

# 10. *A valorização do Oficial do Quadro Auxiliar de Oficiais, através do Desempenho de Funções de Maior Responsabilidade*

*Jesus da Silva Pinheiro<sup>1</sup>*

## RESUMO

O presente artigo tem como foco principal apresentar outras possibilidades, além das já existentes, para o emprego dos oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) em funções com a finalidade de valorização da carreira. O significativo aumento do grau de escolaridade dos praças, atingido por intermédio dos cursos disponibilizados na Força e em outras instituições, permitiu que o Exército conte com profissionais qualificados e capacitados, em diversas áreas do conhecimento e em diferentes fases da carreira do graduado e, quando estes ascendem ao QAO, agrega-se a essas competências a maturidade profissional e a vivência em diversas Organizações Militares, permitindo, ainda, um nível mais elevado de profissionalismo.

A reflexão, aqui proposta, baseou-se em pesquisa bibliográfica e, também, nas experiências vivenciadas ao longo da carreira militar.

Numa tentativa de auxiliar o leitor na compreensão do assunto apresentado e incentivá-lo a buscar mais informações sobre o tema, irei discorrer sobre a preocupação constante do Exército com o homem e proposta de outras funções a serem desempenhadas pelo oficial do QAO.

**Palavras-chave:** Valorização, Conhecimento, Transformação, Capacidade, Qualificação.

**Recursos Humanos: o maior patrimônio do Exército.**

Desde Guararapes, o Exército Brasileiro constituiu-se de homens unidos em torno de valores e crenças firmemente estabelecidas por ideais nascentes do contexto que os envolve. Ideais que transcenderam, em muito, origens, raças, credos ou posição social e que forjaram, ombro a ombro, não apenas a epopeia histórica àquele tempo,

---

1. Capitão QAO – Comandante da Companhia de Comando e Serviços da EASA – [jesus.uab.cruzalta@gmail.com](mailto:jesus.uab.cruzalta@gmail.com)

mas uma instituição cuja honra vem sendo ratificada e fortalecida, ano após ano, através do reconhecimento daquele a quem o Exército reflete, o Povo Brasileiro.

Como outrora, os homens que hoje constituem o Exército encontram entre si, em todos os níveis hierárquicos, valores como abnegação, coragem, integridade ética e moral e lealdade que, quando direcionados por um ideal comum, impulsionam a união destes mesmos homens e a mobilização de suas melhores capacidades em busca dos objetivos maiores da Instituição e da Pátria, que se lhes vislumbram no horizonte do porvir.

Consciente desta dinâmica de vinculação institucional e de sua importância para a realização dos seus objetivos, o Exército tem na capacitação e na valorização de seus recursos humanos, um de seus objetivos permanentes mais importantes, necessitando buscar continuamente atitudes ativas para que este objetivo se concretize.

A ação efetiva para a valorização dos profissionais, concernente com suas expectativas ou mesmo para além delas, tem por consequência a renovação da vinculação entre o profissional e a Instituição, positivando tanto a sua autoimagem profissional, quanto a imagem institucional que este irradia à sociedade.

No processo de transformação, em curso no Exército, a Instituição busca, também, aproveitar e empregar o conhecimento e as capacidades técnico-profissionais de seus integrantes, aperfeiçoando a gestão de seus recursos humanos. No escopo desse processo, como o Exército pode empregar Oficiais do QAO, de forma institucionalizada, em cargos diferentes dos já previstos, amenizando a falta de Oficiais de Armas, Quadros e Serviços e, ainda, constituindo-se em mais uma vertente de valorização profissional?

### **Novas possibilidades de funções para os Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais**

Desde o fim do período conhecido mundialmente como Guerra Fria, o mundo vem passando por mudanças em todos os cam-

pos do poder. Essas mudanças afetam a todas as Sociedades e a todos os seus indivíduos. Mudanças levam a transformações, e o Exército Brasileiro, por sua vez, está vivendo um intenso processo de transformação.

O Exército Brasileiro, atento a conjuntura, definiu, por intermédio da prospecção de futuro no cenário regional e mundial, calcado nos marcos legais que orientam a Defesa – a Constituição Federal, as Leis Complementares e Ordinárias, a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa, um planejamento estratégico com metas futuras no campo material e humano, este último, o seu principal patrimônio. A Força Terrestre do futuro, visualizada ao final do processo de transformação, será constituída por forças cada vez com menos características da Era Industrial e mais da Era do Conhecimento.

O Exército busca elevar sua capacidade operacional, logística e administrativa, também impactadas pela política de pessoal, para cumprir de modo cada vez mais eficiente, eficaz e efetivo a sua missão constitucional, para tanto, busca um nível de excelência nessas áreas, visando implementar estratégias que reflitam esta política e oriente os rumos da instituição. O Exército Brasileiro precisa, cada vez mais, de profissionais altamente capacitados e motivados.

A atenção e a preocupação institucional para com o homem é uma constante. Um dos exemplos dessa preocupação está materializado no Plano Estratégico do Exército 2016 – 2019, onde na Estratégia do Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoal está prevista uma atividade imposta, com vistas a valorização do desempenho da atividade-fim e funções relevantes. A gestão de pessoal também está presente nas Diretrizes do Comandante do Exército – 2019, tamanha a sua importância.

A política de pessoal tem sido vista como tema da mais alta importância para o Exército. Considerando o homem seu maior patrimônio, esta política se reflete diretamente sobre sua motivação e valorização,

necessitando, por este motivo, de uma estruturação e de uma dinâmica cuidadosamente planejadas e executadas, que, para além da preocupação com possíveis distorções presente ou futuras em sua aplicabilidade, precisa voltar-se para aquele que é seu alvo principal: o homem.

A motivação profissional é influenciada diretamente pelo ambiente onde o profissional está inserido, pela satisfação de suas necessidades e de seu grupo familiar e, também, pela sua realização pessoal. Para que o ser humano esteja motivado, Abraham Maslow, psicólogo norte-americano que viveu no século passado, definiu que existe uma pirâmide hierárquica composta por cinco necessidades: fisiológicas; segurança; social e estima e autorrealização, sendo que esta última ocupa o topo dessa pirâmide. Ao ingressar no QAO, a Praça atinge o ápice de sua carreira e precisa manter-se motivada. A possibilidade de ocupar cargos e desempenhar funções, onde possa contribuir com sua experiência profissional e de vida, impactará na manutenção e, até, no aumento da motivação profissional. Segundo BUENO, (2002), - o problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam.

A valorização passa, entre outros, pelo aspecto financeiro, que ocorre quando a Praça ascende ao QAO, mas não se resume, nem poderia se resumir, somente a este. Num ambiente com profissionais capacitados e qualificados, é importante que a valorização, seja efetivada, também, por intermédio da possibilidade de ocupar cargos e desempenhar funções de maior relevância e responsabilidades, onde o profissional possa praticar suas capacidades e experiência e, assim, realimentar o ciclo da motivação.

No momento atual, a quantidade de cargos existentes nos Quadros de Cargos Previstos (QCP) nas Organizações Militares do Exército Brasileiro para o posto de capitão das Armas, Quadros e Serviços, formados pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e o efetivo existente de militares

neste posto apresenta a mais baixa correlação, se comparada com os demais postos. Existem poucos capitães disponíveis para preencher todos os claros existentes. Este quadro torna complexa a tarefa de preencher os claros previstos em todas as Organizações Militares. Contudo, se por um lado a racionalização de efetivos melhorará esse panorama no curto prazo, pela supressão de cargos nas Organizações Militares, por outro lado, havendo a diminuição dos efetivos das turmas da AMAN, este problema se agravará no médio prazo (10 a 15 anos). A possibilidade de aproveitar os militares do QAO, em cargos que atualmente são destinados somente a Oficiais das Armas, Quadros e Serviços, formados pela AMAN, que não necessitem de conhecimento técnico ou doutrinário específico, além daqueles que já fazem parte dos cursos feito pelos graduados ou que possam ser agregados aos currículos desses cursos, pode minimizar este problema, permitindo que a seleção ocorra em um universo mais amplo de militares.

O QAO é formado por militares que atingiram o oficialato após uma carreira como sargentos e subtenentes. Ascendendo ao posto de 2º tenente por merecimento, poderão continuar até capitão. Por seu valor e experiência na Força, desempenham funções de chefia, de assessoramento e de confiança nas organizações militares. Esse quadro poderia ser sintetizado pela frase "a experiência a serviço da Força Terrestre".

O Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) foi criado pelo Decreto Presidencial nº 84.333, de 20 de dezembro de 1979. Seus integrantes destacam-se, essencialmente, pelo termo "experiência". São ex-praças oriundos de Armas, Quadros e Serviços, hoje tenentes e capitães. Essa distinção é fruto de reconhecimento de méritos incontestáveis; é respaldada por destacadas qualidades pessoais e pelo profissionalismo evidenciado diuturnamente por esses militares, e pelo apego a uma vida que exige espírito de sacerdócio e inabalável vocação castrense.

Um fator relevante para o desempenho

dos cargos no Exército é a higidez física. Nesse aspecto, as mudanças ocorridas na melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira e, internamente na Instituição, nas últimas décadas, demonstram que as condições físicas dos graduados que ascendem ao QAO tem melhorado significativamente.

Alguns cargos no Exército exigem pré-requisitos compatíveis com aqueles que o Oficial do QAO é possuidor, contudo, até o presente momento, não há uma previsão institucionalizada para o aproveitamento desses militares nesses cargos, ocorrendo alguns aproveitamentos pontuais. O aproveitamento institucionalizado permitirá suprir algumas necessidades de pessoal, provocadas, em parte, pelo processo de racionalização em curso, que se faz necessário, e potencializará o aproveitamento do Oficial do QAO em razão de sua experiência profissional e pessoal, acumulados ao longo da carreira como graduado.

A ocupação dos cargos que se seguem, por Oficial QAO, retratam ideias alinhadas com o Plano Estratégico do Exército e com as Diretrizes do Comandante do Exército e se apresentam como mais uma oportunidade de valorização da fase final da carreira do graduado, que impactará na sua motivação, produtividade e fortalecimento dos vínculos institucionais:

- Comando de Subunidades incorporadas de OM não operacionais; de Subunidades de Alunos em Colégio Militar e em Escolas de Formação de Sargentos.

O efetivo atual de Oficiais de Armas, Quadros e Serviços, no posto de Capitão, indica uma indisponibilidade desses militares para preencher todos os claros existentes. Este quadro torna complexa a gestão de pessoal para preencher os claros previstos para capitão, em todas as Organizações Militares. O processo de racionalização do efetivo do Exército, previsto para os próximos 10 anos, amenizará essa situação tendo em vista a supressão de cargos nas Organizações Militares, mas, por outro lado, havendo a diminuição na formação de Oficiais de carreira, este problema se

agravará no médio prazo (10 a 15 anos). A possibilidade de aproveitar os militares do QAO, em cargos que atualmente são destinados somente a Oficiais das Armas, Quadros e Serviços, formados pela AMAN, pode minimizar este problema, permitindo que a seleção ocorra em um universo mais amplo de militares, que são possuidores de uma vasta experiência e maturidade profissional.

Quanto ao comando de Subunidades incorporadas, verifica-se que as atribuições regulamentares, previstas no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) apontam mais para atribuições administrativas do que operacionais. A experiência administrativa o Oficial do QAO adquiriu ao longo da carreira como graduado, com a prática nas diversas funções desempenhadas e com os cursos realizados. Logo, em se tratando de Subunidades de OM não operacional, o Oficial do QAO reuniria os pré-requisitos para o desempenho das atribuições previstas. Se pudesse ocupar esses cargos, contribuiria com a gestão de pessoal para o preenchimento dos claros em OM operacionais, previstas para Oficial de Armas, Quadros e Serviços, no posto de Capitão.

No Sistema Colégio Militar a função de Comandante de Subunidade de Aluno é prevista para Oficiais relativamente jovens, se suas idades forem comparadas aos Oficiais do QAO e, que, por vezes ainda não tem dependentes em idade escolar. Esta situação pode levar a uma dificuldade desses Comandantes compreenderem o público que eles comandam e como motivá-los para um maior rendimento escolar. Em contrapartida, o Oficial QAO tem maior maturidade de vida e, normalmente, seus dependentes passaram pelo Sistema ou já são mais velhos. Neste caso a experiência do Oficial QAO, na gestão dos conflitos que podem aparecer nesse ambiente escolar, poderá ser fator decisivo no assessoramento para a melhor tomada de decisão.

No que concerne a formação do Sargento, é importante o fortalecimento dos vínculos institucionais da carreira do gradua-

do e a identificação com a projeção dessa carreira. O Exército adota, para as Escolas de formação, uma estrutura onde o cargo de Comandante das Subunidades é desempenhado por um Oficial de Arma, Quadro ou Serviço. Esse modelo não permite que o Aluno, ainda muito jovem, possa ter a real noção da projeção final de sua carreira, ou seja, até onde poderá chegar no futuro. Essa falta de percepção, acerca da projeção final da carreira, pode acarretar a desmotivação do Sargento e contribuir para que esse jovem busque outros concursos e, com isso, interrompa a carreira de graduado. Nestas funções, também, as atribuições administrativas ocupam maior espaço que as operacionais. No tocante as operacionais, cabe destacar que o Oficial do QAO já teve a mesma formação doutrinária que fará parte do processo de ensino dos Alunos, em curso de formação de Sargentos.

### **Desempenho da função de Adjunto de Comando**

A função de Adjunto de Comando ainda é muito recente no Exército, e a legislação limita o desempenho da função aos Subtenentes e aos Primeiro-Sargentos. Um dos pontos fortes do profissional que desempenha essa função é a liderança.

É uma função muito importante, cuja relevância tem sido apontada de forma positiva em pesquisas realizadas, contudo a experiência que o graduado adquirir fica, de certa forma, represada, pois não é possível o desempenho da função em outros momentos do prosseguimento da carreira, mais especificamente quando ascende ao QAO.

Possibilitar que o Oficial do QAO possa concorrer ao cargo de Adjunto de Comando nos Órgão de Direção Geral (ODG), Órgãos de Direção Setorial (ODS), Órgão de Direção Operacional (ODOp) e Comando Militar de Área, é a certeza de empregar um profissional com perfil de liderança já testado anteriormente como graduado e com a experiência que é característica do QAO, na difícil missão de assessorar Chefes e Comandantes, naqueles assuntos pre-

vistos para a função de Adjunto de Comando. A Instituição faria um aproveitamento da experiência adquirida anteriormente, quando do desempenho da função pela primeira vez.

### **Qualificação Funcional Específica (QFE): uma nova oportunidade**

A Qualificação Funcional Específica (QFE) é uma nova oportunidade na carreira do militar, onde o aproveitamento de profissionais já qualificados, graduados no ensino superior em estabelecimentos de ensino militar ou civil, em áreas de interesse do Exército, já é uma realidade. Contudo, as vagas destinadas ao aproveitamento de Qualificações Funcionais Específicas (QFE) são destinadas exclusivamente a Oficiais das Armas, do Quadro de Material Bélico ou do Serviço de Intendência, nos postos de major e tenente-coronel.

A crescente no grau de escolaridade dos Praças, ao longo da carreira, nas mais diversas áreas do conhecimento, é uma realidade do profissional da Era do Conhecimento, e, que, já começou a algum tempo, fazendo com que nos dias atuais um número significativo desses profissionais, ao ascenderem ao QAO, possuam graduação superior nas áreas de interesse da Instituição, que poderiam ser aproveitadas nas Qualificações Funcionais Específicas. O aspecto educacional do Oficial do QAO é benéfico para o Exército, pois quanto maior o nível educacional, maior a produtividade.

A falta de oportunidade para o aproveitamento das qualificações desse profissional, que atingiu o topo da carreira do graduado, pode ser um fator de desmotivação, pois em termos de progressão de carreira ele não tem mais o que ascender. Oportunizar ao Oficial do QAO o aproveitamento de seu conhecimento específico, conquistado pelo seu interesse próprio, e sem ônus para a Instituição, é um importante vetor de motivação e valorização profissional, que refletirá na produtividade e na retenção de pessoal especializado em áreas de interesse do Exército.

O desempenho das funções de Qualifi-

cação Funcional Específica, pelo Oficial do QAO, será potencializado pela experiência, o autoaperfeiçoamento e o conhecimento acumulados ao longo da carreira desses militares, servindo, também, de fator motivacional aos graduados mais jovens, que futuramente ascenderão ao oficialato por intermédio do QAO.

### **Considerações Finais**

A conjuntura atual aponta para a necessidade de profissionais qualificados, capacitados e motivados, com um perfil condizente com a Era do Conhecimento, e em condições de agregar experiências a Instituição. A complexidade da gestão de pessoal busca alternativas para a necessidade de racionalização, que é uma realidade presente.

O artigo apresentado buscou elencar algumas situações nas quais os Oficiais do QAO poderiam ser empregados, visando aproveitar seu conhecimento, experiência e competência técnica para o desempenho de funções, em determinadas áreas, até hoje previstas somente para Oficiais de Armas, Quadros e Serviços, o que minimizaria os impactos da falta de efetivo desses Oficiais e como uma importante vertente de valorização da carreira do graduado, indo ao encontro da constante preocupação com a valorização do homem, o maior patrimônio do Exército Brasileiro, externada no Plano Estratégico do Exército e nas Diretrizes do Comandante da Força Terrestre.

### **REFERÊNCIAS**

Decreto N° 84.333, de 20 de dezembro de 1979. Cria o Quadro Auxiliar de Oficial (QAO), extingue os Quadros de Oficiais de Administração (QOA) e de Oficiais Especialistas (QOE), e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. O Processo de Transformação do Exército. 3 ed. Brasília. 2010.

\_\_\_\_\_. Portaria N° 1253, de 05 de dezembro de 2013, do Comandante do Exército - Concepção de Transformação do Exército 2013 - 2022.

\_\_\_\_\_. Portaria N° 1.507, de 15 de dezembro de 2014, do Comandante do Exército - Plano Estratégico do Exército 2016 - 2019.

\_\_\_\_\_. Diretriz do Comandante do Exército 2019.

\_\_\_\_\_. Estudo de Estado-Maior 001, de 16 de setembro de 2019, Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas.

BUENO, Marcos. As teorias da motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. CESUC, Catalão, v. 2002/1, n° 6, p 1-25, ano IV