

# A reestruturação da carreira e o Sistema de Proteção Social dos Militares: os benefícios à luz de teorias motivacionais

Thiago de Paula Sotte\*

## Introdução

O Brasil passou por um momento político-econômico, no ano de 2019, em que o governo visualizou a necessidade de se fazer a reforma da Previdência no país. Segundo a Agência de Notícias da Indústria (2019), os principais motivos para a realização de mudanças no regime previdenciário eram: o envelhecimento da população; a aposentadoria precoce em relação à expectativa de vida; a baixa arrecadação dos contribuintes; e a multiplicação dos gastos assistenciais e previdenciários, que comprometiam o orçamento da União para atender outros setores importantes como, por exemplo, a saúde e a educação.

Após meses de estudo e trabalho por parte do governo federal, foi aprovada “em primeiro turno, a Proposta de Emenda à Constituição da Reforma da Previdência (PEC 6/2019)” – (Brasil, 2019). Segundo a Agência Senado (2019), o texto previu o aumento do tempo para aposentadoria, elevou as alíquotas de contribuição para quem ganha acima do teto do INSS (hoje R\$5.839) e estabeleceu regras de transição para os atuais assalariados. Por conseguinte, os servidores do setor privado, assim como os servidores públicos seriam impactados, dentre os quais os militares das Forças Armadas.

O Exército Brasileiro, como parte das Forças Armadas, haveria de contribuir com o país, no sentido de adequar sua gestão às demandas relativas ao equilíbrio fiscal do Brasil, fruto da reforma previdenciária.

É importante salientar, contudo, que os militares se enquadram em uma situação diferenciada dentro do serviço público.

Os direitos trabalhistas que possuem os funcionários públicos em geral não se aplicam na plenitude aos militares, em virtude das características da profissão militar. Em um artigo publicado em 2017, o Blog do Exército Brasileiro expõe com clareza essa questão:

O “contrato social” com o Estado garante a sua disponibilidade permanente e dedicação exclusiva, impedindo-o de exercer outras atividades de caráter remuneratório. A União teria uma despesa anual adicional da ordem de, pelo menos, R\$25 bilhões se tivesse que pagar os direitos que os demais trabalhadores e servidores públicos têm. Somente com horas extras e adicionais noturnos, essa despesa alcançaria cerca de R\$18,8 bilhões anuais, considerando apenas os serviços de escala de 24 horas, as manobras e os exercícios militares contínuos, os dias no mar, entre outros. Não estão computadas as horas que o militar fica após o expediente até que a missão recebida seja cumprida (Mourão, 2017).

A gestão de pessoas é parte de um contexto “extremamente contingencial e situacional” (Chiavenatto, 2014, p. 8). Em outros termos, as oscilações da conjuntura impactam o gerenciamento dos recursos humanos de uma organização e, de maneira especial, a motivação de seus servidores. Isso acontece, haja vista os reflexos sobre o orçamento pessoal e familiar de cada

\* Maj Inf (AMAN/2007, EsAO/2017). Atualmente, é aluno na ECEME.

funcionário, pois a “remuneração ocupa o terceiro lugar como fator de motivação e de satisfação geral no emprego” (Robbins, 2010).

A motivação é “a energia ou força que movimenta o comportamento” (Maximiano, 2018, p. 250). Devido à importância da missão constitucional do Exército Brasileiro em defender a pátria e garantir os poderes constituídos (Brasil, 1988), é de inteira relevância que os militares estejam motivados a cumprir o seu dever. Nesse contexto, figura como difícil e essencial o trabalho dos chefes militares em planejar e propor políticas de pessoal adequadas à realidade institucional.

Segundo Robbins (2010, p. 242), “o processo de estabelecer níveis de remuneração pode ser complexo e envolve equilibrar o valor do trabalho para a organização”. Diante da complexidade da situação e amparado em seu objetivo estratégico de fortalecer a dimensão humana, o Exército Brasileiro trabalhou firme para formular linhas de ação, a fim de assessorar o governo federal e garantir, simultaneamente, o atendimento aos interesses da nação, bem como aos de seus integrantes.

Como resultado dessa conjuntura, foi aprovada a Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a reestruturação da carreira militar e o Sistema de Proteção Social dos Militares, a fim de atender às necessidades do Estado brasileiro em apoio ao panorama gerado pela reforma previdenciária. Neste ínterim, baseado em teorias motivacionais, quais seriam os impactos positivos advindos da referida lei, sobre os militares?

Para responder a essa pergunta, este artigo apresenta uma avaliação dos principais aspectos da lei em pauta, com base em fundamentos extraídos de algumas teorias motivacionais estudadas na *teoria geral da administração*.

## As teorias motivacionais

A motivação é, segundo Robbins (2010, p. 198), o “processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Chiavenato (2014, p. 321) afirma que “um dos temas fundamentais da *teoria*

*comportamental da administração* é a motivação humana”. Nesse contexto, a fim de explicar essa variação comportamental, surgiu uma série de teorias motivacionais, as quais podem ser estudadas, segundo Maximiano (2018), pelo prisma das teorias de processo. Esses tipos de teorias explicam como funciona o mecanismo da motivação no indivíduo. Para este caso, serão apresentadas a *teoria da equidade* e a *teoria da expectativa*.

## Teoria da equidade

“O ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos” (Maximiano, 2018, p. 255). Em outras palavras, a referida teoria fundamenta a motivação como uma percepção, por parte do colaborador, de que o processo ao qual está submetido promove recompensas justas.

O senso de justiça que permeia a teoria da equidade passa por quatro pontos de referência, utilizados pelos servidores a fim de estabelecer comparações e, assim, ter a noção de justiça:

1. Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa;
2. Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual;
3. Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa;
4. Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa (Robbins, 2010, p. 213).

Segundo Maximiano (2018, p. 256), a “sensação de falta de equidade resulta da percepção de alguém que se esforça menos e consegue mais, ou vice-versa”. Nesse contexto, o funcionário pode se deparar com a sensação de injustiça e acabar incidindo nas seguintes escolhas:

1. Modificar seus insumos (por exemplo, fazer menos esforço ou mais, se sentirem que ganham além do que é justo);
2. Modificar suas recompensas (funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menor qualidade);
3. Rever sua autoimagem (“Eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”);

4. Rever a percepção que tem dos outros (“O trabalho de Rodrigo não é tão interessante quanto eu pensava”);
5. Buscar outro ponto de referência (“Posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente ganho mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade”);
6. Desistir (deixar o emprego) – (Robbins, 2010, p. 214).

Robbins (2010, p. 214) define, ainda, que, na teoria da equidade, são observadas duas formas para a percepção da justiça: a *justiça distributiva* e a *justiça organizacional*. A justiça distributiva trata da quantidade e da alocação das recompensas entre os funcionários. A justiça organizacional é aquela gerada a partir de uma percepção geral do que é justo no ambiente da organização.

A justiça organizacional é uma concepção geral de outras três formas de percepção de justiça, que são conceituadas como: a *justiça atributiva*, a *justiça processual* e a *justiça interacional*. A **figura 1** elucida como é a visão da equidade no ambiente organizacional.

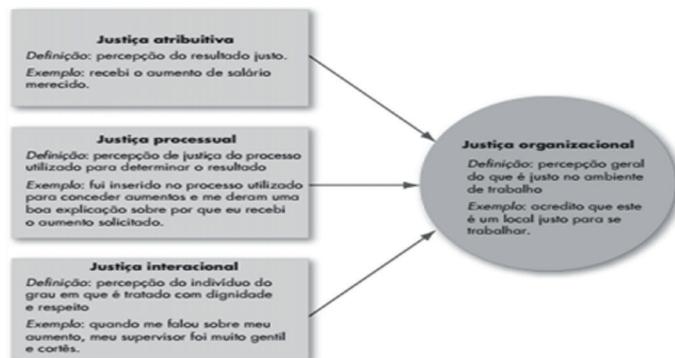


Figura 1 – Modelo de justiça organizacional  
Fonte: Robbins, 2010, p. 215

Nesse contexto, cresce de importância a gestão de pessoas no ambiente organizacional. Chiavenato (2014) apresenta a concepção de uma moderna gestão de pessoas, que passa por importantes processos, dentre os quais a forma de recompensar as pessoas, bem

como de mantê-las firmes na organização. A maneira de se recompensar está atrelada à política de remuneração e de benefícios, enquanto a manutenção das pessoas no trabalho está ligada à segurança e à qualidade de vida proporcionadas pela organização. A teoria da equidade, nesse sentido, é preponderante para a normatização equilibrada das políticas organizacionais, favorecendo a motivação dos colaboradores com as suas tarefas.

## Teoria da expectativa

A teoria da expectativa foi elaborada pelo professor de administração canadense Victor Harold Vroom, que, em seus estudos, concluiu acerca da motivação para o trabalho da seguinte maneira:

“as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam resultados indesejáveis” (Maximiano, 2018, p. 252).

Desse modo, fica evidente que um servidor estará motivado na medida em que a empresa onde trabalha lhe concede benefícios de interesse direto ou que pode lhe dar subsídios para alcançar esse interesse de outra maneira.

A expectativa de se alcançar algo de interesse pessoal passa pelo estabelecimento de três relações, que são estudadas em cada indivíduo, com a finalidade de caracterizar o quanto de motivação determinado estímulo pode oferecer. Segundo Robbins (2010), essas relações são as seguintes:

1. relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
2. relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
3. relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele (Robbins, 2010, p. 217).

De maneira geral, percebe-se, portanto, que a motivação está na expectativa de se chegar a um objetivo atraente ao indivíduo. Essa atração dependerá do valor que a pessoa dá ao objetivo.

A partir disso, entende-se que, para alcançar esse objetivo, a pessoa, primeiramente, fará uma análise para verificar se o esforço a ser despendido para o alcance desse objetivo é compensatório. Em outros termos, se o trabalho a ser realizado o conduzirá ao desempenho estipulado pela organização que lhe proporcionará chegar ao seu objetivo pessoal.

Em segundo lugar, o indivíduo precisa perceber que esse desempenho lhe trará a recompensa que busca alcançar, ou seja, a organização atrela o resultado do trabalho de seu colaborador a um benefício que seja do seu interesse direto ou que fomente buscá-lo indiretamente.

Por fim, o colaborador precisa perceber que aquele benefício ou recompensa permitirá chegar ao seu objetivo final, que foi o início de todo o processo envolvido na atração por algo que o motivaria.

É o caso, por exemplo, de uma pessoa que deseja muito comprar a casa própria. Esse é um objetivo que causa atração ao trabalhador. Nesse caso, o esforço do trabalho extra seria irrelevante para alcançar determinado desempenho, que lhe proporcionasse uma promoção. Ao ser promovido, teria um aumento que lhe possibilitaria ganhar mais e, assim, alcançar a sua meta.

Para esse caso esquemático, percebe-se que o esforço é o trabalho extra; o desempenho é o reconhecimento da organização ao trabalho extra; a recompensa seria a promoção; e a meta pessoal seria o aumento salarial proporcionado pela melhoria no cargo. Dessa forma, a meta pessoal daria as condições ao empregado de chegar ao objetivo de comprar a casa própria.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas passa pelo processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no qual o funcionário é acompanhado em seu desempenho para ser alocado nas funções mais adequadas ao seu potencial. A teoria da expectativa é importante nesse sentido, pois cria bases para os administradores formularem estratégias, alicerçadas no conhecimento das características de seus colaboradores, e alcançarem melhores

resultados para a organização, utilizando-se dos interesses pessoais de seus funcionários.

## O contexto de criação da Lei 13.974

A reestruturação da carreira e a nova disposição da proteção social dos militares foi consequência da aprovação do Projeto de Lei (PL) 1.645/ 2019, que propôs modificações, dentre outras leis, no Estatuto dos Militares, na Lei de Promoções, na Lei do Serviço Militar, na Lei de Pensões e na Medida Provisória nº 2.215-10/2001 (Brasil, 2019).

O motivador para a confecção da referida PL foi a Reforma da Previdência no Brasil. Sobre essa reforma, todos os setores seriam impactados pela necessidade de mudanças impostas pelo governo federal, tanto os integrantes da iniciativa privada quanto os funcionários públicos.

A Constituição Federal (Brasil, 1988) define a missão das Forças Armadas como sendo a defesa da Pátria e a garantia dos poderes. Isso exige uma disponibilidade e prontidão diuturna, a fim de manter a integridade do Estado brasileiro, seja por meio da defesa externa ou pela garantia da lei e da ordem. Tudo isso fica consubstanciado no Estatuto dos Militares, em seu artigo 3º, o qual define que

Os membros das Forças Armadas, em razão de sua destinação constitucional, formam uma categoria especial de servidores da Pátria e são denominados militares (Brasil, 1980).

Nesse contexto, os militares não podem usufruir, por exemplo, do limite de 40 horas de trabalho semanal, da percepção de adicional noturno, da percepção por serviços extraordinários (hora extra) e, ainda menos, do direito à greve. Por essa razão, os militares não foram incluídos na reforma previdenciária, pois não possuem um regime de previdência amparado pela Constituição. Essa realidade embasou a reestruturação da carreira e o Sistema de Proteção Social dos Militares, permitindo mudanças que pudessem atender, em primeiro lugar, as necessidades do país, assim como a dos militares.

A reforma previdenciária foi, dentro da história do Brasil, mais um apelo da nação à superação de desafios. As Forças Armadas tiveram uma participação relevante nesse processo, tendo em vista todos os esforços para a confecção do Projeto de Lei 1.645/ 2019, adequando a carreira militar ao equilíbrio fiscal do país.

## Principais aspectos sobre o Sistema de Proteção Social

Em conformidade com o Estatuto dos Militares, é direito dos militares a sua proteção social, que é regulamentada por um sistema e definido como sendo “o conjunto integrado de direitos, serviços e ações, permanentes e interativas, de remuneração, pensão, saúde e assistência” (Brasil, 1980). Essa definição já é parte das mudanças ocasionadas pela homologação da Lei 13.974.

Uma das principais diferenças trazidas pela referida lei foi a mudança do tempo de serviço ativo para a categoria dos militares. Até 2019, os militares serviam ao país por 30 anos, período após o qual poderiam solicitar a transferência para a inatividade. Atualmente, de acordo com o artigo 97, da mesma lei, a transferência para a reserva remunerada será concedida, “por meio de requerimento, ao militar de carreira que contar, no mínimo, 35 anos de serviço” (Brasil, 2019). Nesse caso, os vencimentos seguirão sendo calculados “com base no soldo integral do posto ou da graduação que possuía por ocasião da transferência para a inatividade remunerada” (Brasil, 2019), porém a inatividade somente poderá ser solicitada a partir de 35 anos de serviço.

Essa medida conta com um tempo de transição, levando em consideração o tempo de serviço que o militar possuía até a data da aprovação da lei. De acordo com a alínea a), do inciso II, do artigo 22, o tempo de transição será calculado com base no “tempo de serviço que faltar para completar 30 anos, acrescido de 17%” (Brasil, 2019). Nesse caso, para um militar em que, em 2019, faltavam 10 anos para completar os previstos 30 anos de serviço, haverá o acréscimo de cerca de mais 1 ano e 8 meses de serviço para que possa solicitar a transferência para a reserva remunerada.

Acerca das pensões militares, é importante frisar que elas “são custeadas com recursos provenientes da contribuição dos militares das Forças Armadas, de seus pensionistas e do Tesouro Nacional” (Brasil, 2019). O desconto é obrigatório e descontado mensalmente em folha de pagamento. Anteriormente, os pensionistas não contribuíam para a pensão militar. Essa mudança gerou um aumento considerável na arrecadação. Além disso, a fim de maximizar o auxílio para o equilíbrio fiscal do país, as alíquotas pagas pelos militares e seus pensionistas sofreram ajustes para maior, em conformidade com a nova lei, como se observa no **quadro 1**.

Alterações na arrecadação para a pensão militar		
Contribuinte	Antes da Lei 13.974 (%)	Após a Lei 13.974 (%)
Militar Ativa/ Inativo	7,5	10,5
Pensionista*	0	10,5

Quadro 1 – Alterações na arrecadação para a pensão militar  
Fonte: O autor

Em suma, todos os militares passaram a contribuir para a pensão militar. Os pensionistas também passaram a contribuir, adotando o mesmo percentual pago pelo militar que gerou o direito da pensão. Além da alíquota prevista de 10,5%, as filhas pensionistas vitálicas, não inválidas, contribuirão com mais 3%, e os pensionistas, excetuadas as filhas citadas, em que o insituidor tenha optado, em vida, por permanecer contribuindo para a pensão militar contribuirão com mais 1,5% (Brasil, 2019).

Outro aspecto que cabe destacar, no que tange a esse sistema, é a ratificação da manutenção da integralidade do soldo, por ocasião da transferência para a inatividade. De acordo com o inciso I, do §3º, do artigo 12, fará jus ao soldo integral o militar que for “transferido para a reserva remunerada de ofício, por haver atingido a idade-limite de permanência em atividade no respectivo posto ou graduação”. Nesse sentido, percebe-se que foram levadas em consideração todas as circunstâncias que fazem dos militares uma categoria especial de ser-

vidores. A continuidade no recebimento do soldo completo na inatividade, de maneira justa, foi resultado de uma compensação à ausência de percepção de outros benefícios durante o serviço ativo, em razão de sua missão constitucional.

## Principais aspectos da reestruturação da carreira militar

No que tange à reestruturação da carreira, a Lei 13.974 apresentou algumas mudanças significativas

quanto aos adicionais. Nesse contexto, destaca-se o aumento nos percentuais do adicional de habilitação, a criação do adicional de disponibilidade e o aumento da quantidade de ajudas de custo pagas quando da transferência para a reserva remunerada.

O adicional de habilitação, conforme o artigo 9º, é aquele pago em “razão dos cursos realizados com aproveitamento pelo militar” (Brasil, 2019).

TIPOS DE CURSOS		QUANTITATIVO PERCENTUAL SOBRE O SOLDO				
		Até 30 de junho de 2020	A partir de 1º de julho de 2020	A partir de 1º de julho de 2021	A partir de 1º de julho de 2022	A partir de 1º de julho de 2023
Altos Estudos	Categoria I	30	42	54	66	73
	Categoria II	25	37	49	61	68
Aperfeiçoamento		20	27	34	41	45
Especialização		16	19	22	25	27
Formação		12	12	12	12	12

Tabela 1 – Tabela do adicional de habilitação da Lei 13.974

Fonte: Brasil, 2019

Após a aprovação da lei, o militar com maiores capacitações passou a ser mais bem remunerado pela Força. Os aumentos foram planejados de forma parcelada, chegando ao topo em julho de 2023, influenciando no aumento das receitas daqueles militares mais especializados ao longo da carreira.

A ampliação dos valores do adicional de habilitação perpassa todo o plano de carreira, desde a formação até a opção em realizar cursos de altos estudos. Isso permite uma flexibilidade quanto à escolha do direcionamento a ser dado na carreira, respeitada as individualidades de cada militar, e dá opções para a realização de um planejamento financeiro futuro.

Outro aspecto que marcou a reestruturação foi a criação do adicional de disponibilidade. Esse adicional, segundo a artigo 8º, consiste “na parcela remuneratória mensal devida ao militar em razão da disponibilidade permanente e da dedicação exclusiva” (Brasil, 2019). Os valores pagos acompanham o tempo disponibilizado pelo militar, ao Exército, durante toda a carreira, o que permitiu um equilíbrio nos percentuais pagos, independente da antiguidade entre os militares. O percentual que irá receber um subtenente, por exemplo, é similar ao que irá receber um coronel. Nesse sentido, há uma valorização da experiência profissional na caserna, como se pode verificar na **tabela 2**.

POSTO OU GRADUAÇÃO	% sobre o soldo
Almirante de Esquadra, General de Exército e Tenente-Brigadeiro	41
Vice-Almirante, General de Divisão e Major-Brigadeiro	38
Contra-Almirante, General de Brigada e Brigadeiro	35
Capitão de Mar e Guerra e Coronel	32
Capitão de Fragata e Tenente-Coronel	26
Capitão de Corveta e Major	20
Capitão-Tenente e Capitão	12
Primeiro-Tenente	6
Segundo-Tenente	5
Suboficial e Subtenente	32
Primeiro-Sargento	20
Segundo-Sargento dos Quadros Especiais de Sargentos	26
Segundo-Sargento	12
Terceiro-Sargento dos Quadros Especiais de Sargentos	16
Terceiro-Sargento	6

Tabela 2 – Extrato do adicional de disponibilidade da Lei 13.974

Fonte: Brasil, 2019

Cabe destacar, ainda, sobre o adicional de disponibilidade, o §3º do artigo 9º, que define o seguinte:

O percentual do adicional de compensação por disponibilidade militar é irredutível e corresponde sempre ao maior percentual inerente aos postos ou graduações alcançados pelo militar durante sua carreira no serviço ativo, independentemente de mudança de círculos hierárquicos, postos ou graduações (Brasil, 2019).

Esse parâmetro legal é uma garantia da manutenção do recebimento do percentual do adicional de subtenente aos oficiais do Quadro Auxiliar. Dessa forma,

esses militares poderão chegar até o posto de capitão, recebendo o adicional de 32% ao invés de 12%, que seria o previsto para o referido posto.

Além das modificações configuradas nos adicionais, outra alteração significativa dessa lei foi o ajuste da percepção a maior das ajudas de custo, por ocasião da transferência para a reserva remunerada. Anteriormente, o militar que era transferido para a inatividade recebia um valor referente a quatro ajudas de custo. Após a reestruturação, a quantidade de ajudas de custo dobrou, passando o militar a receber oito ajudas de custo, como se observa no **quadro 2**.

f	Militar que possua ou não dependentes, por ocasião de transferência para a inatividade remunerada.	Oficial: quatro vezes o valor da remuneração calculado com base no soldo do último posto do círculo hierárquico a que pertencer o militar. Praça: quatro vezes o valor da remuneração calculado com base no soldo de suboficial.	Oficial: oito vezes o valor da remuneração calculado com base no soldo do último posto do círculo hierárquico a que pertencer o militar. Praça: oito vezes o valor da remuneração calculado com base no soldo de suboficial.
---	--	---	---

Quadro 2 – Extrato da tabela de ajuda de custo da Lei 13.974

Fonte: Brasil, 2019

Por fim, pode-se inferir que a nova estrutura de carreira apresentou dispositivos legais que incidiram diretamente sobre a remuneração dos militares, trazendo aumentos consideráveis que poderão ampliar os valores percebidos pelos integrantes do Exército Brasileiro durante o serviço ativo e, também, na inatividade.

## Avaliação à luz da teoria da equidade

A teoria da equidade apresenta pontos que permitem inferir sobre aspectos positivos de motivação com a carreira por parte dos militares. A teoria trata, em síntese, da justiça quanto às políticas organizacionais, assim como da distribuição de benefícios e a forma como são comunicados.

Primeiramente, a Lei 13.974 foi concebida em um contexto de esforço nacional para o ajuste fiscal do país, que vinha sofrendo com os gastos previdenciários. Por essa razão, todo o processo foi pensado e elaborado, levando em consideração a realidade dos militares e as suas características funcionais, que fazem dessa categoria um tipo especial de servidor público federal. Tudo isso feito com muita transparência e com o espírito de ajudar o Brasil a superar mais esse desafio em sua história. Dessa forma, desde a necessidade em se fazer a Reforma da Previdência, passando pelo projeto de lei até a homologação da legislação, houve uma adequada divulgação dos atos que envolveriam os militares, caracterizando a justiça interacional, promotora de motivação, segundo essa teoria.

Em segundo lugar, a maneira pela qual foram definidos os principais aspectos da lei baseou-se na necessidade de solucionar o problema fiscal e beneficiar os mais especializados dentro da Força. A meritocracia ficou evidente na diferenciação dada nas alíquotas do adicional de habilitação, que define, em outros termos, maior remuneração aos que possuem maior capacitação, promovendo um senso de justiça atributiva e motivando o público interno na busca do constante autoaperfeiçoamento. Ainda, pelo fato de não se beneficiar de inúmeras vantagens dadas aos funcionários públicos, como o adicional noturno e a hora extra, os militares foram contemplados, pela lei, com o adicional de disponibilidade, com a duplicação da ajuda de

custo por ocasião da transferência para a inatividade e pela manutenção do soldo integral durante a reserva remunerada, propiciando motivação pela justiça distributiva.

Outrossim, a lei foi marcada pela justiça no processo, que é um fator motivador. Diante da necessidade de se contribuir com o país e garantir legalmente os benefícios ligados às características da profissão militar, foram acrescidas, de maneira justa, mais cinco anos de serviço ativo (respeitado o tempo de transição para parte do efetivo), assim como os aumentos do número de contribuintes para a pensão militar e das alíquotas de arrecadação, a fim de dar sustentabilidade ao Sistema de Proteção Social. Além disso, o adicional de disponibilidade levou em consideração, de fato, o tempo de prontidão ao Exército, ao se observar o 3º sargento do Quadro Especial recebendo um adicional maior do que um 2º sargento de carreira e similar ao de um tenente-coronel, em detrimento da antiguidade, revelando a equidade da lei. Dessa maneira, existiu uma compensação de ganhos e perdas que deram justiça ao processo de elaboração do Sistema de Proteção Social e de reestruturação da carreira, elevando a motivação dos militares com a carreira no Exército Brasileiro.

Por fim, ao avaliar os fundamentos da teoria da equidade nas medidas implementadas pela Lei 13.974, pode-se concluir que as alterações proporcionaram um provável aumento na motivação dos militares com a carreira, haja vista a percepção de uma justiça distributiva e organizacional, na qual os mais dedicados recebem mais benefícios. Tudo isso, em um contexto de ampla divulgação das regras para que isso ocorra de maneira transparente, fornecendo condições iguais para a busca de ascensão na carreira.

## Avaliação à luz da teoria da expectativa

A teoria da expectativa explica a motivação por meio das relações de esforço-desempenho, desempenho-recompensa e de recompensa-metas pessoais. De forma prática, a motivação está pautada em um objetivo pessoal que será alcançado por meio de uma recompensa,

a qual virá por intermédio de um desempenho estipulado pela organização e considerado alcançável pelo indivíduo.

A lei em estudo está praticamente atrelada a mudanças na receita dos militares. Nesse contexto, se, para o militar, a recompensa está ligada à melhoria dos vencimentos a fim de atingir uma meta pessoal, pode-se concluir que, baseado na teoria da expectativa, as alterações podem ser algo motivador para os militares que estejam dispostos a se esforçarem para cumprir o desempenho estabelecido pelo Exército Brasileiro.

A alteração no adicional de habilitação é um dado relevante, já que contribuiu para o aumento da motivação na instituição. O número de candidatos ao Processo Seletivo ao Curso de Altos Estudos Militares, que passou a pagar 73% do valor do soldo aos seus concludentes desde julho do corrente ano, cresceu após a ratificação da lei. Segundo a relação de candidatos disponibilizada no sítio eletrônico do Exército Brasileiro, em 2018 e 2019 foram inscritos 858 e 837 militares, respectivamente. Em 2022 e 2023, foram inscritos 1.118 e 1.106, respectivamente.

Nesse caso, o Exército Brasileiro atribuiu um desempenho e atrelou a ele um adicional financeiro, que passou a ser parte de uma recompensa a qual irá auxiliar na conquista de um objetivo pessoal do militar, apesar do esforço a mais que será despendido para se alcançar esse desempenho. Mesmo com as dificuldades da preparação ao processo seletivo, a extenuante rotina do curso e o consequente aumento de responsabilidades após a sua conclusão, houve aumento considerável no número de militares que buscam os altos estudos.

Ademais, outras recompensas atreladas a novos níveis de desempenho estão marcadas por essa lei. Apesar do aumento nas alíquotas de arrecadação da pensão militar e do aumento do tempo, em cinco anos, para a transferência para a inatividade remunerada, esse esforço é compensatório. Além de auxiliar no equilíbrio fiscal do país, os militares tiveram asseguradas a manutenção da integralidade do soldo e da percepção de oito ajudas de custo após o fim do serviço ativo. Essa compensação gera a motivação necessária à retenção de militares na Força. A expectativa em ser recompensado por algo que facilitará a aquisição de uma casa

própria, por exemplo, é um fator que pode gerar motivação, viabilizado pelas alterações na lei.

Por fim, pode-se concluir que, alicerçado pelos fundamentos da teoria da expectativa, as medidas implementadas pela lei foram uma ferramenta motivadora, pois criaram relações entre o desempenho e a recompensa, o que pode atrair grande parte do interesse pessoal dos militares, trazendo maior eficiência e aperfeiçoamento para o Exército Brasileiro.

## Conclusão

A gestão de recursos humanos é um desafio a ser vencido em qualquer organização ou instituição. Chiavenato (2014, p. 6) afirma que “separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho provoca nelas”. Além disso, “as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais”. Nesse contexto, alinhar os objetivos de uma organização aos objetivos pessoais de seus colaboradores é fundamental para se obter eficiência, bem como para mantê-los satisfeitos e motivados com a profissão.

Em 2019, o país passou pela Reforma da Previdência, fruto de uma necessidade imposta ao Estado brasileiro para fins de buscar o equilíbrio fiscal. Em síntese, isso foi necessário em decorrência do maior número de pessoas dependentes dos recursos de pensões e aposentadorias em relação ao número de contribuintes para sustentar o sistema previdenciário. Essa reforma refletiu sobre todos os setores da sociedade, em particular sobre as instituições públicas, dentre as quais as Forças Armadas.

Nesse contexto, como instituição nacional e na premissa de contribuir mais uma vez com as necessidades da nação em meio às suas dificuldades, o Ministério da Defesa apresentou uma proposta ao governo federal, que aprovou e concebeu a Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, reformulando o Sistema de Proteção Social e reestruturando a carreira dos militares.

As principais mudanças trazidas pela referida lei foram a universalização e o aumento da alíquota da cobrança da contribuição para a pensão, a alteração nos

limites de idade para a transferência para a reserva remunerada, a criação do adicional de disponibilidade militar, a modificação dos percentuais do adicional de habilitação e a alteração na quantidade de cotas de ajuda de custo pagas por ocasião da transferência para a inatividade.

As alterações ocasionadas pela referida medida econômica trouxeram impactos positivos, em primeiro lugar, ao país e, também, para uma maior motivação dos militares com a profissão. Tudo isso ficou notório quando foram relacionadas as principais mudanças realizadas pela lei aos fundamentos das principais teorias motivacionais, constantes da teoria geral da administração.

Quanto aos impactos positivos para o Brasil, a lei permitiu a participação do Exército Brasileiro no esforço nacional para a busca do ajuste fiscal. A adoção de medidas justas junto ao Sistema de Proteção Social e à nova estruturação da carreira considerou a disponibilidade permanente dos militares, assim como tudo o que é economizado pela nação, quando comparado ao que deveria ser pago em caso de uma paridade com os funcionários públicos federais. Além disso, a lei permitiu a adoção de um Sistema de Proteção Social superavitário e autossustentável, visto que ampliou a participação do número de contribuintes, assim como aumentou as alíquotas de arrecadação, desonerando o Tesouro Nacional.

Quanto aos aspectos positivos para a motivação dos militares com a profissão, a lei redesenhou a carreira, propondo medidas que valorizaram, ainda mais, a meritocracia, particularmente com o ajuste do adicional de habilitação, remunerando melhor os profissionais mais especializados. Além disso, a lei valorizou a experiência de seus integrantes com a criação do adicional de disponibilidade, em razão da dedicação exclusiva e diurna ao serviço da pátria, atraindo talentos para a carreira militar. Ademais, ficaram garantidas a duplicação do pagamento do valor da ajuda de custo (de 4 para 8 ajudas) e a integralidade do soldo, por ocasião da transferência para a inatividade remunerada, proporcionando a retenção de talentos na instituição.

Finalizando, a Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, que reformulou o Sistema de Proteção Social e reestruturou a carreira militar, trouxe impactos positivos à motivação dos integrantes do Exército Brasileiro, tomando por base os princípios das teorias motivacionais limitadas neste artigo: teoria da equidade e teoria da expectativa. A nova legislação pode ter ampliado a satisfação dos militares com a carreira, em um ambiente em que se percebe a justiça distributiva e organizacional, no qual os mais capacitados recebem mais pelos seus esforços e pela dedicação integral, além de permitir a criação de metas de longo prazo, motivadas pela expectativa de uma segura transferência para a reserva remunerada. 

## Referências

BRASIL. Agência de Notícias da Indústria. **5 motivos para o Brasil fazer a Reforma da Previdência**. Disponível em: <<https://noticias.portalindustria.com.br/listas/5-motivos-para-o-brasil-fazer-a-reforma-da-previdencia/>>. Acesso em: 18 abr 2023.

BRASIL. Agência Senado. **Reforma da Previdência é aprovada em primeiro turno**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.senado.leg.br/noticias/materias/2019/10/02/reforma-da-previdencia-e-aprovada-em-primeiro-turno>>. Acesso em: 18 abr 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. Brasília, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Relação final de candidatos inscritos no concurso de admissão à ECEME 2018.** Disponível em: <[https://www.eb.mil.br/avisos/-/asset\\_publisher/hn5YtQpv25sj/content/relacao-final-de-candidatos-inscritos-no-concurso-de-admissao-a-eceme-2018?inheritRedirect=false](https://www.eb.mil.br/avisos/-/asset_publisher/hn5YtQpv25sj/content/relacao-final-de-candidatos-inscritos-no-concurso-de-admissao-a-eceme-2018?inheritRedirect=false)> . Acesso em: 25 jul 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Relação final de candidatos inscritos no concurso de admissão à ECEME 2019.** Disponível em: <[https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset\\_publisher/nElT00TYrefc/content/relacao-final-dos-candidatos-inscritos-no-concurso-de-admissao-a-eceme-em-2019](https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset_publisher/nElT00TYrefc/content/relacao-final-dos-candidatos-inscritos-no-concurso-de-admissao-a-eceme-em-2019)> . Acesso em: 25 jul 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Relação final de candidatos inscritos no concurso de admissão à ECEME 2022.** Disponível em: <[https://www.eb.mil.br/documents/10138/12585551/Rela%C3%A7%C3%A3o+dos+candidatos+++-+PS\\_CAEM+ECEME+2022.pdf/4fbf35ec-cf0b-a58d-8820-3750b7f17ca8](https://www.eb.mil.br/documents/10138/12585551/Rela%C3%A7%C3%A3o+dos+candidatos+++-+PS_CAEM+ECEME+2022.pdf/4fbf35ec-cf0b-a58d-8820-3750b7f17ca8)> . Acesso em: 25 jul 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Relação final de candidatos inscritos no concurso de admissão à ECEME 2023.** Disponível em: <[https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset\\_publisher/nElT00TYrefc/content/id/16544777](https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset_publisher/nElT00TYrefc/content/id/16544777)> . Acesso em: 25 jul 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Cartilha de Proteção Social.** Brasília, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988).** 35. ed. Brasília, DF. Edições Câmara, 2012.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Dispõe sobre o Estatuto dos Militares.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez 1980.

BRASIL. Lei no 13.954, de 16 de dezembro de 2019. **Dispõe sobre a reestruturação da carreira militar e o Sistema de Proteção Social dos Militares.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 4. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MOURÃO, Antônio Hamilton Martins. **Por que os militares não devem estar na Reforma da Previdência?** Blog do Exército Brasileiro. Brasília, DF. 2017.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.