Mestre em Ciências Militares. Foi instrutor da Escola de Material Bélico e da Escola de Sargentos de Logística no biênio 2010-2011.

^b Coronel de Infantaria Reformado do Exército Brasileiro. Bacharel em Ciências Militares. Bacharel em Administração. Pós-graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Mestre em Ciências Militares. Doutor em Ciências Militares. Doutor em Política, Estratégia e Administração Militar. Foi instrutor da Academia Militar das Agulhas Negras e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e comandou o 23º Batalhão de Infantaria, Blumenau-SC. Atualmente, é orientador do Mestrado Profissional da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e professor da Trevisan Escola Superior de Negócios.

A CARREIRA DO SARGENTO DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UMA PROPOSTA PARA A VALORIZAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição permanente e regular destinada à defesa da Pátria, organizada com base na hierarquia e disciplina, e que, juntamente com a Marinha e a Aeronáutica, constituem as Forças Armadas¹.

Define-se hierarquia militar pela “ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas [...]. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade”. Tal sequência de autoridades está organizada em círculos hierárquicos, os quais se diferenciam por postos e graduações⁵.

A complexidade das funções exercidas pelo militar depende de sua escala hierárquica, sendo que, os postos são destinados aos oficiais os quais lhe cabem funções de chefia, liderança e direção, já às graduações são destinadas as praças que exercem funções que tem por finalidade auxiliar ou complementar as atividades dos oficiais⁵.

A disciplina define-se no “perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo [militar]”⁵.

Apesar dessa estrutura rígida, as Forças Armadas encontram-se inseridas em um mundo em constante evolução. As recentes mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, sociais, culturais, entre outras implicaram a modernização de conceitos sobre os relacionamentos interpessoais de várias empresas, uma vez que as ocorrências externas de uma organização a influenciam internamente².

Muitas empresas já se viram obrigadas a buscar novas estratégias para atrair e manter jovens funcionários⁴.

Numa visão moderna, Idalberto Chiavenato² revela uma nova tendência na administração de pessoas, “a gestão com as pessoas”, o que significa tornar os funcionários não mais um objeto e elemento passivo da organização, mas sim, colaboradores, que participam da administração da empresa, uma vez que são eles que, por vezes, mais entendem das atividades específicas de cada setor. “Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados

contratados”.

Os reflexos das mudanças desta atual Era do Conhecimento repercutem sobre as Forças Armadas. Estas “passaram a viver um momento ímpar, com graduados [...] com um nível de escolaridade de ensino superior completo [...] nas mais diversas áreas do conhecimento. [...] ávidos por maiores desafios e responsabilidades”⁶.

Paralelamente, a imprensa tem publicado artigos sobre os índices de evasão dos militares que, inclusive, foram reconhecidas pelo então Ministro da Defesa à época, Celso Amorim, ao afirmar que: “o quadro de evasão [dos militares] preocupa”⁷.

Quantificando a evasão dos militares de carreira da linha combatente do EB das turmas com ano de formação compreendidas entre 1989 a 2014, tem-se que houve 2.477 [duas mil, quatrocentas e setenta e sete] demissões, sendo 2.117 [duas mil, cento e dezessete] de militares formados pela Escola de Sargento das Armas (EsSA) e 360 [trezentas e sessenta] de militares formados pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), as quais representam um índice de evasão de 8,61% e 3,25%, respectivamente, dos militares formados pela EsSA e pela AMAN. Esses dados foram extraídos no site do Departamento-Geral do Pessoal (DGP) do Exército Brasileiro, não sendo interpretado como demissão as evasões relacionadas a: falecimento, disciplina, reforma, incorreção, deserção, e aquelas que não se encontravam discriminadas.

Segundo Idalberto Chiavenato² e vários outros autores, as pessoas permanecem e participam de uma empresa quando possuem condições físicas, psicológicas e sociais para tal. Essas condições são asseguradas pelos processos de manutenção as quais existem para manter os funcionários satisfeitos e motivados.

Conforme se observa nos índices de evasão dos sargentos do EB, identifica-se uma possível limitação dos processos de manutenção, pois o percentual de evasão dos sargentos de carreira da linha combatente apresenta um índice considerável, refletindo uma possível dificuldade dos sargentos em manterem-se satisfeitos e motivados, e conseqüentemente afetando suas condições físicas, psicológicas ou sociais de permanecer na Instituição.

Percebe-se, assim, uma necessidade de rever a política de pessoal no âmbito do Exército Brasileiro a fim de reduzir os índices de evasão. Identificando os pontos

fortes e as oportunidades de melhorias no plano de carreira do sargento, pode-se focar em ações eficazes e eficientes que venham a contribuir para a valorização dos graduados.

De certo, não se pode descartar por completo o modelo tradicional baseado na hierarquia numa instituição como as Forças Armadas e tornar todas as praças colaboradoras como no modelo contemporâneo da “gestão com as pessoas”², haja vista, dentre outros fatores, que em seu material humano há profissionais os quais ainda não possuem uma identidade com a instituição. Todavia, pode-se selecionar parte deste grupo que já possua um reconhecido amadurecimento profissional e envolvê-los nos processos decisórios do Exército Brasileiro, de maneira a alinhar as práticas bem-sucedidas de gestão de recursos humanos com as do EB, de forma que se faça usufruto das competências individuais das praças em favor da instituição.

Atualmente, cada dimensão da Força, seja a Marinha, o Exército ou a Aeronáutica, apresenta uma maneira diferente em gerir seus recursos humanos, principalmente quanto ao recrutamento, treinamento e desenvolvimento de seus efetivos, havendo inclusive diferenças no interstício entre as promoções sucessivas.

Dessa forma, o pesquisador pretende identificar a atual evolução do plano de carreira do sargento pertencente à Marinha, ao Exército e à Aeronáutica, bem como da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP), e de Forças Armadas de outros países, como de Portugal e dos Estados Unidos da América, e propor medidas que valorizem sua trajetória no âmbito do Exército Brasileiro.

A fim de verificar as características do plano de carreira que contribuem na valorização dos sargentos do EB e conseqüente manutenção dos efetivos foi formulado o seguinte problema: Em que medida o atual plano de carreira influencia na valorização dos sargentos do Exército Brasileiro?

O presente estudo torna-se relevante por espelhar a real necessidade de transformação do Exército Brasileiro na atual Era do Conhecimento.

Pretende-se promover uma discussão sobre as oportunidades atuais de crescimento da carreira do sargento no Exército Brasileiro ao comparar os aspectos positivos e negativos da evolução da carreira no contexto das Forças Armadas, Auxiliares e Exércitos Estrangeiros, e dos conceitos atuais de gestão de pessoas.

Ao final desse artigo, deseja-se verificar em que medida o plano de carreira em Forças Armadas distintas influencia na valorização dos sargentos e propor quais aspectos podem ser implantados no Exército Brasileiro.

2 METODOLOGIA

A busca pela solução do problema de pesquisa levantado iniciou-se com a profunda compreensão do mesmo através de uma abordagem exploratória da qual utilizou-se as técnicas de obtenção de dados: ficha coleta de dados, grupo focal e entrevista. Através desses instrumentos pode-se identificar as características de um plano de carreira e algumas percepções dos sargentos do Exército Brasileiro quanto ao tema.

A seguir, focou-se numa abordagem descritiva a fim de determinar a relação entre as variáveis e validar ou não as percepções obtidas na fase exploratória, sendo empregado o questionário como principal técnica de obtenção de dados.

Utilizou-se como amostra militares de carreira os quais tiveram seu ingresso no Exército Brasileiro a partir das escolas de formação de sargentos, limitando-se aos elementos voluntários os quais já tenham incorporado a cultura organizacional, refletida no tempo que pertence à Instituição, a fim de fornecer opiniões e observações acerca da valorização pessoal pelo EB e que eventuais oportunidades de melhorias identificadas fossem ao encontro da cultura organizacional da Instituição.

As variáveis envolvidas no estudo são o plano de carreira das praças do Exército Brasileiro e a valorização dos seus sargentos.

O plano de carreira das praças configura-se na variável independente, pois pretende-se que a reestruturação do mesmo tenha efeito significativo na valorização dos sargentos, que por sua vez, apresenta-se como variável dependente, pois espera-se que se modifique em função da variável independente.

As dimensões para a variável independente foram definidas conceitualmente sobre cinco dos seis processos básicos de Gestão de Pessoas, propostos por Chiavenato², os processos de: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter. O processo de monitorar pessoas, por ter a finalidade de acompanhar os resultados para a organização, interage com os demais processos de Gestão de Pessoas, não tendo sua influência direta na valorização da carreira dos sargentos caso os demais

processos sejam deficientes, sendo, portanto, excluído como objeto de estudo desta pesquisa.

As dimensões para a variável dependente têm por base conceitual os pilares da Teoria da Motivação de Maslow, descritos como as necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização³.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De maneira geral, a pesquisa bibliográfica possibilitou:

- a) apresentar conceitos contemporâneos da gestão de pessoas^{2,3,8};
- b) identificar fatores que contribuam para a valorização profissional^{2,3,8,9};
- c) definir plano de carreira^{2,5,10};
- d) descrever o plano de carreira do sargento nas Forças Armadas Brasileiras^{11,12,13,14,15,16,17,18};
- e) descrever o plano de carreira do sargento na Polícia Militar do Estado de São Paulo^{1,5,19,20,21,22};
- f) descrever o plano de carreira do sargento nos Exércitos Americano e Português^{23,24,25};
- g) comparar características de diversos planos de carreira de sargento e sua influência na valorização do profissional;
- h) identificar aspectos da cultura organizacional do Exército Brasileiro que delimitam o plano de carreira dos sargentos^{2,8,9}; e
- i) apresentar medidas que se possam adotar para a valorização da carreira dos sargentos no Exército Brasileiro.

A análise dos dados obtidos na revisão de literatura identificou a existência de oportunidades de melhorias no plano de carreira do sargento do Exército Brasileiro.

A evolução dos conceitos da administração de recursos humanos para a gestão de pessoa sugere que os funcionários não são apenas um recurso a ser administrado, mas seres humanos com competências únicas que podem e devem contribuir para o desenvolvimento da empresa a qual trabalha^{2,3}.

Uma prática comum no Exército Brasileiro materializada na expressão: “Não está satisfeito? Vá embora!²⁶”, reflete uma despreocupação na manutenção dos efetivos, pois visa descartar elementos que não se satisfazem em vez de procurar formas de valorizá-los e reaproveitá-los em benefício da Instituição.

Para valorizar um profissional, diversos estudiosos na área de administração buscam nas teorias da motivação base para compreender os fatores que influenciam a gestão de pessoas^{3,8,9}.

Inter-relacionando as teorias da motivação de McGregor⁹, Maslow^{3,8,9} e Herzberg⁸, tem-se que em dois grupos de graduados, um baseado na Teoria X e outro, na Teoria Y, ambas de McGregor⁹, uma mesma ação do EB no plano de carreira seria percebida de forma diferente sobre esses grupos.

Os da Teoria X cujas necessidades primárias dominam suas ações possuem anseio em satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança. Muitas dessas podem ser saciadas por condições externas, relacionando-se aos fatores higiênicos, da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg⁸, os quais gerariam a não-insatisfação dos graduados quanto a sua profissão.

Segundo a Teorias das Necessidades de Maslow^{3,8,9}, “somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa”⁸. Portanto, as mesmas ações do EB sobre as necessidades primárias não teriam o mesmo efeito sobre os graduados pertencentes da Teoria Y, que possuem suas motivações dominantes nas necessidades secundárias, pois para já terem atingido um nível superior da hierarquia das necessidades, as primárias [fisiológicas e de segurança] já foram atendidas. Um “fator higiênico [...] não incentiva a aceitação de riscos e novas responsabilidades”².

O mesmo seria válido em ações que priorizem as necessidades secundárias. Os membros da Teoria Y perceberiam seus benefícios, porém, os da Teoria X, não.

Desta forma, tem-se que nem todas as medidas adotadas no plano de carreira para a valorização do sargento do EB surtiriam os mesmos efeitos em todos os militares.

Ao pesquisar os planos de carreira dos sargentos em outras Forças Armadas e Auxiliar, como: Marinha do Brasil, Força Aérea Brasileira, Polícia Militar de São Paulo, Exércitos de Portugal e dos Estados Unidos da América, observa-se que algumas práticas conciliam conceitos contemporâneos da gestão de pessoas na Era do Conhecimento as quais se encontram ordenadas a seguir:

a) concurso público de admissão para graduações de cabo ou soldado concedendo-lhes estabilidade relativa aos moldes da Marinha e da PMSP;

- b) seleção interna para a graduação de 3º Sgt através concurso interno ou realização de cursos que habilitem a promoção aos moldes da Marinha e PMSP;
- c) seleção interna para postos de oficiais de modo que possam concorrer a postos mais elevados da hierarquia, aos moldes da Marinha, Aeronáutica e PMSP;
- d) equivalência do curso de formação de sargentos a nível superior, aos moldes da PMSP;
- e) centralização da formação proporcionando unidade no plano de carreira dos sargentos de diversas qualificações militar, aos moldes da Aeronáutica e PMSP;
- f) descentralização da formação proporcionando centros de excelência para cada área do saber relativa a cada qualificação militar, aos moldes da Marinha;
- g) diminuição do interstício entre as promoções;
- h) o exercício de funções de comando de frações nível subunidade e seções administrativas e de assessoramento de estado-maior, aos moldes do Exército dos Estados Unidos da América e de Portugal;
- i) criação de postos intermediários, aos moldes do Exército dos Estados Unidos da América e de Portugal; e
- j) remuneração não linear entre os círculos hierárquicos, aos moldes do Exército dos Estados Unidos da América e de Portugal.

Por meio das entrevistas, do grupo focal e do questionário pôde-se confrontar os dados obtidos na ficha de coleta de dados, identificar oportunidades de melhorias no plano de carreira dos sargentos do Exército Brasileiro e ratificar a execução de práticas comuns a outras Forças Armadas que contribuem na valorização dos graduados.

Os questionamentos fechados na escala tipo Likert²⁷ proporcionaram a tabulação e conseqüente quantificação dos dados qualitativos da variável dependente Valorização dos Sargentos do EB.

Sobre as dimensões da variável dependente as quais tiveram por base teórica a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, os resultados serão apresentados conforme cada necessidade.

As Necessidades Fisiológicas não se satisfazem no plano de carreira do sargento principalmente por não fornecer condições de moradia adequadas que correspondam a condição social que um sargento deve possuir e proporcionar para sua família, particularmente, em muitas cidades as quais os gastos com aluguel, mesmo em áreas não nobres, são muito elevados.

As Necessidades de Segurança não se satisfazem no plano de carreira do sargento por não proporcionarem a proteção adequada contra danos físicos e emocionais os quais se relacionam com os insuficientes benefícios sociais proporcionados aos sargentos, bem como a falta de treinamento e desenvolvimento adequado para o exercício de determinadas funções as quais podem vir a ocasionar tanto danos físicos através de acidentes de trabalho, bem como emocionais através da responsabilização por eventuais danos ao erário, entre outras.

As Necessidades Sociais não se satisfazem no plano de carreira do sargento principalmente pela falta de reconhecimento pessoal.

As Necessidades de Estima (as quais incluem o respeito próprio, a realização pessoal, o status, o reconhecimento, entre outros) não se satisfazem no plano de carreira do sargento principalmente pelos indicadores treinamento e promoção.

As Necessidades de Autorrealização foram as únicas que se satisfizeram no plano de carreira do sargento, principalmente pelo fato da carreira proporcionar diversos desafios a serem superados.

Ressalta-se que o Exército Brasileiro é composto por um grupo heterogêneo onde cada indivíduo é possuidor de competências e personalidades únicas, portanto cada militar pode se encontrar em um dos degraus das Necessidades de Maslow, fazendo-se necessário o EB adotar medidas em todos os sentidos a fim de alcançar resultados eficientes na valorização dos sargentos e conseqüente manutenção dos seus efetivos.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa cujo tema é “a carreira do sargento do Exército Brasileiro: uma proposta para a valorização” teve sua motivação na identificação dos índices de evasão dos sargentos como um problema a ser resolvido e de grande relevância para o Exército, pois refletem a satisfação e a motivação dos sargentos com a carreira militar.

Na tentativa de solucioná-lo e buscar novas soluções que pudessem amenizar o problema identificado, este trabalho teve por objetivo geral verificar em que medida o plano de carreira em Forças Armadas distintas influencia na valorização dos sargentos e propor quais aspectos podem ser implantados no Exército Brasileiro.

Conclui-se que este objetivo geral foi alcançado, e que as características de um plano de carreira influenciam consideravelmente na sua valorização, bem como há a necessidade do Exército Brasileiro em se adaptar de modo a atender as motivações da Geração Y que convive na atual Era do Conhecimento, obtendo-se como uma possível solução ao problema identificado as recomendações e sugestões que serão apresentadas no decorrer desta seção.

A bibliografia pesquisada atendeu às necessidades deste estudo, uma vez que serviu como referencial teórico e argumentativo para a solução do problema identificado.

A metodologia empregada foi adequada, pois foi possível atingir os objetivos propostos. Os resultados da pesquisa de campo, inclusive dos questionários e do grupo focal, revelam que o plano de carreira atual dos sargentos do EB não atende parcialmente as necessidades dos graduados.

Conclui-se, sobre as Necessidades de Maslow, que os aspectos do plano de carreira não correspondem principalmente às Necessidades Fisiológicas, haja vista os resultados obtidos no questionário sobre os indicadores alimentação e moradia. Quanto ao indicador alimentação, o plano de carreira tem suprido de forma parcial suas necessidades, no entanto quanto ao aspecto moradia, a total discordância predominou nas respostas ao questionário. Observando-se, ainda, que o custo de vida em cada cidade brasileira possui a sua importância quanto a percepção dos sargentos sobre a saciedade desta Necessidade.

Quanto as Necessidades de Segurança, conclui-se que o plano de carreira as insatisfazem parcialmente, os resultados negativos predominaram no indicador assistência. Contudo o índice de indiferença predominou em alguns dos resultados obtidos, demonstrando que os graduados possuem opiniões divididas quanto à influência do plano de carreira sobre esta Necessidade, principalmente sobre o indicador segurança no trabalho. Observa-se que a segurança no trabalho está relacionada a dois conceitos de segurança, física e psicológica, que influenciaram as opiniões da amostra, assim como a função que o militar exerce e o adequado treinamento ou desenvolvimento que recebeu.

Sobre as Necessidades Sociais, conclui-se que se encontram insatisfeitas parcialmente principalmente devido à baixa avaliação do reconhecimento pessoal. O clima organizacional e a relação com os superiores hierárquicos obtiveram igual avaliação insuficiente para atender as Necessidades Sociais. Conclui-se ainda que

os graduados não percebem que são reconhecidos pelo EB, logo, sentem-se excluídos pela Instituição, pois os atuais métodos de reconhecimento aplicados aos sargentos são insuficientes para satisfazer suas necessidades.

A partir dos resultados obtidos sobre as Necessidades de Estima, conclui-se que se encontram insatisfeitas parcialmente quanto a diversos aspectos do plano de carreira, dentre eles o recrutamento, as promoções, o treinamento e o desenvolvimento.

Quanto as Necessidades de Autorrealização, conclui-se que o plano de carreira dos sargentos a satisfaz parcialmente, principalmente quanto ao indicador desafio. No entanto, identificou-se oportunidades de melhoria sobre a capacitação de cargos de maior responsabilidade na carreira dos sargentos.

Portanto, as recomendações acerca das conclusões em cada nível da hierarquia das necessidades de Maslow serão descritas a seguir:

a) Necessidades Fisiológicas – a moradia seja garantida por ocasião das movimentações, a exemplo da guarnição de Brasília-DF. A curto prazo, devido o tempo que se levaria até a construção dos PNR, deve-se buscar soluções alternativas que atendam às necessidades com moradia;

b) Necessidades de Segurança – militares recém-egressos das escolas de formação tenham a obrigatoriedade de exercer os conhecimentos desenvolvidos nas escolas por um período mínimo, evitando o desempenho de funções administrativas prematuramente, proporcionando segurança emocional ao sargento que exercerá apenas funções para as quais foi formado;

c) Necessidades de Segurança e Sociais – melhorar a assistência familiar, principalmente por ocasião das movimentações, visando convênios com instituições educacionais e de orientação profissional a fim de inserir o cônjuge e os filhos dos militares na região para a qual o militar foi transferido;

d) Necessidades de Segurança e de Estima – realização de cursos na modalidade de Ensino a Distância, visando o preparo do sargento para o desempenho de funções administrativas específicas, as quais, devido as diversas ramificações das áreas do conhecimento, seriam habilitadas através de cursos EAD para um conjunto de funções em cada setor, sejam: pessoal, pagamento, inteligência, logística, contábil, relações públicas, entre outros. Tem ainda a antecipação do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos, a qual habilitaria o

sargento ao desempenho de cargos como auxiliar em seções administrativas e de estado-maior.

e) Necessidades de Segurança, Sociais, de Estima e de Autorrealização – estabilidade relativa, conforme aprovação em cursos que habilitem ao desempenho de funções mais complexas, refletidas em promoções. A estabilidade relativa estaria na condição do sargento adquirir uma estabilidade após a sua formação aos moldes dos oficiais egressos da AMAN, findo o qual o sargento poderia optar por prosseguir na carreira, caso haja interesse da Força, através da realização de cursos que o habilitassem a cargos mais complexos. Os cursos se desenvolveriam em duas linhas de ação: promoções às graduações sucessivas da carreira dos sargentos nos moldes atuais através do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos até a graduação de subtenente; e promoções ao oficialato as quais seriam para um quadro auxiliar de oficiais que concedesse oportunidade de atingir até o posto de coronel, desde que o militar fosse possuidor de Curso de Ensino Superior em área de interesse da Força;

f) Necessidades Sociais, de Estima e de Autorrealização – criação de novas graduações intermediárias na carreira dos sargentos as quais possam vir a satisfazer a realização, o reconhecimento pessoal, e a aquisição de um melhor status perante a sociedade; bem como permitir aos graduados uma maior autonomia para o desempenho de funções de comando em nível pelotão e em seções administrativas subordinadas ao estado-maior. Ainda, permitir que os graduados de maior hierarquia militar exerçam funções de assessoramento de estado-maior nas unidades e em grandes comandos, concedendo oportunidade a estes militares de participarem proativamente das decisões do EB; e

g) Necessidades de Segurança e de Estima – centralização da formação básica dos cursos de sargentos em uma única escola, e a qualificação descentralizada por áreas do conhecimento;

Diante dos resultados obtidos e da complexidade do assunto plano de carreira dos sargentos e sua valorização, surgem ainda diversas lacunas no conhecimento em relação as quais sugerem-se:

a) realização de um estudo sobre o custo de vida em cada cidade brasileira que possua uma organização militar do Exército, principalmente sobre os valores de aluguéis, a fim de relacionar as cidades as quais a situação do sargento não supra a necessidade de alugar uma residência que atenda a condição social que um militar

graduado deva possuir e conceder a sua família, e ainda, de relacionar as cidades as quais devam ser priorizadas em futuras ações do EB;

b) revisar o Estatuto dos Militares⁵ quanto à estabilidade da praça com dez ou mais anos de serviço independente da realização de concurso público, haja vista que um servidor público concursado adquire estabilidade decorridos três anos, conforme Art. 41 da Constituição Federal¹, e definir formalmente as condições da estabilidade para os oficiais;

c) estudar a possibilidade de equivaler o Curso de Formação de Sargentos a curso de nível superior com diploma na área de Tecnólogo em Ciências Militares; e

d) incentivar a realização de pesquisas semelhante a esta periodicamente a fim de medir constantemente a eficácia das ações adotadas pelo EB na valorização dos sargentos.

Finalizando o presente trabalho, conclui-se que há necessidade de aperfeiçoar a atual carreira militar do sargento do Exército Brasileiro a fim de contribuir para a sua valorização e diminuir os índices de evasão. Embora tentativas recentes de valorizar o graduado na atual Era do Conhecimento venham sendo executadas, se faz necessário atualizar a Cultura Organizacional do EB no que diz respeito à valorização do sargento, portanto, transformar o estilo de administração dos recursos humanos para o estilo contemporâneo de gestão com as pessoas.

Por fim, pretende-se e abrir caminhos para novos estudos e propostas que venham ao encontro da valorização dos sargentos.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/1994. 35. Ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2012.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
3. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis tradicionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
4. GERAÇÃO Y: como profissionais nascidos a partir da década de 1980 encaram o mercado de trabalho e o que as empresas estão fazendo para retê-los. **O Globo**, Rio de Janeiro, 29 mar. 2015.

5. BRASIL. **Lei n. 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, DF, 9 dez. 1980.
6. LEMES, Luis Carlos Silveira et al. Os sargentos do Exército Brasileiro na era do conhecimento. **Verde-Oliva**, Brasília, DF, n. 226, p. 60-63, dez. 2014.
7. CELSO Amorim diz que área militar deveria receber 2% do PIB nacional. **Jornal do Senado**, Brasília, DF, p. 8, 10 maio 2013. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/jornal>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
8. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
9. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
10. SIGNORI, Ricardo Luiz Loureiro. **O plano de carreira dos oficiais da linha de ensino bélico**: uma proposta para sua adequação ao processo de transformação do Exército. 2013. 23 f. Artigo Científico (Especialista em Política, Estratégia e Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://redebie.decex.ensino.eb.br/biblioteca/index.php?resolution2=1024_1&tipo_pesquisa=&filtro_bibl>. Acesso em: 19 abr. 2015.
11. BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Portaria n. 041-DECEX, de 29 de maio de 2009**. Aprova as Instruções Reguladoras da Organização, Funcionamento e Matrícula nos Cursos de Aperfeiçoamento de Sargento (IROFM/CAS IR 60-15). Brasília, DF, 2009.
12. _____. _____. _____. Estado-Maior do Exército. **Portaria n. 006-EME, 9 de janeiro de 2015**. Aprova o Processo de Ingresso e de Promoções no Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) e de Promoções de Subtenentes e Sargentos de Carreira, exceto os do Quadro Especial (QE). Brasília, DF, 16 jan. 2015.
13. _____. _____. Força Aérea Brasileira. **Ingresso e alistamento**. 2014a. Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/perguntasfrequent>>. Acesso em: 29 out. 2014.
14. _____. _____. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **Carreira naval**. 2014b. Disponível em: <<https://www.ensino.mar.mil.br/sitenovo/ingresso2.html>>. Acesso em: 28 out. 2014.
15. _____. _____. _____. _____. **Como ingressar**. 2014c. Disponível em: <<https://www.ensino.mar.mil.br/sitenovo/ingresso.html>>. Acesso em: 28 out. 2014.
16. ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA. **Especialidade do EAGS**. 2014a. Disponível em: <<http://www.eear.aer.mil.br/index.php/2013-05-02-22-58-06/2013-05-02-23-04-36.html>>. Acesso em: 20 out. 2014..

17. _____. **Especialidades do CFS**. 2014b. Disponível em: <<http://www.eear.aer.mil.br/index.php/2013-05-02-22-58-06/2013-05-02-23-04-19.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

18. ESCOLA DE SARGENTOS DAS ARMAS. **Informativo do Curso de Formação de Sargentos (EsSA)**. [201-]. Disponível em: <<http://www.esa.institucional.ws/site/SistemaTiraDuvidas.aspx>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

19. SÃO PAULO (Estado). **Lei Complementar n. 1.249, de 03 de julho de 2014**. Dispõe sobre a reclassificação dos vencimentos dos integrantes das carreiras policiais civis e militares, da Secretaria de Segurança Pública, bem como da carreira e classe que especifica, da Secretaria da Administração Penitenciária, e dá outras providências correlatas. São Paulo, 3 jul. 2014a.

20. _____. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Decreto nº 54.911, de 14 de outubro de 2009**. Regulamenta a Lei Complementar nº 1.036, de 11 de janeiro de 2008, que institui o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de São Paulo, e dá providências correlatas. São Paulo, 14 out. 2009. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-54911-14.10.2009.html>>. Acesso em: 10 abr.2015.

21. _____. _____. **Lei Complementar n. 1.224, de 13 de dezembro de 2013**. Dispõe sobre o efetivo da Polícia Militar, e dá providências correlatas. São Paulo, 13 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2013/lei.complementar-1224-13.12.2013.html>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

22. _____. Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Diretoria de Ensino e Cultura. Academia de Polícia Militar do Barro Branco. **Edital n. APMBB-001/121/14**. CCE/15 - Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo - 2015 (CHQAOPM/2015) - Processo Seletivo Interno - Instruções. São Paulo, 2014b.

23. PORTUGAL. **Lei n. 174/99, de 21 de setembro de 1999**. Lei do Serviço Militar. Lisboa, 1999a.

24. _____. Ministério da Defesa Nacional. **Decreto-Lei n. 236/99, de 25 de junho de 1999**. Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR). Lisboa, 1999b.

25. _____. _____. Exército Português. **Aviso n. 3123/2015, de 23 de fevereiro de 2015**. Concurso de admissão ao 44º curso de formação de Sargentos do Quadro Permanente do Exército (áreas A, B e C). Lisboa, 25 mar. 2015.

26. RODRIGUES, Everton Gustavo. **Construção identitária no Exército Brasileiro: transformações recentes (1996-2006)**. 2008. 206 f. Dissertação (Mestrado em História) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

27. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.