

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) JONATAS MAGALHÃES PORTO

EVASÃO DE JOVENS OFICIAIS NOS TEMPOS ATUAIS:

uma discussão mais abrangente.

Rio de Janeiro

2010

CMG (FN) JONATAS MAGALHÃES PORTO

EVASÃO DE JOVENS OFICIAIS NOS TEMPOS ATUAIS:

uma discussão mais abrangente.

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

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

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2010

RESUMO

A Marinha do Brasil (MB) passou a experimentar, nos últimos anos, uma evasão de pessoal bastante expressiva, notadamente seus jovens oficiais, em grande parte decorrente da aprovação em concursos para os cargos do serviço público. Este trabalho concentra a sua análise em fatores extra-MB que têm influência na referida evasão. A partir dos índices de evasão e dos motivos mais relevantes apresentados pelos oficiais e confrontados com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, foram analisadas: a evolução do serviço público, a fim de responder por que não atraiu o pessoal da MB em períodos anteriores; as características e comportamentos da Geração Y, a que pertencem os jovens oficiais, verificando o grau de compatibilidade para a retenção ou evasão dos oficiais da MB; a trajetória histórica de evolução das alterações de prestígio e *status* dos militares perante a sociedade e a classe política. Estes fatores auxiliam a compreensão do fenômeno da evasão, ampliam seu diagnóstico e evidenciam um aspecto fundamental: orçamentos em patamares compatíveis para o adequado preparo e emprego da Força exercem influência direta na motivação de seus quadros, que, por sua vez, repercutem decisivamente nos índices de evasão.

Palavras-chave: evasão, jovens oficiais, serviço público, Geração Y, prestígio, orçamento, Marinha do Brasil.

ABSTRACT

In the last few years, the Brazilian Navy (BN) has faced a very expressive personnel evasion, especially among its junior officers. This evasion is largely due to the success achieved by the young officers when they take the entrance examinations, known as public contests for positions in the public service. This paper focuses its analysis on issues outside the BN that have influenced this evasion. From the drop-out rates to the most relevant reasons given by the officers, which are supported by the theory of Maslow's hierarchy of needs, we analyzed the evolution of the public service in order to answer why it did not attract the Navy personnel before. It was also analyzed the characteristics and behaviors of Generation Y, which has influenced the retention and evasion of the Brazilian Navy personnel in the Navy. We have also studied the changes of prestige and status of the military staff in our society. These factors have helped us not only understand the evasion phenomenon but it has also expanded its diagnostic and shown an essential aspect: compatible budgets to the appropriate use of the Navy Force has a direct influence on the personnel motivation, which in the end plays a crucial issue in the evasion problem.

Keywords: evasion, junior officers, public service, Generation Y, prestige, budget, Brazilian Navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1 – Evolução do Número Anual de Aposentadorias e Admissões de Servidores...	24
GRÁFICO 1 – MB – OCC – Evolução 1999 a 2010	56
GRÁFICO 2 – Evolução do Plano de Ação no período 2007-2010.....	59
QUADRO 1 – Porcentagem de ministros militares no período 1871-1930.....	69
QUADRO 2 – Evolução do Plano de Ação (PA/2010)	69
QUADRO 3 – Plano de Ação + PROSUB	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1T	Primeiro-Tenente (1ºTen)
2T	Segundo-Tenente (2º Ten)
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
ANPAC	Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos
CA	Corpo da Armada
CE	Ciclo Escolar
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CNESF	Coordenação Nacional das Entidades do Serviço Público Federal
COFAMAR	Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha
CPE	Ciclo Pós-Escolar
C-PEM	Curso de Política e Estratégia Marítimas
CPesFN	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
CT	Capitão-Tenente
CV	Corveta
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
EDCG	Embarcação de Desembarque de Carga Geral
EDVM	Embarcação de Desembarque de Viatura e Material
EGN	Escola de Guerra Naval
EN	Escola Naval
END	Estratégia Nacional de Defesa
EUA	Estados Unidos da América
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FIA	Fundação Instituto de Administração
FMI	Fundo Monetário Internacional
FN	Corpo de Fuzileiros Navais
GA	Grupo-Alvo
HME	Helicópteros de Múltiplo Emprego
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IM	Corpo de Intendentes da Marinha
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPESPE	Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas
LME	Limite de Movimentação e Empenho
LOA	Lei Orçamentária Anual
LP	Limite de Pagamento
MB	Marinha do Brasil
NAe	Navio Aeródromo
NaP	Navio-Patrolha
NB	Navio-Balizador
NORC	National Opinion Research Center
OCC	Outros Custeios e Capital
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OM	Organização Militar
PA	Plano de Ação
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PAEMB	Plano de Articulação e Equipamento da MB
PPA	Plano Plurianual
PRM	Programa de Reaparelhamento da Marinha
PROSUB	Programa de Desenvolvimento de Submarino
RM1	Reserva Remunerada da Marinha
SSTA	Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OS ÍNDICES DA EVASÃO DE JOVENS OFICIAIS E SEUS MOTIVOS.....	9
2.1	Índices de evasão.....	9
2.2	Os motivos para a evasão	12
2.3	Motivação humana	14
3	EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO COMPETIDOR	19
3.1	Provimento das funções públicas no Brasil: retrospectiva.....	19
3.2	A crise da América Latina, o consenso de Washington e a Reforma do Estado.....	20
3.3	Evolução da oferta de servidores ativos nas décadas de 1990 e 2000	22
3.4	Salários dos servidores	25
3.5	Diferenças das carreiras públicas e privadas.....	29
4	GERAÇÃO Y.....	32
4.1	Características da Geração Y	33
4.2	A Geração Y nas empresas.....	40
4.3	Adaptação da Geração Y ao serviço público e à carreira militar	42
5	A PERDA DE STATUS E PRESTÍGIO SOCIAL DOS MILITARES.....	47
5.1	Os conceitos de classe, status e elites.....	48
5.2	Resumo histórico da origem social dos militares.....	50
5.3	A evolução dos orçamentos da Marinha do Brasil.....	54
5.4	Os militares na Administração Federal entre 1963-1990.....	58
5.5	O prestígio dos militares.....	61
6	PERSPECTIVAS.....	66
7	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS	78

1 INTRODUÇÃO

Como destaca Chiavenato (2008, p.2), a humanidade sempre conviveu com mudanças, mas não com o volume, rapidez e impactos observados hoje. Há uma série de fatores que atuam de forma conjugada e sistêmica que, pela dinâmica das forças envolvidas, geram imprevisibilidade e incerteza para as organizações. Estes fatores estão relacionados às mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais e políticas, entre outras.

Evidentemente que as Forças Armadas também estão passando por transformações e, neste turbilhão de mudanças, há fortes impactos sobre os seus recursos humanos.

Em um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e permeado por tecnologia em todo o espectro das atividades humanas, as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos, investem em sua capacitação e desenvolvimento, além de adotar processos visando criar condições para a manutenção de seus quadros.

Neste contexto, assim como em muitas organizações civis, as Forças Armadas passaram a conviver com a evasão de seus recursos humanos, em patamares superiores às médias históricas, notadamente nos últimos cinco anos. Conforme dados da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) e do Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), entre os anos de 2005 e 2009, foram registradas as seguintes evasões de “jovens oficiais”: 53 do Corpo da Armada (CA), 46 do Corpo de Intendentes da Marinha (IM) e 49 do Corpo de Fuzileiros Navais (FN).

Em que pese os estudos já realizados e as medidas adotadas no âmbito da MB, persiste o problema da evasão de “jovens oficiais”, indicando que fatores extra-MB podem estar influenciando a motivação profissional e contribuindo para a referida evasão.

A presente monografia visa a aprofundar a discussão sobre a evasão de jovens oficiais por intermédio da análise de aspectos extramuros, de forma a prestar uma contribuição para o

melhor entendimento deste fenômeno e apresentar suas perspectivas.

O grupo de “jovens oficiais”, objeto deste estudo, são os 2º Tenentes, 1º Tenentes e Capitães-Tenentes dos Corpos da Armada (CA), Intendentes de Marinha (IM) e Fuzileiros Navais (FN), formados pela Escola Naval, nos últimos cinco anos.

Para atingir o seu propósito, o presente estudo será desenvolvido e estruturado nos seguintes capítulos:

No Capítulo 2, são identificados os índices de evasão dos últimos cinco anos e os motivos mais relevantes apresentados pelos oficiais, levantados nas pesquisas realizadas nos últimos dois anos, e o respectivo confronto com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

O Capítulo 3 contém a análise dos aspectos do mercado de trabalho competidor, particularmente o seguimento que está atraindo os “jovens oficiais” com maior intensidade: o serviço público. Contempla uma questão fundamental: por que não competiu com a MB em outros períodos?

Já o Capítulo 4 aborda o perfil da chamada Geração Y, suas características e comportamentos, com o propósito de levantar elementos desta geração que dificultam a retenção dos “jovens oficiais” na MB.

No Capítulo 5, é apresentada a análise sobre o prestígio e o *status* da carreira militar ao longo da história, com particular ênfase no período da Nova República, com o intuito de identificar suas repercussões na evasão dos jovens oficiais.

O Capítulo 6 apresenta as perspectivas decorrentes da Estratégia Nacional de Defesa, com os respectivos Planos de Articulação e Equipamento da MB e do MD, e o Programa de Reaparelhamento da Marinha.

No Capítulo 7, é apresentada uma breve conclusão, ressaltando os principais aspectos desenvolvidos no trabalho.

2 OS ÍNDICES DA EVASÃO DE JOVENS OFICIAIS E SEUS MOTIVOS

O presente capítulo é constituído por três seções. A primeira apresenta os índices de evasão dos jovens oficiais, identificados a partir de estudos recentes realizados sobre o tema. Na segunda, são analisados os principais motivos indicados pelos jovens oficiais demissionários, nos últimos cinco anos. Finalizando, na terceira seção são analisados aspectos referentes à motivação humana.

2.1 Índices de evasão

Nos últimos cinco anos, foram observados os seguintes índices de evasão de “jovens oficiais” da MB: do Corpo da Armada, 69 oficiais; do Corpo de Fuzileiros Navais, 49 oficiais; e do Corpo de Intendentes de Marinha, 47 oficiais. Somados, chegam ao expressivo total de 165 oficiais. Considerando que, em média, as turmas da Escola Naval tinham, na data de formatura, 173 Guardas-Marinha, estes números são bastante relevantes. Em termos percentuais, seriam aproximadamente 95% do total de uma turma. Se for considerada a turma da Escola Naval (EN) formada em 2005, quando foram declarados 161 Guardas-Marinha, seria o equivalente a tê-la perdido integralmente, em cinco anos, o que extrapola qualquer índice de evasão histórica.

Segundo Chiavenato (2008), “existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização”. Especial atenção será destinada ao primeiro tipo.

Desligamento por iniciativa do colaborador. Ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho. A segunda é o número de alternativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O colaborador pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos. (CHIAVENATO, 2008, p.89)

Além dos custos de recrutamento, de seleção, de treinamento e de desligamento, há que se considerar que a substituição destes “jovens oficiais” é muito complexa, haja vista as características e a natureza da formação militar. Não há profissionais com as qualificações requeridas, disponíveis no mercado. A formação de um oficial é lenta e gradual. Considerando apenas a Escola Naval, durante o Ciclo Escolar (CE) de quatro anos de intensa atividade acadêmica, são transmitidos vasto elenco de conhecimentos visando a capacitá-los para o pleno exercício de atividades operativas e funções técnico-administrativas. Será preparado para, a partir do condicionamento moral, militar e psicológico, exercer funções inerentes aos primeiros postos da carreira e desenvolver-se para exercer funções de Comando e Direção inerentes aos demais postos da carreira. Após a declaração de Guardas-Marinha, há um elevado investimento no Ciclo Pós-Escolar (CPE), quando se realiza a viagem de instrução, oportunidade única para os jovens praticarem os conhecimentos adquiridos no CE, complementarem sua formação por intermédio da aplicação prática a bordo do Navio-Escola, além de ampliarem seus conhecimentos, sua cultura e seus horizontes. Até o posto de Capitão-Tenente, exercem diversos cargos e realizam vários cursos de especialização e aperfeiçoamento. Enfim, o processo é lento, mas necessário, uma vez que, somente a partir de suas experiências profissionais e da continuada capacitação fornecida pelos diversos cursos realizados, é que se preparam os recursos humanos para as, cada vez mais, complexas funções da profissão, haja vista as peculiaridades da carreira e o nível de tecnologia empregada.

Por isto, é grave o nível de evasão observada nos últimos anos e muito importante buscar identificar e diagnosticar as suas razões.

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2008, p. 90)

Este tema tem suscitado muitos estudos e pesquisas. É um fenômeno que tem sido

objeto de vários debates internos, na imprensa e até mesmo no Congresso Nacional, o que demonstra a sua relevância.

Importante destacar, antes de efetivamente partir para os motivos apresentados pelos oficiais para suas demissões, o resultado da pesquisa referente aos motivos para o *ingresso*, que segundo Barbedo (2008), apesar do senso comum de que o ingresso nas Forças Armadas, dadas as características da carreira militar, deveria se dar por forte espírito vocacional, revelou o seguinte: 50% buscavam um estabelecimento de ensino de boa qualidade; 30% buscavam atender à vocação; 15% buscavam uma profissão estável; e 5% outros motivos. Em outro estudo, Mello (2008) concluiu que 60% buscavam futuro seguro e garantido; 35% fascinação pela carreira; 4% estudo de qualidade e gratuito; e 1% outros motivos. Registre-se que o público pesquisado por Barbedo foi o de oficiais demissionários e, dentre os pesquisados por Mello, foi selecionado o de aspirantes do primeiro ano da Escola Naval. Embora se utilizando de grupos de pesquisa em momentos distintos da carreira, em ambas as pesquisas constam quesitos relacionados a segurança e estabilidade e, também, ensino de qualidade. A ideia de utilizar as duas pontas (a perspectiva de quem está ingressando e a de quem está saindo) é justamente obter uma perspectiva de evolução. Assim, embora os grupos tenham sido pesquisados em momentos distintos, hoje, a busca por segurança e estabilidade está prevalecendo. Este dado é ratificado pelo Perfil Sócio-Econômico dos Aspirantes Primeiro-Anistas de 2008, 2009 e 2010, da Escola Naval, que apresentam como motivo de ingresso com maior quantidade de respostas a “*estabilidade financeira*”.

2.2 Os motivos para a evasão

Quanto aos motivos para a evasão, segundo Costa Neto (2009, p.21) os seis *principais fatores negativos* que dificultaram a permanência dos oficiais na MB, foram: 1º) pouca

disponibilidade de tempo com a família; 2º) escala de serviço; 3º) condições dos meios e inadequação de equipamentos e materiais; 4º) relacionamento interpessoal; 5º) dedicação exclusiva; e 6º) salário. Estes fatores relacionam-se às variáveis internas citadas em Chiavenato (2008). Embora sejam aspectos de grande relevância para o entendimento da dificuldade de a Marinha reter os “jovens oficiais”, já foram objeto de estudos visando à redução desses itens como fatores desmotivadores, e o foco deste estudo são as variáveis externas.

Costa Neto (2009, p.23) destacou que os cinco *principais motivos de evasão*, foram: 1º) oportunidade mais atrativa no setor público; 2º) insatisfação com o relacionamento interpessoal; 3º) busca por melhores salários e benefícios; 4º) dispor de mais tempo com a família; e 5º) dificuldade de estudar. No que diz respeito às variáveis externas citadas em Chiavenato (2008), de particular interesse para o presente estudo, apenas os motivos relacionados em 1º e 3º lugares têm relação.

Na análise de Costa Neto (2009, p.23), o motivo indicado pelos “jovens oficiais” demissionários como de maior importância foi *oportunidade mais atrativa no setor público*, destino de 81% dos oficiais de seu Grupo Alvo (GA). O setor de serviços públicos é o maior concorrente com a mão de obra da Marinha, pois disputam os talentos com motivações mais atrativas, tais como: melhores salários¹, menor tempo de dedicação exclusiva ao serviço, estruturas hierárquicas e regras de ascensão nas carreiras mais flexíveis.

A oportunidade mais atrativa no setor público foi associada, parcialmente, a outros três itens apontados como de maior relevância: “busca por melhores salários e benefícios”, conseguido em parcela significativa dos empregos públicos de destino; “dispor de mais tempo para a família”; e “dificuldades de estudar”, resolvidos com menor dedicação exclusiva, exigência relativamente menor nos empregos públicos de destino, se comparados ao regime militar, que possui uma rotina de trabalho mais dura, com viagens e escalas de serviço apertada, responsáveis pelo afastamento dos militares da sua vida particular. (COSTA NETO, 2009, p.23)

Tendo sido identificados os índices e os motivos para a evasão de “jovens oficiais”,

¹ Conforme Apêndice E da pesquisa de Costa Neto, 78% dos que saíram para o serviço público recebem acima de R\$ 6.000,00, portanto superior à renda dos tenentes; e 22% recebem abaixo de R\$ 6.000,00, renda ainda superior à dos tenentes. Todos os valores referentes à Renda Líquida.

para entendê-los serão abordados alguns aspectos relativos à motivação humana.

2.3 *Motivação humana*

Não restam dúvidas sobre a complexidade da natureza humana. Há uma variedade de indivíduos com profundas diferenças. Cada um tem sua história, sua personalidade, suas habilidades, conhecimentos, suas virtudes e fraquezas, seus objetivos e motivações.

Nas organizações, que também têm suas diferenças entre si, o comportamento humano é afetado por fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos) e os fatores internos (suas características de personalidade, aprendizagem, percepção, cognição e motivação).

Para entender o comportamento dos “jovens oficiais”, é necessário conhecer sua motivação, conceito de difícil definição, por ser utilizado com diferentes sentidos. Geralmente *motivo* é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá partida a um comportamento específico. Quando se pergunta o motivo pelo qual ele agiu daquela forma, entra-se na questão da motivação. E a resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como “desejo” e “receio”; deseja poder, deseja *status*, receia ostracismo social, receia ameaças à sua auto-estima.

Conforme consta em Chiavenato (1999) pela teoria da motivação formulada por Maslow, o comportamento humano é influenciado com base em uma hierarquia de necessidades. Esta hierarquia foi concebida porque o homem expande suas necessidades ao longo de sua vida. Necessidades mais elevadas dominam seu comportamento, à medida que as necessidades básicas do homem são satisfeitas.

A hierarquia das necessidades de Maslow é a seguinte:

- a. *necessidades fisiológicas* (ar, comida, repouso, abrigo);
- b. *necessidades de segurança* (proteção contra o perigo ou privação);
- c. *necessidades sociais* (amizade, inclusão em grupos);
- d. *necessidades de estima* (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor);e
- e. *necessidades de autorrealização* (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais).

As necessidades fisiológicas e as de segurança são chamadas de primárias e as demais, de secundárias.

Normalmente pessoas com padrão de vida elevado tendem a ter suas necessidades primárias satisfeitas sem muito esforço e efeito motivacional. Assim, passam a predominar as necessidades secundárias. Porém, à medida que se desce a níveis socioeconômicos mais baixos, nos quais as necessidades primárias nem sempre são satisfatoriamente atendidas, estas passam a predominar no comportamento das pessoas, como objetivos que orientam suas ações.

Ainda em Chiavenato (1999), a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

1. A satisfação de uma necessidade não é motivadora de comportamento. Só as necessidades não satisfeitas têm influência no comportamento.
2. Todo indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias.
3. Depois de certa idade o indivíduo inicia uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança.
4. Satisfeitas as necessidades primárias, surgem, lenta e gradativamente, as necessidades secundárias. Alcançada a satisfação das necessidades sociais, surgem as de estima e, após satisfeitas, surgem as de autorrealização, ou seja, são

complementares. Nem todos conseguem chegar aos níveis mais altos: de estima e autorrealização. Estas são conquistas individuais.

5. O comportamento do indivíduo é influenciado por grande número de necessidades simultaneamente, mas as mais elevadas prevalecem sobre as mais baixas.
6. As necessidades mais baixas demandam um ciclo motivacional mais rápido, enquanto as mais elevadas requerem um ciclo motivacional mais longo. Porém, quando uma necessidade mais baixa deixa de ser satisfeita por muito tempo, torna-se prioritária, neutralizando as mais altas.

Conforme visto anteriormente, o motivo mais importante indicado pelos “jovens oficiais” para sua evasão foi a *oportunidade mais atrativa no setor público*, por congregar melhores salários, menor tempo de dedicação exclusiva ao serviço, estruturas hierárquicas e regras de ascensão nas carreiras mais flexíveis. Baseado na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, considerando o salário como necessidade fisiológica e conforme o gestor de RH, Washington Sorio, em artigo publicado na UOL economia²:

“As pessoas desejam dinheiro porque lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização”.
 Por este motivo, Sorio explica que o dinheiro não é um fim, ele não é um motivador, mas o meio que faz com que as pessoas atendam suas necessidades e aí sim se motivem. O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. [...] Mas do ponto de vista da carreira, o salário não determina que direção ela irá tomar? Afinal, quando você trabalha muito e recebe pouco, não se sente “desmotivado”, ou seja, insatisfeito e sem vontade de realizar atividades? Quando existem duas ofertas de emprego, mas um com salário maior, você não tende para esta opção, pensando, claro, outras variáveis? (SORIO, 2007).

Corroborando este entendimento o Vice-Almirante (RM1) Ruy Cappetti escreveu:

Olhando pelo lado do ser humano, este, segundo os princípios levantados por Maslow, tem necessidades que ditarão sua satisfação (um estado natural do ser humano), e se elas (fisiológicas, segurança, sociais, ego ou estima, auto-realização) forem atendidas, ele desfrutará de um estado de satisfação mais frequentemente de "boa saúde mental", ou "elevado moral". Para a satisfação da necessidade de segurança é necessária uma política de estabilidade no emprego, e para satisfação das demais necessidades é necessária uma política salarial justa. Sem o quê, haverá a inevitável evasão. (CAPETTI, 2008)

Considerando que as necessidades não satisfeitas é que têm influência no

² <http://noticias.uol.com.br/economia/carreiras/ultnot/infomoney/2007/04/16/ult4229u359.jhtm>

comportamento, “os jovens oficiais”, ao alegarem não dispor de tempo para estudar, para se dedicarem à família, e que buscam melhores salários, todas consideradas necessidades primárias, além da frustração estão manifestando uma desmotivação que, considerando suas potencialidades, inviabilizam alcançar as necessidades mais altas, particularmente as de estima e autorrealização. Sentindo-se “limitados”, decidem por um caminho que, em sua perspectiva, proporcionará a concretização de suas necessidades, em um tempo mais curto, com melhores condições de salário, com mais tempo para a família, com perspectiva de progressão mais rápida e menor rigor. Este caminho tem sido, na maioria dos casos, o serviço público. Importante notar que o motivo para ingresso na Escola Naval, com maior quantidade de respostas nos últimos três anos (2008, 2009 e 2010), foi a estabilidade financeira, o que poderia sugerir certo conforto com a situação da estabilidade e os salários dos militares. Ocorre que, após concluírem seus cursos em uma instituição com reconhecida qualidade de ensino, ao regressarem da viagem de instrução e assumirem suas primeiras funções nas diversas Organizações Militares (OM), passam a conviver com as rotinas, serviços, viagens, operações militares, enfim, com as atividades para as quais foram preparados, que exigem muita dedicação e empenho, muita atitude, com algumas privações e provações, mas plenamente superáveis quando se está motivado. Entretanto, a falta de informações corretas sobre a carreira e/ou a falta de vocação, acabam impactando sua motivação. Como as necessidades não satisfeitas é que influenciam o comportamento, neste contexto os baixos salários passam a ter maior relevância, frente às suas frustrações para estudar, dedicar-se à família e satisfazer suas necessidades mais altas na hierarquia de Maslow.

Desta forma, considerando os motivos que vêm sendo indicados para evasão pelos “jovens oficiais”, e considerando os aspectos da hierarquia das necessidades de Maslow, pode-se afirmar que os salários efetivamente representam o grande fator motivador da evasão, uma vez que o dinheiro proporciona não só a satisfação das necessidades primárias

(fisiológicas e de segurança), mas também permite condições favoráveis para a satisfação das necessidades secundárias (sociais, de estima e de autorrealização), ou seja, embora não seja o fim, é o meio pelo qual levará à satisfação de suas necessidades mais elevadas. Como o salário não está sob o controle direto da instituição, a atração e retenção dos oficiais nas Forças Armadas sempre foi e continuará dependente de uma política salarial, que não existe, e das dotações orçamentárias alocadas ao Ministério da Defesa, que variarão na medida em que o Executivo e o Legislativo valorizarem, mais ou menos, a Defesa Nacional.

Isto tudo remete ao mercado de trabalho “competidor” e fica a indagação: por que o maior concorrente das Forças Armadas, o serviço público federal, está atraindo tanto os “jovens oficiais” da MB? Por que não atraiu em outras épocas? É o que será estudado no próximo capítulo.

3 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO COMPETIDOR

Conforme verificado no capítulo anterior, o setor de serviços públicos é o maior concorrente com a mão de obra da Marinha do Brasil, pois disputam os talentos com motivações mais atrativas, tais como: melhores salários, menor tempo de dedicação exclusiva ao serviço, estruturas hierárquicas e regras de ascensão nas carreiras mais flexíveis.

Neste capítulo, serão apresentados aspectos relacionados à evolução do serviço público no Brasil, suas características, seus atrativos e suas perspectivas. O objetivo é verificar o comportamento do setor ao longo das últimas décadas, por intermédio da análise do estoque de funcionários, dos salários e de seus direitos, em diversos períodos, contextualizando nas diversas crises políticas e econômicas, permitindo assim, compreender em que períodos competiu com a mão de obra da Marinha do Brasil. Este capítulo buscará responder a seguinte questão: por que a concorrência do serviço público com a MB não ocorreu antes?

3.1 Proveniente das funções públicas no Brasil: retrospectiva

Em um breve retrospecto histórico sobre a forma de provimento das funções públicas, verifica-se que no Brasil Império estas funções eram preenchidas por meio de delegação do Imperador, na modalidade “em confiança”, sendo os funcionários públicos admitidos ou exonerados conforme a conveniência do Imperador.

No período Republicano, pela nova Constituição promulgada em 1891, no governo do Marechal Deodoro da Fonseca, foi mantido o mesmo sistema de contratação e exoneração de funcionários públicos, que só veio a ser alterado pela Constituição de 1934, no Governo de Getúlio Vargas, que passou a prever o concurso para o provimento de cargos públicos no Brasil. A Constituição de 1967 manteve a obrigatoriedade do concurso público para o ingresso em todos os cargos, exceto para os cargos em comissão (cargos de confiança),

preceito mantido pela atual Constituição:

Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas de títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988, p. 41).

Esse breve retrospecto apresenta, de forma sumária, a dinâmica da contratação do servidor público, que evoluiu da admissão e exoneração por conveniência do Imperador, para a obrigatoriedade da realização de concurso público, a partir da Constituição de 1934.

3.2 A Crise da América Latina, o Consenso de Washington e a Reforma do Estado

Para entender a evolução do serviço público no Brasil, particularmente com vistas a identificar os momentos em que foi mais atraente, serão apresentados aspectos da crise de Estado na América Latina na década de 1980, seus impactos no Governo Figueiredo (1979-1985) e a Reforma do Estado Brasileiro.

Para relembrar alguns antecedentes, a década de 1970 marca o início da crise do Estado desenvolvimentista³ no Brasil e na América Latina. Segundo Novaes (2008), a crise do choque do petróleo de 1973 interrompe o ritmo de crescimento econômico e revela um grande endividamento.

Assim que o Presidente Figueiredo assume, em 1979, houve o segundo choque do petróleo e a elevação das taxas de juros internacionais. Para se ajustar à crise mundial, a equipe econômica promoveu um programa de austeridade econômica e financeira. Foram anunciadas medidas de caráter recessivo, entre as quais, o controle e diminuição dos gastos

³ Caracteriza-se por vigorosa presença do Estado no mercado (Estado empresário-produtor) principalmente nas áreas de infraestrutura, visando a promover o desenvolvimento da economia do mercado mediante substituição de importações.

públicos.

As empresas estatais, que haviam crescido em número e em importância na década de 1970, foram afetadas duramente. Em 1982 representavam 70% dos investimentos do governo, empregavam 1,4 milhões de pessoas e eram responsáveis por 50% da produção nacional de serviços e mercadorias. Em 1983, o governo diminuiu em 60% seus investimentos nas dez maiores empresas estatais⁴ (DOMINGUES e FIUSA, 1996, p.364).

Este ambiente demonstra claramente que o serviço público começa a perder prestígio e passa a conviver com o arrocho de salários.

Isto tudo ocorreu dentro do contexto da crise de Estado na América Latina que, segundo Bresser-Pereira⁵ (1990), pela visão neoliberal do Consenso de Washington, foi decorrente da indisciplina fiscal e excesso do tamanho do Estado. A partir deste diagnóstico a solução envolvia a redução do grau de intervenção do Estado na economia, com o enxugamento da máquina pública e a obtenção do equilíbrio fiscal, com o objetivo de eliminar o déficit público.

Como resposta à crise fiscal do Estado, o tema Reforma do Estado, embora não fosse assunto novo, passa a constar da agenda dos governos. Conforme Santana (2002), nos países industrializados o debate sobre esta crise do Estado e a necessidade de sua reconstrução foi iniciado na década de 1980, enquanto no Brasil só assume destaque na década de 1990. O objetivo central da reforma era assegurar mecanismos para o aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, revendo seu papel nas relações com a sociedade e o mercado. Tratava-se da substituição do Estado burocrático (produtor-empresário), pelo Estado gerencial (regulador).

Destaque para o Governo Collor (1990-1992), que na busca pela superação da crise do

⁴ As 10 maiores empresas estatais eram: Companhia Vale do Rio Doce, Petrobrás, Telebrás, Rede Ferroviária Federal, Nuclebrás, Eletrobrás, Itaipu, DNER, Portobrás e Sidebrás.

⁵ BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A crise da América Latina: Consenso de Washington ou crise fiscal? Aula magna no XVIII Encontro Nacional de Economia da Associação Nacional de Centros de Pós-Graduação em Economia (Anpec), Brasília, 1990.

setor público, propôs uma ampla Reforma Administrativa, baseada na modernização do país e na retirada dos “marajás” da administração pública. Seu programa pautou-se em medidas de ajuste econômico, desregulamentação, desestatização, abertura da economia e reforma das estruturas administrativas.

Conforme Soares, Conceição e Farias (2004), a primeira medida do Governo Collor foi a redução de 18 para 12 ministérios (incluindo três militares), cujo objetivo era a revisão da estrutura vigente. Houve também a priorização das atividades-fim, limitando-se as atividades-meio em 30%. Como meta de curto prazo, foi estabelecida a dispensa de 360 mil servidores públicos⁶.

A partir desta breve contextualização é possível entender o comportamento do Setor Público, ao longo do período, que notadamente perdeu prestígio e espaço ao longo da crise de Estado e durante as reformas administrativas. Portanto, não reunia nenhum predicado que o tornasse atraente aos olhos dos militares. Mas para corroborar este entendimento, é interessante analisar também a dinâmica dos estoques de servidores civis, por intermédio do número de servidores ativos, do nível de admissões e de aposentadorias.

3.3 Evolução da oferta de servidores ativos nas décadas de 1990 e 2000

Segundo estudo realizado pela Universidade de Brasília, em 2005, sobre os Serviços Públicos no Brasil, a evolução da oferta de servidores ativos do Poder Executivo Federal, nas décadas de 1990 e 2000, sofreu uma redução significativa: passou de 660 mil servidores ativos em 1991, para cerca de 530 mil em 2002, representando uma redução de 20%. Este fenômeno foi observado ao longo da década de 1990 em quase todos os países do mundo, dentro do contexto de reforma política liberalizante e da modernização técnico-administrativa

⁶ Segundo dados da Secretaria de Administração Federal (SAF), até janeiro de 1991, foram afastados do Serviço Público 221.308 servidores, dos quais, 53.222 foram colocados em disponibilidade.

do aparato de Estado nesta década. Pelas políticas de então havia a necessidade de diminuir o tamanho do Estado, incluindo-se a sua força de trabalho, que se supunha custar muito e fazer pouco.

Ao longo da década de 1990, sistematicamente, foram aplicados os planos de demissão voluntária, que previam incentivos especiais para solicitação de demissão por parte dos servidores no Governo Federal Brasileiro. Porém seu impacto sobre o estoque de servidores ativos foi menor do que o dos pedidos de aposentadoria. Um fator determinante foi o processo de reforma da previdência do setor público, cujas medidas de contenção de despesas na verdade provocaram o aumento do número de aposentadorias requeridas anualmente pelos servidores, com a expectativa de não serem afetados pelas novas regras. Outro fator decisivo foi a diminuição do número de novos servidores admitidos a cada ano por concurso.

Importante notar que em 1989 foram elaboradas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, um conjunto de regras macroeconômicas, denominado Consenso de Washington, recomendadas para os países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. Tinha como focos principais a disciplina fiscal, redução dos gastos públicos, a abertura comercial, a desregulamentação e a privatização das estatais.

Nos anos em torno aos anos 1995 e 2003, respectivamente nos governos FHC e Lula, registraram-se dois picos de pedidos de aposentadoria, coincidentes aos anos de tramitação de projetos de reforma previdenciária no Congresso Nacional, demonstrando a preocupação dos servidores em não perderem direitos. Em compensação, o número de servidores admitidos por concurso público à administração federal caiu vertiginosamente entre 1995 e 2002, voltando a crescer em 2003 e 2004, embora sem alcançar o patamar registrado em 1995. Estes dados podem ser observados na Tabela 1.

TABELA 1
Brasil, Governo Federal, 1995-2004:
Evolução do Número Anual de Aposentadorias e Admissões de Servidores

Ano	Aposentadorias	Admissões
1995	34.253	19.675
1996	27.546	9.927
1997	24.659	9.055
1998	19.755	7.815
1999	8.783	2.927
2000	5.951	1.524
2001	6.222	660
2002	7.465	30
2003	17.453	7.220
2004	6.486	16.122
Total	158.573	74.955

Fonte: SRH, Ministério do Planejamento, 2010.

Esses dados deixam claro que os fatores que determinaram a tendência declinante da oferta de servidores ativos na administração federal, sobretudo no período 1996-2002, foram a diminuição drástica do número de admitidos por concurso público e o aumento dos que optaram pela aposentadoria. Nos anos 2000, 2001 e 2002 observam-se pouquíssimas admissões.

Estudo divulgado no dia 20 de maio de 2010, realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Banco Mundial e Governo Brasileiro, sobre empregos públicos no Brasil, indica crescimento acelerado dos empregos públicos no Brasil desde a década de 1990, apesar da queda, entre 1995 e 2003, no número de funcionários públicos do governo federal (cerca de 15% do total do setor público).

De acordo com o estudo, o número de funcionários do governo federal caiu de cerca de 570 mil para cerca de 485 mil durante o governo Fernando Henrique Cardoso, de 1995 a 2003, e aumentou nos anos seguintes, durante o governo Luiz Inácio Lula da Silva, para chegar a 540 mil em 2008.

Apesar disso, o ritmo de aumento no total de servidores públicos nos três níveis (municipal, estadual e federal) teria crescido na mesma cadência, de 15% ao ano, entre 1999 e

2003 e de 2003 a 2007.

Estas conjunturas auxiliam a compreender como se desenvolveu o estoque de servidores públicos a partir de 1991, por intermédio do balanço dos ingressos e aposentadorias, no entanto não foram tratadas as questões salariais, que foram impactadas em cada época, conforme as circunstâncias políticas e econômicas.

3.4 Salários dos servidores

Para a análise da evolução dos salários dos servidores, serão utilizados dados constantes do estudo “A Questão Salarial dos Servidores Públicos Federais” elaborado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), elaborado em 2001 por solicitação da Coordenação Nacional das Entidades de Servidores Públicos Federais (CNESEF). Para um melhor entendimento, os dados serão apresentados em ordem cronológica, a fim de oferecer uma abordagem que melhor ilustre a evolução dos aspectos referentes ao salário destes servidores.

Antes de efetivamente prosseguir com os dados do referido estudo, será realizada uma rápida incursão na revista *Veja* para entender a competitividade do emprego no setor público comparado ao setor privado e também compreender o comportamento durante as décadas de 60, 70 e 80. Reportagem publicada em março de 2004, pela revista *Veja*, cuja manchete de capa: “Bons Empregos Só no Estado” dizia:

Com as incertezas na economia e as taxas de desemprego nas alturas, a combinação de bom salário com estabilidade no emprego oferecida pela máquina estatal chega a ser irresistível. Um estudo realizado pelo cientista político José Matias Pereira, da Universidade de Brasília (UnB), concluiu que o conceito das carreiras públicas entre os brasileiros de melhor renda e maior grau de instrução é o mais alto desde os anos 70. Naquela década e na de 60, a multiplicação de autarquias e empresas estatais absorvia parte importante dos cérebros do país. O processo inverteu-se nos anos 80, quando o funcionalismo perdeu prestígio de forma vertiginosa. A inflação crônica resultou no aviltamento dos salários e das verbas que poderiam modernizar órgãos e instituições públicas. Havia então fartura de oportunidades na iniciativa privada para pessoas talentosas e bem preparadas. ‘Tudo isso provocou uma grande fuga de talentos e acentuou a ideia de que concurso público era para os fracassados’, diz o

professor Pereira. O cenário atual é parecido, só que com os sinais invertidos. (VEJA, ed. n° 1846, 2004, p. 44)

Segundo o estudo do DIEESE (2001), “ao longo de vinte anos de ditadura militar, a máquina pública estatal tornou-se cada vez mais refém da lógica determinada por interesses contrários aos da maioria”, havia um ambiente adequado para os privilégios. Assim, em 1980 surgem os primeiros movimentos contra as distorções salariais decorrentes da distribuição de gratificações clientelistas que geravam distorções salariais abusivas. A isonomia torna-se bandeira do movimento dos servidores:

A coroação do processo visando a redemocratização do Estado veio com a Constituição de 1988, onde foram consagrados princípios imprescindíveis para atingir esse objetivo: concurso público para o ingresso no serviço público; direito à livre organização sindical; direito de greve; revisão da remuneração dos servidores civis e militares na mesma data-base; estabelecimento de limite máximo e relação de valores entre a maior e menor remuneração; isonomia entre os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo; licitação pública para contratação de obras, serviços, compras e alienação; instituição do Regime Jurídico Único; planos de carreira para a administração direta, autarquias e fundações públicas; estabilidade após dois anos de efetivo exercício para os concursados; entre outros. (DIEESE, 2001, p. 18)

Após 1990, no Governo Collor, dentro do projeto neoliberal, com ideologia de “Estado mínimo”, os servidores viveram um período de “arrocho salarial” e foi desencadeado um processo de desestruturação do setor público brasileiro, que continuou no Governo de Fernando Henrique, sendo os servidores alvo da política voltada ao ajuste das contas públicas para atender ao acordo firmado com o FMI.

No bojo da Reforma Administrativa⁷ e da Regulamentação da Reforma Administrativa e Previdenciária, vários direitos e vantagens foram suprimidos. Entre as mudanças, destaque para o congelamento de salários.

No mesmo estudo do DIEESE (2001), verifica-se que no período de janeiro/95 a dezembro/2000, os servidores encontravam-se com seus salários reais representando 57% do

⁷ Até meados da década de 90, era quase impossível para um servidor progredir na carreira. Havia gratificações por tempo de trabalho, mas não promoções por mérito. Isso começou a mudar no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. Na época, iniciou-se uma Reforma Administrativa destinada a diminuir as distorções do serviço público. Extinguiram-se as gratificações por tempo de serviço e instituíram-se aumentos salariais de acordo com o desempenho individual em mais de quarenta carreiras. Para atrair bons profissionais, servidores com mestrado ou doutorado, o Estado elevou seus vencimentos em até 40%. (Veja, edição n° 2013, 20 de junho de 2007).

que valia em 1º de janeiro/95, acumulando uma perda salarial de 43%.

Em 1995 o governo concede ajuste salarial apenas para parte dos servidores, desprezando a reposição da inflação para os demais. Importante registrar também que, após 1995, algumas categorias de servidores civis receberam incremento salarial, porém mais de 76% não obtiveram qualquer variação. Em 2000 há uma reestruturação do plano de carreira de alguns poderes e a instituição de algumas gratificações e incentivos.

No que diz respeito aos militares, é relevante citar a Medida Provisória nº 2.215, de 31 de agosto de 2001, que reestruturou a remuneração dos militares das Forças Armadas, suprimindo alguns direitos, tais como o tempo de serviço e o posto superior para a inatividade.

A partir do Governo Lula, há a expansão do número de servidores públicos federais e a valorização de seus salários, o que pode ser ratificado pela reportagem do jornal *O Globo*, de 18 de abril de 2010, segundo a qual a estabilidade, os bons salários e o número elevado de seleções a cada ano, fizeram crescer a quantidade de pessoas que param de trabalhar para se dedicar exclusivamente a estudar para concursos. Conforme os últimos dados divulgados, de janeiro de 2003 a maio de 2009, o quadro de servidores do Executivo federal na ativa ganhou 57.102 novas vagas, passando a 542.843.

Para comprovar a continuidade da tendência de expansão, de acordo com o Ministério do Planejamento, o orçamento de 2010 prevê 47,4 mil novas vagas. Levantamento da Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos – entidade que congrega cursos preparatórios, editoras, professores especialistas em concursos e concursandos - indica que as inscrições anuais alcançam hoje os dez milhões.

Assim, ao fim do Governo Lula terão sido admitidos, apenas para o Poder Executivo, cerca de 100 mil servidores.

Conforme artigo publicado no site Bonde⁸, as contratações do presidente Lula praticamente compensam o enxugamento ocorrido no governo anterior e reverte uma política de corte de funcionários públicos iniciada em 1990. O Executivo tem, hoje, o mesmo número de funcionários que em 1997. Destaca também que o Governo Lula promoveu um agressivo reajuste de salários dos servidores. Um Auditor Fiscal da Receita começa a carreira com salário de R\$ 14,7 mil. No fim do Governo Fernando Henrique, não chegava a R\$ 7,4 mil. O reajuste mais significativo foi concedido aos pesquisadores do Inmetro⁹: 348%, ou seja, foram para R\$ 12,3 mil.

Segundo estudo da OCDE, isso se deve a uma combinação de fatores, como as remunerações excessivamente baixas no setor privado para certas funções, a proporção maior de cargos qualificados no setor público e "a escolha que tem sido feita de pagar relativamente bem os servidores públicos em posições essenciais para motivar seu compromisso e atrair e reter uma força de trabalho altamente qualificada".

Outro aspecto relevante abordado pela reportagem do jornal *O Globo*, de 18 de abril de 2010:

Historicamente, analisa Humberto Alves, houve uma mudança no cenário social, porque o setor público e a presença do Estado na economia se expandiram. Um fato determinante nesse panorama, ressalta, foi a Constituição de Federal de 1988, que estabeleceu a obrigatoriedade do ingresso no serviço público através de concurso. - A partir da década de 1990, os processos de seleção pública passaram a ser obrigatórios e abertos a todos. Antes, quem já trabalhava indicava amigos e parentes e existia a figura do funcionário fantasma – relembra Alves, acrescentando que a realização de concursos permitiu que o quadro de servidores passasse a ser mais preparado. (O GLOBO, 2010, p. 3)

Quanto às perspectivas para o futuro, segundo a mesma reportagem, “aproximadamente 40% dos servidores civis ativos do Poder Executivo têm mais de 50 anos de idade. No Banco Central, por exemplo, boa parte do quadro ingressou nos anos 70, o que significa que haverá muitas aposentadorias nos próximos anos”, o que sugere a realização de concursos públicos para o preenchimento destas vagas.

⁸ www.bonde.com.br/bonde.php?id, acessado em 06/04/2010.

⁹ Inmetro – Instituto Nacional de metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

3.5 Diferenças das carreiras públicas e privadas

Segundo o presidente da Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (Anpac), Carlos Eduardo Guerra, a grande vantagem do concurso público é não haver discriminação de etnia, sexo ou idade:

A pessoa faz a prova e, portanto, vai premiar, em tese, aquele que está mais apto, mais preparado. A outra vantagem é que o serviço público, independente do setor que for, tem remunerações razoáveis, não é altíssima, mas é boa. Claro que em alguns setores o salário é muito alto. E a terceira vantagem é a questão da estabilidade.

Conforme Carlos Alberto Lucca, coordenador geral do curso preparatório Sigma Concursos e professor desde 1979 na preparação de candidatos para concursos públicos, os pontos mais importantes na diferença entre as carreiras públicas e privada são: a) a estabilidade (diferente da empresa privada, onde o funcionário pode ser demitido a qualquer momento, um funcionário público que ingressou na carreira por concurso, adquire estabilidade a partir de 3 anos no exercício do cargo); b) a idade (para ingressar no serviço público pode ser entre 18 e 69 anos); c) deficiente físico (o concurso público é uma das maiores oportunidades de trabalho para os deficientes físicos, já que a Constituição Federal garante um percentual de vagas para cargos que sejam compatíveis com a deficiência de que são portadores); d) Regime Jurídico dos Servidores Públicos (além da estabilidade, os funcionários públicos têm uma série de direitos a mais que os funcionários da iniciativa privada. Além da Constituição Federal, os direitos e deveres estão previstos na Lei Federal nº 8.112/90); e) indenizações (ajuda de custo, diárias, transporte e qualquer despesa comprovada realizada para o exercício de sua função será reembolsada). Despesas com uma eventual mudança do local de trabalho, na qual o servidor e sua família precisem mudar de domicílio, serão pagas; f) adicionais e gratificações (tem direito a vários adicionais e gratificações, como o adicional de tempo de serviço); g) férias (igual à iniciativa privada, porém, enquanto na

iniciativa privada se preocupam com o que pode estar acontecendo na empresa na sua ausência, os funcionários públicos saem mais tranquilos, em função da estabilidade); h) licença e afastamento; i) horários especiais (o servidor estudante que comprovar a incompatibilidade do horário do trabalho com o horário do estudo poderá alterar seu horário de trabalho); j) acúmulo de cargos; e k) aposentadoria. Muitas destas características são previstas também para os militares, o que denota na migração dos “jovens oficiais” para o serviço público, a busca por uma nova atividade que proporcione a mesma segurança da carreira militar, mas com algumas características mais atrativas e valorizadas, em suas perspectivas, como salário, menor rigidez, menor tempo de dedicação exclusiva, maior tempo para dedicar à família e maior facilidade para estudar.

Neste capítulo foram apresentados dados que ilustram a dinâmica do serviço público nas últimas décadas. A partir destes dados foi possível perceber os momentos em que o serviço público foi mais ou menos atraente, o que de certa forma pode explicar por que não concorria com a MB. Dos dados apresentados percebe-se que nas décadas de 1960 e 1970, embora atraente, com fulcro em dispositivo constitucional, o critério para o provimento de cargos no serviço público, especialmente nas autarquias e empresas estatais, que atraíam os melhores talentos, estava baseado no “clientelismo”, nas indicações, portanto, não concorria com a MB. Na década de 1980, as crises e a inflação levam a um aviltamento dos salários dos servidores públicos, sendo observada uma fuga de talentos, o que também não atraía o pessoal da MB. Sobre a década de 1990, o período é extremamente dinâmico. Com a desestruturação do setor público promovida pelo governo Collor, houve um total desprestígio da categoria, só alterado, em parte, no governo de Itamar Franco. A partir de 1995, no primeiro mandato de Fernando Henrique, no bojo da reforma administrativa, algumas carreiras consideradas estratégicas são reestruturadas, além do estabelecimento de algumas gratificações para valorizar, atrair e reter os melhores talentos. Porém, a partir de 2000, com a promulgação da

Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece limites de gastos com pessoal, há novo período de estagnação dos salários e poucas vagas por concurso público. A partir do governo Lula, ocorre a expansão da quantidade de vagas oferecidas em concurso público e a recuperação salarial. Assim, a valorização salarial aliada às suas características, que contemplam as vantagens da carreira militar, além de vantagens adicionais, tais como a menor rigidez e o tempo de dedicação, tornam o setor bastante atraente, não só para os “jovens talentos”, mas para milhões de brasileiros. Importa destacar que os períodos de crescimento da oferta de vagas no setor público coincidem com o aumento da evasão de “jovens oficiais” da MB. Mas é bom lembrar que o setor também oscila conforme as circunstâncias políticas e econômicas, estando suscetível a alteração de seu prestígio rapidamente.

4 GERAÇÃO Y

Para entender o fenômeno da evasão de “jovens oficiais” da MB, reveste-se de especial importância a correta compreensão e caracterização do perfil destes jovens, inseridos no contexto da chamada Geração Y, a fim de verificar a existência de algum traço, alguma característica que esteja dificultando a sua retenção na Força.

Inicialmente é importante o entendimento do conceito de geração e para tanto, recorre-se ao dicionário Aurélio que a define como “o espaço de tempo que separa cada grau de filiação: cada século compreende cerca de três gerações, considerando-se como período de tempo de cada geração humana cerca de 25 anos”. Já Oliveira (2009) considera o tempo de 20 anos como o marco de separação entre gerações, conceito reconhecido e aceito pela sociedade moderna. Portanto, pelas definições do Aurélio e de Oliveira, podem conviver no ambiente de trabalho, desde as três gerações clássicas, até cinco gerações, justificado pelo aumento da expectativa de vida das pessoas, o que representa um incremento substancial para os conflitos e uma complexidade maior para as empresas definirem sua gestão de pessoas.

Um grupo geracional refere-se a indivíduos que nasceram numa mesma época, os quais compartilham característicos eventos sociais ou históricos durante períodos críticos de desenvolvimento. Cada geração é influenciada por amplas forças: os pais, colegas, mídia, crises sociais e econômicas e cultura popular, que criam um sistema de valores comuns que os distinguem das pessoas que cresceram em diferentes épocas. (Twenge *et al.*, 2010).

Conforme Alsop (2008), as gerações são classificadas e “rotuladas” como: tradicionalistas ou geração silenciosa (nascidos entre 1925 e 1945); “Baby Boomers” (nascidos entre 1946 e 1964); Geração X (nascidos entre 1965 e 1979); e Geração Y ou Millennials (nascidos entre 1980 e 2001).

Relevante mencionar que a literatura a respeito deste assunto é basicamente

relacionada à sociedade americana, sendo as gerações classificadas e identificadas segundo eventos globais, mas, sobretudo, aqueles que ocorreram em seu território ou que os afetaram diretamente. Porém, considerando o nível das conexões e o nível da globalização, há aspectos que ultrapassam as fronteiras e são incorporados de forma universal. Exemplos clássicos são as músicas, as roupas e a tecnologia, que rapidamente se expandem pelo mundo e são absorvidas, particularmente pelos jovens.

O interesse deste estudo é apresentar uma fotografia da Geração Y, destacar suas características, analisar sua inserção no mercado de trabalho, as dificuldades para sua retenção e sua adaptabilidade ao serviço público e à carreira militar.

Para Oliveira (2009), esta geração tem uma forma atípica de gerar expectativas e realizar sonhos. Questionam os modelos tradicionais de sociedade, família, trabalho e felicidade. Não faz parte de seus planos aguardar a aposentadoria para tentar ser feliz. Uma das características mais marcantes desta geração é a busca da *satisfação imediata de seus sonhos*.

Desta forma, o desafio para as empresas e instituições, dentre elas a Marinha do Brasil, é entender esta geração e se preparar para lidar com ela, sob pena de perder a disputa pelos melhores talentos. Este tema está na agenda das organizações.

4.1 Características da Geração Y

A dificuldade de adaptação desta geração às organizações tem sido objeto de vários debates, estudos e pesquisas, particularmente por profissionais de recursos humanos das empresas que estão absorvendo muitos jovens desta geração que, em geral, ainda apresenta características conflitantes com o perfil de algumas empresas, o que tem sido um desafio permanente para os empregadores.

Para Oliveira (2009), as principais características atribuídas à geração Y são: “fazer *questionamentos* constantemente, demonstrar *ansiedade e impaciência* em quase todas as situações, desenvolver idéias e pensamentos com *superficialidade*, buscar viver com *intensidade* cada experiência, ser transitório e *ambíguo* em suas decisões e escolhas”.

Segundo Alsop (2008), entre as prioridades desta geração estão a *realização profissional* e a *prestação de serviços comunitários*. Desejam *horário de trabalho flexível*; são *autoconfiantes*, mas *extremamente impacientes*. Gostam de *ser recompensados* por seus trabalhos e precisam de *avaliações constantes* sobre o seu *desempenho*.

Questão bastante destacada por diversos autores e pesquisadores, que de certa forma explica a maioria das características acima apresentadas, é sua aptidão em dominar quase todos os meios digitais de comunicação. A Geração Y é definida por Tapscott (2008) como a primeira *totalmente imersa na interatividade* e hiperestimulação, por terem crescido com a tecnologia fazendo parte de seu cotidiano. Considerando que representam cerca de 25% da população mundial e em breve estarão dominando não só os postos de trabalho, como o consumo e a política, é natural que as empresas e gestores estejam se interessando cada vez mais por compreender seus valores, suas atitudes e comportamentos.

Conforme destaca Alsop (2008), são extremamente familiarizados e conectados em redes sociais, tais como Facebook, MySpace e Orkut, opinam em Blogs e postam suas criações no YouTube, todas típicas manifestações da enorme influência da tecnologia nos jovens Y. Estão sempre conectados com telefones celulares, iPods, laptop ou videogame. Esta geração está dominando as habilidades de realizar múltiplas tarefas simultaneamente, melhor do que qualquer outra.

Para Trindade (2010), Presidente do Bridge Research, o estudo sobre a Geração Y, baseado em entrevistas com uma amostra de 672 jovens da Grande São Paulo, Grande Porto Alegre e Grande Rio de Janeiro revelou “uma nova forma de ver e atuar no mundo; novos

valores e comportamentos desenvolvidos a partir da integração da tecnologia ao cotidiano, uma vez que cresceram jogando videogame e ouvindo música na internet”:

os *valores* que permeiam a Geração Y como um todo são velocidade, liberdade, consumo, individualidade e tecnologia. “Esses valores se confundem com a própria pós-modernidade desses jovens, que são impulsivos, têm baixa reflexão e são incansáveis na busca por inovação”, afirma o executivo.(TRINDADE, 2010)

Da prática dos jogos eletrônicos, uma das referências desta geração, Oliveira (2009) estabelece uma relação entre as *fases do jogo* e o *placar de recordes*, com uma de suas características mais comuns, o *desejo de rápido crescimento*. A partir do desafio para superar as várias fases, o jogador é estimulado a avançar para etapas cada vez mais complexas. A recompensa e o reconhecimento são atribuídos por um sistema de resultados objetivos, que podem ser numéricos ou financeiros, além de um placar de recordes, onde o jogador compara seu desempenho com seus competidores. Daí surge a *cultura da recompensa associada à competência* e ao conhecimento, e não ao tempo de serviço, à idade ou ao relacionamento.

Falar do desejo de rápido crescimento e cultura de recompensa associada à competência, remete à questão da vida profissional. O estudo do Bridge Research apontou alguns aspectos-chave que resumem o universo de desejos profissionais: prazer no que faz; ter benefícios; ser remunerado; ter dinheiro; se autossustentar. “O trabalho é para a geração Y sinônimo de dinheiro, estabilidade financeira. O sentir-se ativo e feliz é importante, mas ter um propósito maior – crescer financeiramente é uma meta que deve ser alcançada rapidamente na percepção dos Y’s”, destaca Trindade (2010, p. 4). O dinheiro é resultado do trabalho e representa independência e estabilidade, mecanismos para obtenção do prazer, segundo a percepção da Geração Y.

Este prazer está inserido na priorização da vida pessoal. A Geração Y tem como um valor fundamental o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, sendo a vida fora do escritório mais importante. A maioria deles tem como prioridade integrar o emprego às necessidades familiares e pessoais, e não o contrário. Querem muitas horas de lazer, tempo

para desfrutar com a família e amigos, gostam de viajar, navegar na internet, praticar esportes e frequentar academias, além de assistir à televisão e ir ao cinema. Por isto desejam um trabalho com flexibilidade de horários, com possibilidade de trabalhar meio período. Querem, inclusive, poder se afastar do trabalho temporariamente para ter seus filhos. Segundo Lancaster & Stillman¹⁰ (2003 apud Twenge *et al.*, 2010) os jovens Y “trabalham para viver” e não “vivem para trabalhar”, como os “baby boomers”.

Um estudo publicado pelo Pew Research Center¹¹, em 2010, ouvindo jovens entre 18 e 29 anos, apresentou como prioridades *ser bons pais, ter um casamento bem-sucedido, ajudar os necessitados, adquirir a casa própria, viver uma vida religiosa, ter uma carreira bem remunerada, ter muito tempo livre, e tornar-se famoso*. Estas prioridades estão contextualizadas ao ambiente econômico, em profunda recessão, no qual 37% dos americanos estão desempregados ou fora do mercado de trabalho, o que caracteriza a pior situação para esta faixa etária, nos últimos 30 anos. Estudos dão conta de que os efeitos das crises continuam afetando as carreiras dos jovens que se formam nestes períodos, por até 15 anos. Talvez aí esteja a razão para as mudanças de prioridade, uma vez que, pesquisa deste mesmo instituto em 2006, apresentou como prioridades *a riqueza e a fama*. Em ambiente de crise, as “ambições” ou as prioridades se alteram, conforme a teoria de Maslow. No Brasil, segundo o estudo da *Bridge Research*, a Geração Y não reduziu gastos durante a crise, pois foram pouco atingidos. Apenas 7% dos jovens disseram conhecer a crise, o que pode significar que ela não foi tão devastadora no Brasil, quanto nos EUA. Fica claro que para o americano, a crise os afetou profundamente, levando a significativas alterações das prioridades. Este relato é importante para sublinhar a rapidez das transformações e a influência que cada cultura e cada ambiente, exerce sobre as gerações.

Tudo indica que, em função da crise não ter atingido os jovens Y no Brasil da mesma

¹⁰ Twenge *et al.* Generations and Work Values. *Journal of Management*, 2010.

¹¹ <http://pewresearch.org/>

forma como nos EUA, o dinheiro continuou sendo relevante e por isso vale o que Brandão (2008, p. 1) diz sobre a relação do jovem Y com a remuneração. O jovem Y entende “salário como algo associado a orçamento – salário é para ‘pagar contas’ Ele gosta mesmo é de ‘ganhar’: ganhar bônus, premiação. Gosta de ganhar para poder ‘gastar’ – em roupas, viagens, carro, computadores”.

Uma reportagem com dados obtidos a partir de entrevistas e pesquisas nacionais, que complementam e, em muitos casos, ratifica as características já mencionadas, consolidada por Rita Loiola, publicada na revista Galileu¹² (2010), sobre a Geração Y, apresenta os seguintes aspectos, a partir de entrevistas com estudantes da Faculdade de Administração da USP, pesquisas da Fundação Dom Cabral e da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP): são impacientes, preocupados com eles mesmos, interessados em construir um mundo melhor; para eles tudo é possível, querem dar sentido à vida rápido, enquanto fazem outras dez coisas ao mesmo tempo; por serem da era digital, democrática e da ruptura da família tradicional, estão acostumados a pedir e ter o que querem; segundo pesquisa da FIA/USP, 99% só se mantêm envolvidos com atividades que gostam; perguntados sobre “qual pessoa gostariam de ser”, a maioria respondeu que gostaria de ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; no trabalho, os recém-contratados trocam de emprego com frequência; por serem multitarefas, sua velocidade é outra, por isso os resultados precisam ser mais rápidos e os desafios constantes; tratam os superiores como colegas; não são revoltados e têm valores éticos muito fortes; priorizam o aprendizado e as relações humanas; 56% querem ser promovidos em um ano.

Para Alsop (2008) esta geração tem *tanta expectativa* porque nunca tiveram nada negado. Desde o *berçário* foram *saciados*, o que os fez sentir-se especiais para os pais, professores e treinadores. Sua autoestima parece não ter limites.

¹² <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>

Oliveira (2009) destaca que os jovens da Geração Y foram criados em estruturas familiares com modelos mais flexíveis. Há muitos pais separados e, por consequência, é comum ter irmãos de pais diferentes. Tendo pais separados ou não, passou a lidar com a ausência do pai, que na Geração X significava um comportamento exemplar da busca por padrão de vida para a família e, também, com a ausência da mãe, fruto das conquistas femininas no bojo das revoluções e mudanças da sociedade na Geração X. As mulheres se emanciparam financeira e emocionalmente e, embora priorizassem sua realização profissional, não queriam omitir-se de seu papel de mães. Deste modo, criou-se uma situação contraditória, pois para *compensar* sua ausência, investiram na educação dos filhos, com as melhores escolas, cursos de idiomas, escolas de natação, futebol e outras tantas atividades, *tornando seus filhos extremamente competitivos*.

A despeito de seus atributos competitivos, muitos continuam *desfrutando da segurança* financeira e emocional que a intimidade e o conforto da permanência na casa dos pais proporcionam. Esta permanência na casa dos pais é explicada por Trindade (2010) pela propensão a postergar compromissos e responsabilidades. Para não gastar com aluguel e outras despesas, cada vez demoram mais para sair da casa dos pais.

Há que se reconhecer que esta geração foi marcada por muitos eventos significativos e, de certa forma, traumatizantes. Conforme Erickson (2008) destaca, esta geração *creceu* sob a névoa de *eventos ameaçadores*, totalmente aleatórios, tais como, o terrorismo e os desastres naturais, que tornaram o mundo mais inseguro e imprevisível. A tsunami no Oceano Índico que matou mais de 225.000 pessoas, o aumento das ameaças do aquecimento global ao redor do mundo, as epidemias e pandemias (a AIDS, a doença da “vaca louca”, a gripe aviária e a gripe suína) fez os jovens vislumbrarem as reais possibilidades de um desastre em suas vidas. Por isso, a grande reclamação dos empregadores sobre a impaciência dos jovens Y, de querer tudo imediatamente, é plenamente lógica e inevitável. Depois de tudo o que já

vivenciaram e testemunharam, adquiriram um senso de urgência, que os faz ter vontade de viver intensamente cada dia. Para Erickson trata-se de *senso de imediatismo* ao invés de *impaciência*, o que considera a característica definitiva desta geração.

Ainda com relação à *impaciência*, Brandão (2008) destaca dois aspectos reveladores sobre este traço. Primeiro, no curto prazo, o hábito de navegar pela rede mundial “pulando” de um *site* para outro adicionado à sua aptidão em realizar múltiplas tarefas simultaneamente, contribuem para a *impaciência* por coisas muito longas e demoradas, portanto, para conquistá-lo é recomendado que a empresa trabalhe com projetos, ao invés de objetivos ou programas, pois projetos têm começo, meio e fim definidos, com metas concretas, desafios a serem vencidos, o que os agrada muito. O segundo, no longo prazo, é a *impaciência* para aguardar o futuro para ser reconhecido e ser promovido. “Em geral, ele não é orientado por fins; ele é orientado por meios – ele quer ter desafios agora, ter reconhecimento agora, viver bem agora”, ou seja, não lida bem com restrições, limitações e frustrações.

Assim, não há nada que *desagrade* mais esta geração do que um *calendário*, uma programação, um plano *para avançar na carreira*, principalmente se estiver vinculado ao tempo no cargo. Como tem grandes *ambições*, *não gostam* de sentir-se *limitados*. Eles querem uma verdadeira meritocracia que recompense o desempenho, independente do tempo de serviço. Querem um lugar onde a progressão seja medida por um velocímetro e não por um odômetro. (Alsop, 2008).

Consolidando as características da Geração Y apresentadas até este ponto, há quase uma unanimidade com relação às mais marcantes. Entre as mais recorrentes, destacam-se a ambição, a *impaciência* para coisas longas e demoradas, o otimismo, a mente aberta, a ansiedade, a busca por gratificação instantânea, a necessidade de muito *feedback* e elogios, o gosto de ser reconhecido, querer ter rápida progressão na carreira, ter amplo domínio da tecnologia, buscar equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal e não se intimidar ao expor

ideias aos chefes.

Como se pode observar é uma geração complexa. Têm muitos aspectos dignos de admiração como seu *otimismo, inteligência, ambição e compromisso em tornar o mundo um lugar melhor*; mas suas excessivas *expectativas*, muitas vezes são mal compreendidas. Há opiniões e percepções variadas sobre estes jovens. Ao mesmo tempo em que muitos respeitam sua *aptidão para a tecnologia* e suas *habilidades para trabalhar em equipe*, muitos reconhecem ser uma geração *muito exigente* no que diz respeito à *necessidade de orientação, avaliações do desempenho, rápida progressão na carreira e equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal*.

4.2 A Geração Y nas empresas

De acordo com Alsop (2008), as *companhias* mais previdentes sabem que devem *tentar acomodá-los*, pois é a futura força de trabalho da América, já que a grande geração “baby boomers” move-se para seus anos de crepúsculo. Segundo o censo dos EUA são estimados, atualmente, em cerca de 92 milhões de jovens da geração Y, comparados com 78 milhões de “baby boomers”. No Brasil, segundo dados do IBGE, na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2008, havia 99,7 milhões de jovens da geração Y.

No que diz respeito a novos valores, conforme destaca Tapscott (2008), eles pensam e agem de forma diferente e gostam de ambientes de trabalho dinâmicos, com constantes mudanças. São confiantes, criativos, independentes e têm mente aberta, mas querem aprender, ter responsabilidades, gostam de avaliações de desempenho imediatas, valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Se as empresas alterarem a cultura de gestão, certamente terão grandes colaboradores em *inovação e competitividade*.

Alguns empregadores os consideram incrivelmente *eficientes e produtivos*, mas para

tanto, o seu *trabalho tem que ser estimulante* e o ajudar a progredir na carreira. Segundo relata Lindquist (2010), “se acharem o trabalho pouco interessante, *estarão fora* em um piscar de olhos”. Este comportamento causa preocupação entre os empregadores, que lamentam esta *deslealdade* e a conseqüente baixa taxa de retenção.

Visando a motivar os jovens desta geração e, conseqüentemente, aumentar as taxas de retenção, segundo Brandão (2008) algumas empresas estão adotando a remuneração baseada em competências e habilidades, cuja característica principal é diferenciar o salário das pessoas, o que é mais justo. Na remuneração tradicional o foco está no cargo e não na qualificação das pessoas. Além de motivar as pessoas ao autodesenvolvimento profissional, uma vez que o aumento salarial está condicionado ao desenvolvimento de suas competências. Esta prática está inserida na política de gestão por competências, onde os benefícios financeiros e a mudança de cargo são concedidos individualmente ao colaborador, conforme seus méritos, sua qualificação e seu desempenho.

Estudo da PriceWaterHouseCoopers¹³ sobre a Gestão de Pessoas no Futuro revelou que, dentre os temas mais importantes para delinear o futuro e seus impactos, a gestão de pessoas será um dos maiores desafios nos negócios. Hoje, as empresas lidam com escassez de talentos e com a dificuldade de gerenciar pessoas em processos de mudança, entre outras. Mas até 2020 haverá mudanças tão profundas nos modelos de negócios que as empresas enfrentarão os seguintes desafios: *o desaparecimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal* (diretamente proporcional à assunção de responsabilidade, pela empresa, do bem estar social dos seus colaboradores); *a aplicação de técnicas rigorosas de avaliação dos profissionais* (para monitorar e controlar a produtividade e desempenho); e *crescimento de importância do capital social e dos relacionamentos* (para impulsionar o sucesso nos negócios). Ao analisar estas questões, percebe-se que todo este processo já está em curso. Os

¹³ http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/gestao-pessoas-futuro-08.pdf

jovens Y já demandam trabalho e vida pessoal sem fronteiras, muitas empresas já estão adotando a prática de gestão por competências e o capital social e os relacionamentos já impulsionam alguns jovens.

Para Trindade (2010), os jovens Y se caracterizam pela volatilidade na profissão, a comunicação sem barreiras e pelo imediatismo. No mercado de trabalho, desejam duas coisas: um bom ambiente e recompensa financeira.

Por isto, muitas empresas estão implementando medidas e adicionando algumas facilidades cujo foco é promover ou proporcionar a seus colaboradores maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o seu relaxamento e o lazer. Alguns exemplos: a SAS tem um ginásio em sua sede, o Google oferece lavanderia e massagem em seus escritórios, a eBay mantém duas salas para meditação e a KPMG oferece a seus trabalhadores cinco semanas de folga remunerada em seu primeiro ano na empresa.

4.3 Adaptação da geração Y ao serviço público e à carreira militar

Como já abordado por este estudo, para os “jovens oficiais” demissionários, a estabilidade é o grande ponto de convergência entre o serviço público e a carreira militar, diferente dos salários, que no serviço público têm se mostrado bem mais atraentes.

É interessante destacar que também há mobilidade (evasão) dentro do próprio serviço público. Há registro de jovens que continuam prestando concursos públicos, mesmo após já terem sido aprovados e tomado posse em algum cargo, o que sugere ser a evasão endógena no serviço público, motivada pela busca por melhores salários, haja vista que nas demais questões, são bastante equivalentes.

Segundo Carina (2009), combinar as características da Geração Y com o serviço público não é simples, tendo em vista que no Brasil, o serviço público quase sempre é

lembrado como excessivamente burocrático, lento e muitas vezes ineficaz, atributos que não combinam com os jovens da Geração Y. Assim, para o jovem desta geração entrar para a carreira pública é necessário exercitar sua paciência e aumentar sua tolerância a estes aspectos. Por isto, os seguintes pontos podem dificultar sua adaptação à carreira pública:

- **Demora na tomada de decisão:** para a maioria das tomadas de decisão no serviço público é preciso passar por processos longos, documentação minuciosa e burocracia excessiva, o que pode atrapalhar o desenvolvimento de projetos e até mesmo impede-os de seguir em frente.
- **Choque de gerações:** ao assumir o cargo, o jovem logo quer exteriorizar toda a energia acumulada durante quatro ou cinco anos da faculdade, há um turbilhão de idéias prontas e novos conhecimentos para serem colocados em prática. Quer inovar, fazer diferente e ver os resultados do que aplica. Apesar de todo o gás, o jovem se depara, na maioria das vezes, com um ambiente no órgão público que não está preparado para recebê-lo. Colaboradores que estão na instituição há mais tempo, geralmente apresentam maior resistência a mudanças.
- **Pouco ou nenhum *feedback*:** são poucos os gestores que estarão preocupados em dar um retorno quanto às ações do novo colaborador, e até mesmo quanto ao seu crescimento dentro da instituição. Essa não é uma prática comum na maioria dos órgãos públicos. Se no setor privado já sentimos essa carência, na carreira pública a situação pode ser ainda mais difícil. (CARINA, 2009, p. 1)

O jovem Y ingressa no serviço público em busca de bons salários e estabilidade, mas pode também, por suas características, querer reconhecimento profissional, horários mais flexíveis, colocar suas ideias em prática, progredir rapidamente e contribuir com seus conhecimentos, mas nem sempre encontra o ambiente propício, já que normalmente não consegue romper as barreiras e os “boicotes” dos mais antigos, geralmente “acomodados”. Para evitar as frustrações decorrentes deste ambiente, deve tentar identificar as oportunidades para promover as mudanças nas estruturas e culturas, quebrando alguns paradigmas do serviço público. Embora seja o grande desafio desta geração, também pode se tornar a sua grande contribuição. Mas tudo isto tem que ser feito com muito cuidado e muita paciência, o que não é o seu forte, para evitar ferir suscetibilidades dos mais antigos.

No que diz respeito à carreira militar, de acordo com a Página Oficial da Marinha do Brasil na Rede Mundial de Computadores¹⁴, são características da profissão militar:

¹⁴ https://www.mar.mil.br/menu_v/ingresse_na_marinha/caracteristicas_profissao.htm

a. Risco de vida

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

b. Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia

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

c. Dedicção exclusiva

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

d. Disponibilidade permanente

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

e. Mobilidade geográfica

O militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infraestrutura de apoio à família. (BRASIL, 2010, p. 1 e 2)

Completando a lista de características da profissão militar constam também: Vigor físico; Formação específica e aperfeiçoamento constante; Proibição de participar de atividades políticas; Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório; Restrições a direitos trabalhistas; Vínculo com a profissão; e Consequências para a família.

Aspecto fundamental é que tanto os militares como os servidores públicos estão sujeitos à hierarquia funcional e ao regime jurídico da entidade estatal a que servem. Conforme assevera Brandão (2009), quando se trata das questões do relacionamento dos jovens Y com normas, regras e subordinação funcional:

Não o engesse muito com normas bobas - principalmente com aquelas que claramente são burras -, com rígidas regras de vestimentas, com formalismos exagerados. Ele respeita as pessoas, e mesmo organizações, e gosta de ser respeitado, pelo caráter, pela transparência, pela espontaneidade. Ele se “subordina” a vínculos e não a cargos. Ele é mais auto-orientado do que hetero-orientado; seu critério de julgamento, portanto, é a consciência e não a obediência. (BRANDÃO, 2009, p. 2)

Assim, sua adaptação ao serviço público ou à carreira militar não parece ser antagônica no que se refere ao respeito mútuo entre as pessoas e a organização, mas no quesito normas e hierarquia há um grande conflito, particularmente na carreira militar, na

qual, conforme acima citado “o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos”.

Mas esta geração também possui alguns traços que são extremamente positivos. O seu otimismo, sua autoconfiança, o domínio das tecnologias, a mente aberta, a própria ambição, sua habilidade de trabalhar em equipe e a não intimidação para expor ideias aos chefes, por exemplo. São características que não o incompatibilizam ao exercício da carreira militar, ao contrário, são extremamente desejáveis.

Há outras características desta geração, entretanto, que podem representar problemas para sua adaptação à carreira militar. Sua vontade de rápida progressão na carreira, de promoção em um ano, avançar na carreira baseado no desempenho e não no tempo de serviço, crescer financeiramente e a satisfação imediata dos sonhos. São aspectos que não estão contemplados nos planos de carreira e nas políticas salariais para os militares. Já o gosto pelo reconhecimento e a necessidade de avaliações constantes (*feedbacks*) embora não seja prática comum, pois conforme estabelecido em norma são realizadas semestralmente, podem ser contornados por intermédio de iniciativas das lideranças. Mas as questões relacionadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, onde os jovens priorizam a vida pessoal, dificilmente serão conseguidas na carreira militar, em função da exigência de dedicação exclusiva e disponibilidade permanente.

O fato de serem totalmente familiarizados com as tecnologias, por terem crescido navegando na internet, em busca dos mais variados conteúdos, levou à aptidão para executarem várias coisas ao mesmo tempo, sua característica marcante, mas os tornaram extremamente impacientes e exigentes, querendo muito *feedback*. Este conjunto de características podem ser exploradas na MB, já que a tecnologia está presente em diversos setores da Marinha, nos seus navios, aeronaves e meios de Fuzileiros Navais, estando em muitos casos, no “estado da arte”. Porém quando se trata da necessidade de equilíbrio entre a

vida profissional e a pessoal, com prioridade para a vida particular, e a questão salarial, estes aspectos representam os maiores motivos de inadaptação à MB.

Apesar das inúmeras características observadas e, aparentemente, muitas delas não serem incompatíveis com a carreira militar, há que se ter cuidado para não generalizar, pois dentro de um mesmo grupo geracional há diferenças entre os indivíduos, em função do gênero, idade, classe social, do ambiente geográfico e da conjuntura econômica. Como foi observado, a crise financeira provocou profundas alterações nas prioridades dos indivíduos, que ao perderem seus empregos, passaram a ter dificuldades para satisfazer suas necessidades básicas. Este fenômeno ilustra bem como cada cultura reage a eventos significativos, os quais podem influenciar desde uma categoria profissional, uma classe social, uma geração, até uma população inteira de determinada região, cidade ou país, comprovando o dinamismo das transformações socioeconômicas.

Há inúmeras características que não são excludentes, ou seja, não contra-indicariam o exercício das carreiras no serviço público, nem na carreira militar. São características compatíveis às duas carreiras. Porém, ainda assim tem-se observado evasão de jovens oficiais da MB para o serviço público, o que pode ser atribuído essencialmente a duas questões fundamentais: a busca por melhores salários e a possibilidade de maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, com prioridade para a vida pessoal.

5 A PERDA DE *STATUS* E PRESTÍGIO SOCIAL DOS MILITARES

Entre os fatores extra-MB que podem estar influenciando a evasão de “jovens oficiais” consta a perda de status e prestígio social e o conseqüente declínio de sua influência política, perante a sociedade.

Importante notar que a partir da Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, os militares assumem papel de destaque no cenário político brasileiro, o que se verifica até o fim dos governos militares, em 1985, quando começa o período conhecido por Nova República, com a transição para o governo civil. Embora os jovens tenham pouco conhecimento desses fatos, é importante procurar entender os reflexos e conseqüências desse período para as Forças Armadas, notadamente à sua imagem e orçamentos.

O arcabouço teórico sobre o qual se baseará a análise deste capítulo será fornecido por Carvalho, com o que chama de *recursos de poder*: 1) maiores efetivos, 2) melhor aparelhamento e 3) mais recursos. Será apoiado também em Huntington, com três de seus quatro índices que permitem avaliar a *influência* política do corpo de oficiais: 1) as associações de grupo do corpo de oficiais e de seus líderes, 2) recursos econômicos e humanos sujeitos à autoridade do corpo de oficiais e seus chefes, 3) interpenetração hierárquica do corpo de oficiais e outros grupos (este não será explorado), e 4) prestígio e popularidade do corpo de oficiais e seus chefes. Em Max Weber, serão obtidos os conceitos de classe e *status* social e, finalmente, de Pareto, será utilizado o seu conceito para elites.

Importa, para a compreensão desta perda de prestígio, estudar a origem dos Oficiais da Marinha, o que será conseguido por intermédio de uma rápida incursão histórica.

Neste contexto será analisada também, como se processou a participação militar na administração federal no período compreendido entre 1963 e 1990, particularmente por intermédio da ocupação de cargos nos ministérios.

Conforme Carvalho e Huntington asseveram, os recursos econômicos definem poder e influência. Portanto com base na evolução dos Orçamentos Federais será possível identificar os períodos com maior ou menor poder e influência e quando a escassez de recursos começa a provocar problemas para a Força.

Bons indicadores para medir o prestígio de uma instituição são as pesquisas de opinião e a procura por seus processos de recrutamento, no caso deste estudo, aferido pela relação candidato x vaga do Processo Seletivo de Admissão à Escola Naval, que podem proporcionar elementos para auxiliar na avaliação sobre a percepção da população.

Baseado em todos os aspectos acima citados será possível compreender a maneira como se desenvolveu o processo de desgaste e perda de prestígio da carreira militar e suas implicações objetivas para a evasão dos “jovens oficiais”.

5.1 Conceitos de classe, status e elites

Para o entendimento destes conceitos, é fundamental a compreensão da *escala de prestígio das ocupações*, na qual o exercício de certas atividades coloca uma pessoa em uma determinada posição social em comparação com os que exercem outras atividades. Há uma relativização ou hierarquização das ocupações. As prováveis razões para esta diferenciação de posição social são: a importância social e a dificuldade das ocupações; as remunerações obtidas; o nível de instrução exigido; e o grau de autonomia no trabalho. (Barata, 1990)

O estudo mais conhecido para apurar o prestígio das diversas profissões, foi realizado em 1947, por Paul K. Hatt e Cecil North com suporte do National Opinion Research Center (NORC), da Universidade de Chicago, com uma amostra de três mil pessoas, as quais foram submetidas uma lista de noventa profissões, solicitando que atribuísse o nível de cada uma delas. Com base nas respostas foi estabelecida uma cotação, cujo máximo eram cem pontos.

A posição reconhecida com maior prestígio foi a de Juiz do Supremo Tribunal dos EUA, com 96 pontos. Seguiram-se: médicos (93); governador de estado (93); ministro do governo federal (92); diplomata (92); prefeito de grande cidade (90); professor universitário (89); cientista (89); representante no Congresso dos EUA (89); e banqueiro (88). As que receberam as cotações mais baixas: estivador (47); guarda noturno (47); passadeira de lavanderia (46); empregado de pastelaria (45); empregado de bar (44); contínuo (44); agricultor (40); gari (35); lavadeira (34); engraxate (33). Neste mesmo questionário, foi solicitado que as pessoas indicassem o motivo pelo qual aquela ocupação foi considerada excelente. Apesar do leque de respostas, a mais frequente, com 18% dos votos, foi o nível de remuneração. Demonstra que, embora seja o elemento mais presente no momento de julgar o prestígio de uma ocupação, não é o único. Interessante destacar é que apesar das diferenças culturais de cada país, houve muitas semelhanças entre a escala NORC dos Estados Unidos e a obtida na pesquisa realizada em São Paulo, em 1972.

Já o *status* social pode ser relacionado aos seguintes fatores: a origem familiar, o nível de rendimentos, a propriedade de bens materiais, a profissão, a atividade econômica, o nível educacional, as características étnicas e o grau de acesso aos detentores do poder. A combinação destas características em determinados contextos podem definir a hierarquia social de honra e prestígio das pessoas ou famílias, na sociedade em que vivem. Para *classe* há dois entendimentos sociológicos. Em um, classe refere-se aos grupos de pessoas com interesses econômicos análogos; em outro, classe refere-se aos grupos de pessoas com status semelhante. Para Max Weber, a estrutura do poder em cada sociedade é formada por uma ordem econômica, uma ordem social e uma ordem legal, que embora estejam relacionadas, têm conteúdo próprio. Assim, as diferenças na ordem econômica exprimem-se em classes; as diferenças na ordem social exprimem-se em grupos de status e as diferenças na ordem da luta pelo Poder exprimem-se através dos partidos.

Para Pareto, a *elite* é constituída por pessoas que por suas qualidades se distinguem muito do comum, aquelas que por seu talento se destacam em cada tipo de atividade humana. É a nata da sociedade, dos quais alguns participam na condução da vida pública. Por isso, há a elite política e a não-política, sendo a elite política, em cada época, constituída por indivíduos com aptidões adequadas ao exercício do Poder. Como estas aptidões não são totalmente transmitidas de pai para filho, a elite está em constante processo de renovação, ao que Pareto chama de circulação das elites. A circulação pode se dar de forma individual que, por força das características pessoais, sobem ou descem, ou, de forma coletiva, quando uma parcela detentora do Poder deixa de corresponder às exigências do tempo, sendo globalmente substituída por outra elite mais apta para o momento. Tudo em consequência do processo de desgaste e das qualidades exigidas das elites, que mudam ao longo do tempo. Há épocas que exige-se aptidão para a persuasão, a esperteza, a maleabilidade, o jeito para firmar compromissos. Em outras, exige-se a capacidade para se impor pela força. Como as elites se habitua a um dos elementos do Poder e relutam em mudar, acaba havendo uma alternância dos leões e das raposas. Importante destacar que a elite do Poder agrega pessoas de diversas classes e grupos de status.

5.2 Resumo histórico da origem social dos militares

Uma boa maneira para se avaliar a questão do *status* e do prestígio social dos militares, pode ser aferida por intermédio de análise da origem social de seus componentes, notadamente seus oficiais. A grande dificuldade dos estudos tem sido a insuficiência de dados, particularmente sobre a Marinha. Mas considerando que todos são membros das Forças Armadas, há alguns dados sobre o Exército Brasileiro que podem contribuir para o

entendimento da trajetória, da evolução e das alterações da origem social dos militares ao longo do tempo.

Segundo Carvalho (2005), na época da independência, a origem de muitos oficiais do exército português era nobre. Para ingresso no Colégio dos Nobres e na Academia de Marinha eram exigidas qualidades de nobreza. Este sistema foi abolido em 1832, em Portugal, por ser discriminatório e anticonstitucional, sobrevivendo no Brasil até o fim da monarquia, com algumas concessões: filhos de oficiais de linha, das milícias, das ordenanças e de pessoas agraciadas com ordens honoríficas. Nestas bases, o recrutamento militar favorecia o ingresso para o oficialato de representantes de grupos sociais dominantes, seja pelo prestígio, pela riqueza ou pelo poder.

Durante o Império, o recrutamento militar modificou-se, deixando seu caráter nobre para tornar-se cada vez mais endógeno à organização, restringindo-se cada vez mais à nobreza militar, excluindo-se a civil.

Neste período, a Marinha era a corporação onde o caráter nobre era mais destacado. Conforme o regulamento de 1782, a Academia Real de Marinha exigia ao candidato a guarda-marinha, que fosse fidalgo ou filho de oficial da Marinha ou do Exército. Ressalta-se que todos os almirantes do Primeiro Reinado foram recrutados desta forma.

No período imperial, o padrão de recrutamento da Marinha manteve-se mais alto do que o do Exército, sendo comum observar almirantes filhos de políticos importantes, como o barão de Jaceguai; de famílias nobres, como Saldanha da Gama; e filhos de oficiais da própria Marinha.

Nesse momento, há uma alteração relevante, o recrutamento dos oficiais passa de aristocrático para endógeno e de classe média.

Para o período da Primeira República, pode-se verificar a origem social dos oficiais por intermédio de autobiografias publicadas, nas quais se percebe que os líderes tenentistas

eram de famílias pobres: os Távora, Luís Carlos Prestes, Nunes de Carvalho, Siqueira Campos e João Alberto. Muitos confirmaram ter entrado para o Exército por ser a única forma de continuar os estudos, em função da precariedade da renda das suas famílias.

Conforme dados coletados por Alfred Stepan (Castro, 2004), sobre a filiação dos alunos da Academia Militar do Realengo entre 1941 e 1943, percebe-se que a carreira militar não era a preferida da elite civil (19,8%) e o número de filhos de militares (21,2%) é menor do que o observado no Império, tudo indicando uma mudança temporária, talvez motivada pela Guerra. O mesmo autor, ao levantar dados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), entre 1962 e 1966, constata que permanecia a tendência ao recrutamento endógeno: 35% eram filhos de militares. Pelos dados obtidos por Castro (2004) na AMAN, sobre a filiação dos cadetes, para os períodos entre 1984-1985 (51,9% filhos de militares) e no período de 2000-2002 (45,4% filhos de militares), apesar da redução do percentual de filhos de militares, ainda assim, prevalece a característica endógena. Como dado novo, dividindo-se os filhos de militares em filhos de oficiais superiores e filhos de oficiais subalternos e praças, observa-se: 1985 (28,5% oficiais superiores e 72,5% oficiais subalternos e praças) e 2000-2002 (41,9% oficiais superiores e 58,1% oficiais subalternos e praças). De todos os dados elencados pode-se concluir que há uma crescente tendência de recrutamento endógeno entre 1941 e 1985, com leve diminuição em 2000-2002, embora ainda com muitos filhos de militares, particularmente oficiais subalternos e praças. Destaque para os quase 52% de filhos de militares, nos últimos anos dos governos militares (1984-1985), o que sugere uma forte rejeição por parte dos civis.

Uma pesquisa realizada em 1998 por Maria Celina D'Araújo, Celso Castro e Zairo Cheibub, com 94 oficiais que estavam cursando na Escola de Guerra Naval, indicou que 29,7% eram filhos de militares, sendo 22,3% de oficiais e 7,4% de praças.

A partir de dados constantes do *Perfil Sócio-Econômico dos Aspirantes Primeiro-*

Anistas da Escola Naval, entre os Aspirantes que ingressaram nos anos de 2008, 2009 e 2010, verificam-se as seguintes médias:

Profissão do pai – militar¹⁵ (19,1%); comerciante (10,3%); autônomo (11,5%); funcionário público (10,5%); engenheiro (6,3%); professor (2,7%); administrador (4,2%); mecânico e analista de sistemas (1,85% de cada); motorista, eletricitista, bancário, supervisor e taxista (2% de cada um); e outros (21,7%).

Grau de Instrução do pai – pós-graduação (9,2%); superior completo (35,1%); ensino médio completo (30,8%).

Renda familiar – de 4 a 7 salários mínimos (37,8%); de 8 a 10 salários mínimos (25,6%); acima de 10 salários mínimos (27,1%); e até 3 salários mínimos (9,5%).

Quanto ao nível econômico, considerando o salário mínimo como R\$ 500,00, a maior incidência é na faixa de R\$ 2 a 3,5 mil (37,8%), classe média baixa; há uma significativa quantidade de Aspirantes cuja renda familiar se situa na faixa de até R\$ 1,5 mil (9,5%), o que enquadraria as famílias em classes menos favorecidas; e outros na faixa de R\$ 4 a 10 mil (25,6%), meio da classe média.

Por intermédio dos dados apresentados, pode-se perceber a evolução na origem social dos militares recrutados ao longo do tempo, passando de um perfil nobre, que vigorou apenas no Império, para um recrutamento basicamente endógeno, que perdura até os dias de hoje, embora em menor escala, na Escola Naval, com média de 19,1%, nos últimos três anos. Percebe-se claramente que o perfil que está sendo atraído para a Marinha, é de classe média baixa e com significativa participação de filhos de militares, sendo que destes, a maior parcela é de filhos de praças.

Talvez seja possível associar o nível sócio-econômico dos Aspirantes, a que Castro (2005) se refere como “proletarização do oficialato”, à perda do status e prestígio social, além

¹⁵ A partir de 2010, a profissão militar é desdobrada por cada Força e também em oficiais e praças, apresentando os seguintes dados: dos pais militares, 44% são da MB, 16,5% do EB e 39,5% da FAB. Do total dos pais militares, 67% são praças e 33% são oficiais.

das mudanças históricas na sociedade, inseridas em um mundo dinâmico.

Dentre os índices que possibilitam avaliar o nível de influência política do corpo de oficiais, Huntington (1996) refere-se às “associações de grupo do corpo de oficiais e de seus líderes”:

Um dos testes de influência de um grupo é a extensão e a natureza de suas associações com outros grupos ou indivíduos poderosos. Para o corpo de oficiais, tais associações são, geralmente, de três tipos. *Primeiro, associações pré-militares decorrentes de suas atividades anteriores ao seu ingresso no oficialato. Se o grosso dos oficiais provém de determinada classe social ou determinado setor geográfico, pode-se presumir que isso venha a reforçar a influência do corpo em relação àquela classe ou setor.* Segundo, oficiais podem desenvolver associações em serviço ativo, no curso de suas obrigações militares como, por exemplo, vínculos especiais com comissões parlamentares ou com indústrias de material de defesa. Por último, associações pós-militares, depois de deixar o serviço ativo. Pode passar a exercer determinada atividade ou se estabelece em alguma parte do país, pode-se presumir que aumenta a influência do corpo de oficiais neste segmento da sociedade.(HUNTINGTON, 1996, p.107, ênfases nossas)

Assim, considerando os percentuais do recrutamento endógeno e o perfil sócio-econômico dos Aspirantes que ingressam na Escola Naval, percebe-se claramente sobre quem os militares estão exercendo influência: dentro da própria corporação e entre as camadas menos favorecidas.

Mas esta perda de prestígio estaria associada aos orçamentos das Forças Armadas?

5.3 A evolução dos orçamentos da Marinha do Brasil

Segundo Huntington (1996), entre os quatro índices que permitem avaliar a influência política do corpo de oficiais, estão os recursos econômicos e humanos sujeitos à autoridade do corpo de oficiais e seus chefes. A influência do corpo de oficiais e seus chefes é proporcional ao produto nacional, ou orçamento, dedicado a fins militares e ao número de pessoas que prestam serviços às Forças Armadas. Por isto será analisada a evolução dos orçamentos da Marinha e os seus impactos no preparo e emprego da Força.

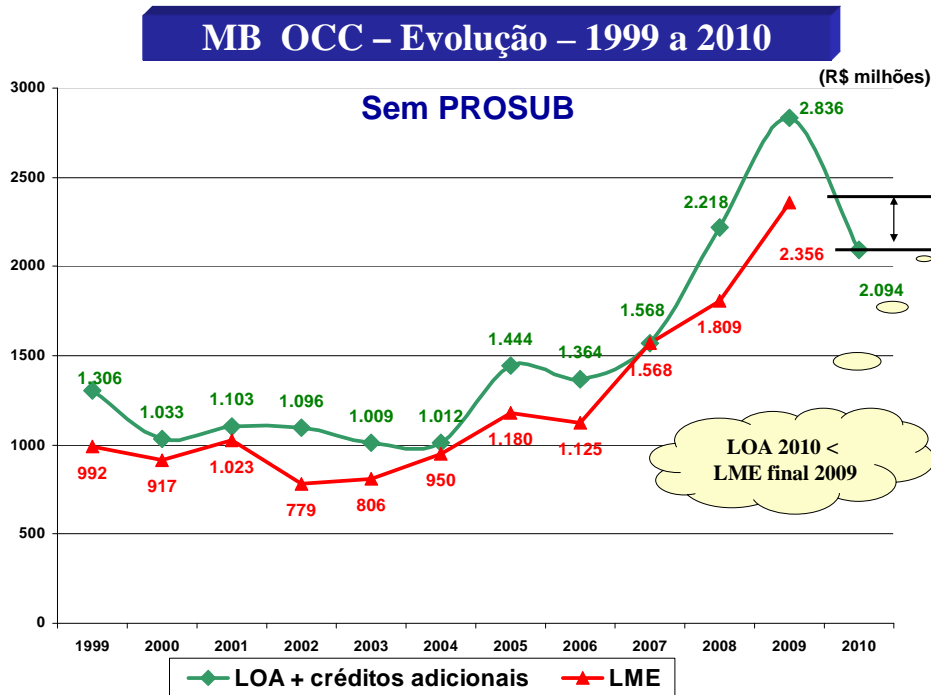
Não é objeto deste estudo o aprofundamento no orçamento público, seu processamento, sua legislação e sua tramitação. O que interessa é analisar os períodos de

maior restrição orçamentária e relacioná-los aos períodos de maior evasão dos jovens oficiais, buscando elementos concretos de seus impactos na MB, que influenciaram a motivação para a permanência na Força e verificar as perspectivas de melhora ou da manutenção dos patamares precários.

O Orçamento Público é um instrumento de planejamento da ação governamental, que fixa as despesas e estima as receitas, a serem realizadas em um período de tempo, geralmente um ano. Segundo o Diretor da Secretaria de Orçamento Federal, em palestra na Escola de Guerra Naval, ao Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), em 2010, a estabilização monetária proporcionou uma maior solidificação do processo de planejamento e orçamento e, a partir de 2000, é adotada a visão programática, na qual o orçamento está vinculado a uma série de objetivos e metas estabelecidas no Plano Plurianual (PPA). É de 2000 também a Lei de Responsabilidade Fiscal, que impõe aos gestores maior rigor sobre os gastos públicos.

A seguir estão apresentados, em forma de gráfico, a evolução da Lei Orçamentária Anual entre 1999 e 2010, especificamente no que diz respeito a Outros Custeios e Capital (OCC) da MB, que exclui o pagamento da dívida e de pessoal, ou seja, os recursos que a Marinha tem para viver e investir.

GRÁFICO 1



Fonte: Secretaria-Geral da Marinha, Coordenadoria do Orçamento da Marinha, 2010

O que importa observar é a evolução da curva do Limite de Movimentação e Empenho (LME), já descontados os contingenciamentos executados em cada ano. A partir da simples observação deste gráfico, é possível verificar que o período crítico está compreendido entre os anos de 1999 e 2006, sendo os anos de 2002 e 2003, particularmente severos. Em 2007 o LME foi igual à LOA (mais créditos adicionais) e há uma sensível melhora de OCC.

A título de curiosidade, fazendo-se uma associação, entre os anos de 2005 e 2008, foi observado o maior número das demissões dos “jovens oficiais” dos Corpos da Armada (CA), do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) e do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). Em 2005 foram 13 do CA, 8 do CIM e 5 do CFN; em 2006 foram 17 do CA, 9 do CIM e 12 do CFN; em 2007 foram 11 do CA, 11 do CIM e 8 do CFN; e em 2008 foram 18 do CA, 16 do CIM e 10 do CFN.

Esse comportamento obedece a certa lógica, se for considerado que os orçamentos

insuficientes levaram a uma degradação dos meios da MB e a severas restrições para o desenvolvimento das atividades operativas e administrativas. Este cenário de sucateamento da Força, com escassez de toda a ordem, impedindo a realização dos exercícios e operações, limitando os dias de mar da esquadra, as horas de voo, os adestramentos essenciais para a manutenção da qualificação e prontidão operativa, certamente provocou a desmotivação de parcela significativa da oficialidade que, frustrados no desempenho de suas diversas funções e pouco confiantes nas perspectivas de reversão da situação, passaram a buscar alternativas. Dentre essas, a que mais atraiu a jovem oficialidade foi a realização dos concursos públicos.

A situação de penúria estava tão grave que, em 14 de dezembro de 2005, o Ministro da Defesa, acompanhado dos Comandantes da Marinha, Exército e Aeronáutica, compareceu à Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional do Senado Federal, para exposição do panorama das Forças Armadas. Nesta audiência pública, o então Comandante da Marinha, Almirante-de-Esquadra Roberto de Guimarães Carvalho, apresentou uma análise enfatizando que os sucessivos orçamentos abaixo das reais necessidades da Força, particularmente no período de 1995 a 2005, levaram o poder naval brasileiro a uma vulnerabilidade estratégica. Nessa audiência, mostrou que nos seis anos anteriores a Marinha havia desativado 21 navios e seis aeronaves e só havia incorporado nove meios. Apresentou o planejamento de baixas do serviço ativo de todos os meios navais, quer seja por obsolescência, quer seja por esgotamento da vida útil, e expressou sua preocupação de, no prazo de 20 anos, a Marinha praticamente desaparecer. Além deste quadro, apresentou a reduzida taxa de disponibilidades dos meios, os quais operavam com restrições e sem as dotações mínimas de munições. Destacou que a Esquadra experimentava sucessivos decréscimos de dias de operação no mar, tendo atingido em 2004, índice 50% inferior ao realizado em 2000, o que representa forte diminuição da qualificação e adestramento do pessoal.

Evidentemente que este cenário de orçamentos insuficientes, que vinha sendo

praticado desde a década de 90, marcada pela preocupação com a dívida pública, pelos elevados déficits e por medidas de ajustes fiscais, traz embutido o desprestígio dos militares perante a classe política. Sabe-se que, para obtenção de superávit primário, ou aumenta-se a arrecadação de impostos ou cortam-se gastos previstos no orçamento federal. Assim dentro do poder discricionário dos atores envolvidos na aprovação do orçamento e diante do desprestígio dos militares, é fácil entender o tamanho da “fatia” destinada às Forças Armadas.

Tudo isto pode ser ratificado pela ótica de Hunter¹⁶ (1994, *apud* MATHIAS, 2004), segundo a qual houve uma constante erosão no poder dos militares brasileiros pós-1985. Os militares perderam sua influência na Nova República devido à ampliação das regras e normas inerentes à democracia. Para ela, os militares perdem força no cenário democrático e nos anos 1980 e 1990 se transformaram em “tigres de papel”. Em função do declínio do poder militar, o orçamento militar perderia importância, já que os políticos, mercê da competição eleitoral, usariam os recursos destinados aos militares para fins clientelísticos, diminuindo os gastos totais executados no período pós-1985.

Em síntese, o desprestígio dos militares levou aos orçamentos insuficientes, que não proporcionaram recursos adequados ao preparo e emprego, provocando o sucateamento das Forças. Como consequência, o desencadeamento de grandes frustrações e as decorrentes evasões de “jovens oficiais”. Pode-se chamar do verdadeiro “ciclo não-virtuoso”.

5.4 Os militares na Administração Federal entre 1963-1990

Conforme Huntington (1996) assevera, quando membros do corpo de oficiais assumem posições de destaque em estruturas não-militares, a influência militar aumenta, ao passo que decresce, se civis assumem posições dentro da estrutura militar.

¹⁶ HUNTER, W. Contradictions of civilian control: Argentina, Brazil and Chile in the 1990's. *Third World Quarterly*, v.15, n.4, 1994.

O envolvimento político dos militares e sua participação no poder, por intermédio da ocupação de cargos políticos e administrativos, também foi observado no Império e na República. Considerando que para alguns autores a Proclamação da República foi uma conspiração, é fácil entender o aumento da participação política dos militares, que Carvalho (2005) apresenta como um salto entre o Império e a República, grande parte em função dos militares passarem a ocupar as pastas dos ministérios militares, até então ocupadas por civis (ver Quadro 1). Na República, em apenas uma ocasião, no governo de Epitácio Pessoa, civis estiveram à frente das pastas da Marinha e do Exército. Quanto a cargos administrativos, no começo da República, em 1893, consta que havia 174 oficiais exercendo cargos públicos.

Quadro 1

Porcentagem de ministros militares, 1871-1930 (ministros efetivos)

1871-1889	1889-1894	1894-1910	1910-1918	1918-1930
6,06	35	40	41,66	21,21
(N=66)	(N=40)	(N=50)	(N=24)	(N=33)

Fonte: Carvalho (2005, p.54).

Nº representa o número total de ministros em cada período.

Segundo Johnson¹⁷ (1968, *apud* MATHIAS, 2004), bem antes de 1964 os militares já ocupavam cargos na esfera pública e em empresas privadas também. Pesquisa em 1959 revelou que os militares ocupavam centenas de cargos civis, entre os quais, o titular do Ministério da Viação e Obras Públicas e a Direção do Departamento de Correios e Telégrafos.

Em janeiro de 1963, no Governo de João Goulart, havia treze ministérios e sete órgãos ligados diretamente à Presidência da República. Desconsiderando os eminentemente militares, apenas um, a pasta Extraordinária para a Reforma Administrativa, foi exercido por um militar, o Almirante Ernani do Amaral Peixoto, que já era Deputado Federal, nesta época.

No governo Castelo Branco, a partir de 1964, há um crescimento da participação

¹⁷ JOHNSON, J.J. *The Military and Society in Latin America*. Stanford-CA: Stanford University Press, 1968.

militar, mas muito semelhante ao verificado sob a égide civil. Apenas após as reformas é que se observa uma maior participação dos militares na administração pública. No ministério de Castelo Branco, dos quatorze postos diretamente subordinados à Presidência da República, seis foram ocupados por militares (42%).

Na gestão de Costa e Silva, que coincidiu com a reforma administrativa, eram dezoito ministérios, ocupados por quatro ou cinco militares, mantendo-se a participação militar em 40%. Em 1968, dos 574 postos de segundo e terceiro escalões da presidência e dos ministérios, 69 eram ocupados por militares, representando 12%.

O ministério de Emílio Garrastazu Médici, com 14 ministérios civis, quatro foram ocupados por militares, representando 28,6% do primeiro escalão; após as mudanças ministeriais, apenas 17%. Há uma redução em relação aos dois governos anteriores.

O governo Geisel, dentro do processo da “lenta, gradativa e segura distensão”, apesar das expectativas de um início da retirada dos militares dos postos de decisão, dos quinze ministérios civis, quatro eram militares, o que representa 26,6%.

No governo de Figueiredo, dos dezessete ministérios civis, 20% dos titulares eram militares.

No período da Nova República, inicialmente com José Sarney e posteriormente com Collor, há uma “desmilitarização” no ministério, não havendo nenhum militar nos postos ministeriais civis.

Como se pode verificar, a participação dos militares na administração do Estado, embora já fosse prática anterior a 1963, a partir dos governos militares se intensifica, particularmente nos governos Castelo Branco e Costa e Silva, reduzindo sucessivamente, até chegar a uma participação de 20% no governo Figueiredo, culminando com a “desmilitarização” total, a partir do governo Sarney.

Embora, pela presença na burocracia administrativa os militares tenham composto a

elite política, Barros¹⁸ (1981, *apud* MATHIAS, 2004) destaca que a partir do golpe de 1964, o preenchimento dos cargos na administração pública passou do clientelismo e do nepotismo, para o corporativismo, com pessoal oriundo das Forças Armadas, o que naturalmente traduziu-se em influência política, inclusive na definição dos orçamentos, contudo não foi convertido em prestígio, muito pelo contrário, conforme Barreto¹⁹ (1991, *apud* MATHIAS, 2004), nos primórdios da Nova República, em função dos vinte anos de regime autoritário, as pesquisas passam a apontar para o pouco prestígio das Forças Armadas.

5.5 O prestígio dos militares

Em termos político-institucionais, a herança dos vinte e um anos no Poder foi o revanchismo que, para os militares, funciona como um estigma, uma marca negativa. Para o Almirante Mauro César²⁰, é preciso aceitar a realidade do estigma, “aceitar que vai ter que viver com aquela praga nas costas durante o tempo que for necessário”, o que deve demorar ainda o espaço de uma geração, porque a reação à repressão durante o regime militar foi muito grande: “eu posso dizer: as minhas filhas nunca quiseram saber de namorar um cadete, um aspirante” (CASTRO; D’ARAÚJO, 2001, p. 23).

Já o General Zenildo²¹ acreditava que o revanchismo estava diminuindo e a credibilidade das Forças Armadas estava melhorando. Ele costumava citar as pesquisas de opinião pública como indicador do prestígio das Forças Armadas. Entretanto, para Castro e D’Araújo (2001, p.23), “resulta claro é o impacto, nos últimos 15 anos, da imagem negativa do regime militar sobre a instituição em geral e sobre as biografias de seus membros, em

¹⁸ BARROS, A.S.C. *The Brazilian Military Professional Socialization, Political Performance and State Building*, Chicago, 1981. These PhD. Chicago University.

¹⁹ BARRETO, K. M. *Governabilidade e perspectivas para o papel político dos militares no Brasil*. Anpocs, 1991.

²⁰ O Almirante-de-Esquadra Mauro César Rodrigues Pereira foi Ministro da Marinha no período de 01/01/1995 a 01/01/1999, o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso.

²¹ O General-de-Exército Zenildo Gonzaga Zoroastro de Lucena foi Ministro do Exército entre 1992 e 1999, nos governos de Itamar Franco e no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso.

particular²².”.

Confirmando a crença do General Zenildo, em uma série do IBOPE Opinião, a confiança nas Forças Armadas aparece avaliada da seguinte forma: 1989 (51%), 1990 (52%), 1991 (58%), 1992 (56%), 1993 (52%), 1994 (56%), 1995 (71%), 1996 (71%), 1997 (70%), 1998 (66%), 1999 (66%), 2000 (67%), 2001 (67%), 2002 (67%), 2003 (68%), 2004 (70%) e 2005 (75% em maio e 69% em agosto). Segundo este instituto, as Forças Armadas, ficaram atrás apenas da Igreja Católica. Pesquisa de opinião CNT/Sensus de 1998 demonstrou que as Forças Armadas eram a instituição com maior índice de confiança. Em 2010 continuam em primeiro lugar, sendo relevante o fato de terem apresentado uma melhora na confiança de 18,4%. Segundo estudo da Associação dos Magistrados Brasileiros e o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE), realizado entre maio e junho de 2008, dentre 17 instituições avaliadas, as Forças Armadas lideram o *ranking* com um nível de confiança de 79%, à frente da Igreja Católica (72%) e Polícia Federal (70%). Não há dúvidas de que o crescimento da confiança ao longo do tempo demonstra certa recuperação do prestígio. Conforme D’Araújo (2010, p. 4):

não há Forças Armadas prestigiadas se não houver uma sociedade que as valorize. As relações civis-militares, são construídas em duas direções. No sentido da projeção de poder que os militares querem construir em relação à sociedade e no sentido do respeito e autonomia que a sociedade lhes atribui.

Porém, não se pode confundir confiança na instituição com o prestígio da carreira. Conforme reportagem publicada na revista *ISTO É*, em 05 de março de 2008, com o título “A sedução da farda”, 30 mil jovens da classe média se inscreveram, em 2007, nos concursos por uma vaga nas Academias militares, *apesar do desprestígio da carreira e dos baixos soldos*. Segundo os responsáveis por cursos de preparação tradicionais de Brasília e do Rio de Janeiro, houve redução da quantidade de alunos, nos últimos três anos, de 50% em Brasília e

²² Trata-se, cumpre observar, de uma imagem negativa mais comum principalmente nos estratos superiores da população, nas camadas médias urbanas com educação de nível superior – segmento ao qual a oficialidade militar se equipara, simbolicamente.

20% no Rio de Janeiro. Estes potenciais candidatos estão preferindo realizar concursos públicos para carreiras civis onde o salário é maior.

Pelos dados da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), nos Processos Seletivos de Admissão à Escola Naval entre os anos de 2004 e 2008, foram observados os seguintes números, que serão apresentados no seguinte formato [ano (A), quantidades de candidatos (C), total de vagas disponíveis (V), e relação candidato x vaga (R)]: [2004 – C: 2.289, V: 50, R: 45,78]; [2005 – C: 1.585, V: 50, R:31,7]; [2006 – C:1.765, V: 40, R: 44,13]; [2007 – C: 1.895, V: 53, R:35,75]; e [2008 – C: 2.154, V:78, R: 27,62]. São números que caracterizam um vestibular relativamente concorrido, entretanto, não se comparam aos programas de trainee de empresas privadas e ao concurso para o Banco Central, conforme reportagem do jornal “O Globo”, do dia 4 de abril de 2010, no caderno “Boa Chance”, de Luciana Calaza:

Programa de trainee chegam a ser mais concorridos que concursos públicos

Menos de 1% dos jovens profissionais que se inscrevem para os programas de trainee de empresas privadas está conseguindo ser aprovado. A disputa chega a tal ponto que, no ranking dos processos seletivos mais concorridos, a relação candidato-vaga passa de duas mil pessoas – resultado acima de qualquer concurso público realizado no país.

No topo da lista, está a AmBev. Para o programa de trainee que está em curso na empresa, foram 60.133 inscrições para 26 vagas, o que representa uma relação de 2312 candidatos por vaga. Números recordes. Na Souza Cruz e na Coca-Cola, as últimas disputas também foram bem acirradas: 30 mil para 15 (2 mil/vaga) e 14 mil para oito (1750/vaga), respectivamente.

Para se ter ideia da relevância desses processos: no concurso que o Banco Central acaba de realizar para técnico com formação de nível médio – o mais concorrido dos últimos tempos – a relação foi de 1.900 candidatos/vaga. (O GLOBO, 2010).

Por intermédio da análise dos recursos do poder de Carvalho e dos índices de influência política do corpo de oficiais de Huntington, foi analisada a perda de prestígio dos militares e seus impactos na evasão dos “jovens oficiais”.

Nesta análise, dado relevante é a origem social dos militares e, conforme os aspectos apresentados, verifica-se que a origem nobre dos militares deu-se apenas no período do Império. A partir da República e ao longo de toda a história, o recrutamento dos militares torna-se eminentemente de classe média e, em grande medida, endógeno.

Percebe-se também que os períodos de maior influência dos militares, restringem-se ou coincidem, aos períodos em que as Forças Armadas efetivamente fizeram parte da “elite política”, ocupando a Presidência e cargos nos ministérios. Isto se deu em maior medida logo após a Proclamação da República e nos governos militares, períodos onde a participação orçamentária foi adequada.

Mas, conforme Pareto, há o desgaste e, neste particular aspecto, o período da Revolução foi determinante para o prestígio dos militares. A partir da transição para os governos civis, na Nova República, as Forças Armadas perdem prestígio, em função da imagem negativa do regime militar.

Apesar de, na percepção da população, as Forças Armadas estarem progressivamente recuperando os índices de confiança, sendo hoje uma das instituições com melhor avaliação nas pesquisas, este fato não sensibilizou a classe política, que sistematicamente desprestigiou os militares, com sucessivas dotações orçamentárias insuficientes para a manutenção das mínimas condições de preparo e emprego das Forças.

Este desprestígio dos militares perante a classe política ao longo dos anos, pode explicar o perfil sócio-econômico dos jovens que vêm procurando os concursos para as Academias Militares, como Castro (2005) chamou de “proletarização do oficialato”. Além do mais, embora a quantidade de candidatos seja relativamente significativa, não se comparam à demanda pelos concursos públicos, especialmente o do Banco Central, e muito menos aos processos seletivos de trainee de empresas privadas. É um indicador revelador da escala de prestígio relativo das carreiras, segundo a percepção dos jovens.

Assim, o que se pode concluir objetivamente é que a perda de *status*, de prestígio e da influência dos militares, levaram a longo período de dotações orçamentárias insuficientes, que provocaram precárias condições para o preparo e emprego da Força e seu decorrente sucateamento, desencadeando o processo de evasão dos “jovens oficiais”. Este “ciclo não-

virtuoso” só será quebrado quando houver o resgate do prestígio e o verdadeiro reconhecimento da importância das Forças Armadas, por intermédio de ações para sua valorização, que passam necessariamente por dotações orçamentárias compatíveis com a estatura política e econômica do Brasil.

6 PERSPECTIVAS

No momento em que o Brasil assume um protagonismo internacional, tanto no campo econômico como no campo político, surgem novas demandas de defesa. Há uma grande oportunidade de valorização das Forças Armadas, particularmente da Marinha do Brasil.

Com a aprovação da Estratégia Nacional de Defesa (END), pelo Decreto nº 6.703, de 18/12/2008, canalizaram-se os esforços para a concretização dos interesses e objetivos de Estado e da sociedade, no que tange à sua Defesa.

Segundo o Almirante-de-Esquadra Álvaro Luiz Pinto, então Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), quando da aula inaugural para os Cursos de Altos Estudos Militares de 2010, na EGN, a Estratégia foi aprovada no momento em que o Brasil desfruta, a partir de sua estabilidade política e econômica, de uma destacada posição no contexto internacional, o que exigiu uma nova postura no campo da defesa e que só poderá ser consolidada com a participação ativa da sociedade.

Conforme o Almirante Álvaro destacou, esse evento revestiu-se de características marcantes. Primeiro, por reproduzir o inédito engajamento de civis, especialmente da área política, no sentido de dotar o Brasil de estrutura de defesa compatível com sua dimensão e importância no mundo atual e capaz de evoluir para o futuro, além do entendimento de que o sistema de defesa contribui significativa e decisivamente para a evolução econômica, social, política e para o desenvolvimento científico e tecnológico do País. Segundo, porque veio preencher a lacuna existente entre a Política de Defesa Nacional e a Política Militar de Defesa, ambas em vigor, compondo com elas o nível mais elevado dos documentos da Defesa Nacional.

Complementarmente, revela-se como oportunidade ímpar de se obter a alocação adequada de recursos financeiros para o prosseguimento de projetos até então paralisados, e

de outros que se revelarem necessários à modernização da Marinha, ressaltou o Almirante Álvaro.

O CEMA destacou que o documento projeta a evolução do sistema de defesa em três eixos principais: a reorganização e reorientação da estrutura das Forças, para melhor desempenharem sua destinação constitucional e atribuições na paz e em conflitos armados; a reorganização da indústria nacional de material de defesa, para assegurar que o atendimento das necessidades de equipamento das Forças Armadas apoie-se em tecnologias sob domínio nacional; e, por fim, a composição dos efetivos das Forças, com ênfase na manutenção da obrigatoriedade do serviço militar, ampliando a participação da sociedade. Ressaltou que, a despeito do que se divulga na imprensa de uma forma superficial, a END não se destina à mera compra de equipamentos, mas reveste-se de um significado político e estratégico amplo que envolve todo o País nos seus mais abrangentes setores.

Tema de natural preocupação da Marinha, segundo o Almirante Álvaro, a questão dos recursos financeiros, essenciais à concretização dos seus objetivos, não está contemplada explicitamente no texto da END. Porém, ao pretender que os planos de articulação e de equipamento das Forças Armadas sejam transformados em lei, cria a expectativa de que se estabeleça mais previsibilidade, regularidade e continuidade em sua alocação, reforçando a característica do documento como resultado de uma Política de Estado e não somente de Governo. A alocação dos recursos financeiros está expressa, também, ao atribuir à Casa Civil e aos Ministérios da Defesa, Fazenda e Planejamento, Orçamento e Gestão a tarefa de elaborar três dispositivos: o primeiro visa a garantir a alocação continuada de recursos financeiros específicos para viabilizar o desenvolvimento integrado e a conclusão de projetos relacionados à defesa nacional; o segundo, com o propósito de viabilizar investimentos nas Forças Armadas a partir de receitas eventualmente geradas pelos bens imóveis da União administrados pelas Forças; e o terceiro pretende aplicar nas Forças Armadas recursos

provenientes do recolhimento de taxas e serviços. Em termos temporais, as metas de planejamento estão distribuídas em: curto prazo, até 2014; médio prazo, de 2015 a 2022; e longo prazo, de 2023 a 2030.

Neste contexto, no Plano de Articulação e Equipamento da MB (PAEMB) insere-se o Programa de Reparcelamento da Marinha (PRM), que, para uma instituição como a Marinha do Brasil, de caráter permanente por mandamento constitucional e de relevante identidade com a nação brasileira, não pode prescindir de um adequado, exequível e sustentável planejamento de substituição de seus meios, sob pena de não estar minimamente equipada e adestrada para contribuir na manutenção da soberania nacional, quando chamada para tal.

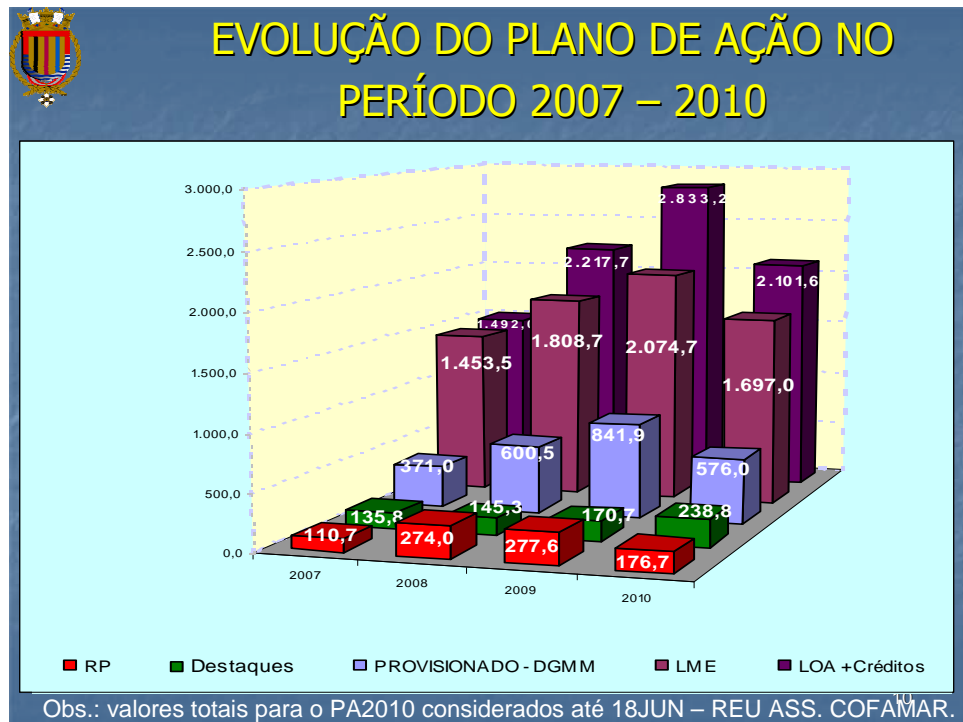
O PAEMB foi encaminhado ao Ministério da Defesa (MD), onde encontra-se em análise, e fará parte do Plano de Articulação e Equipamento do MD.

Há vários anos a Força tenta aprovar o Programa de Reparcelamento da Marinha (PRM), elaborado em função das necessidades estratégicas estabelecidas na Política de Defesa Nacional e de outras orientações de nível estratégico, tendo sempre em conta a realidade socioeconômica do País.

Há oito grupos de prioridades de reparcelamento, que englobam a construção, modernização ou aquisição de diversos meios, como submarinos, navios e helicópteros, conforme apresentado por prioridade: 1) Submarinos e torpedos; 2) Navios-Patrolha; 3) Helicópteros; 4) Navios Escolta; 5) Navios-Patrolha Fluviais; 6) Embarcações do SSTA e navios hidrográficos; 7) Modernização do NAe “São Paulo” mísseis, minas e munição; e 8) Carros de Combate, Navio de Desembarque e Navio de Transporte de Apoio.

Segundo o Diretor-Geral do Material da Marinha, Almirante-de-Esquadra Luiz Umberto Mendonça, em palestra aos alunos do C-PEM/2010, desde 2007 houve a seguinte evolução do Plano de Ação:

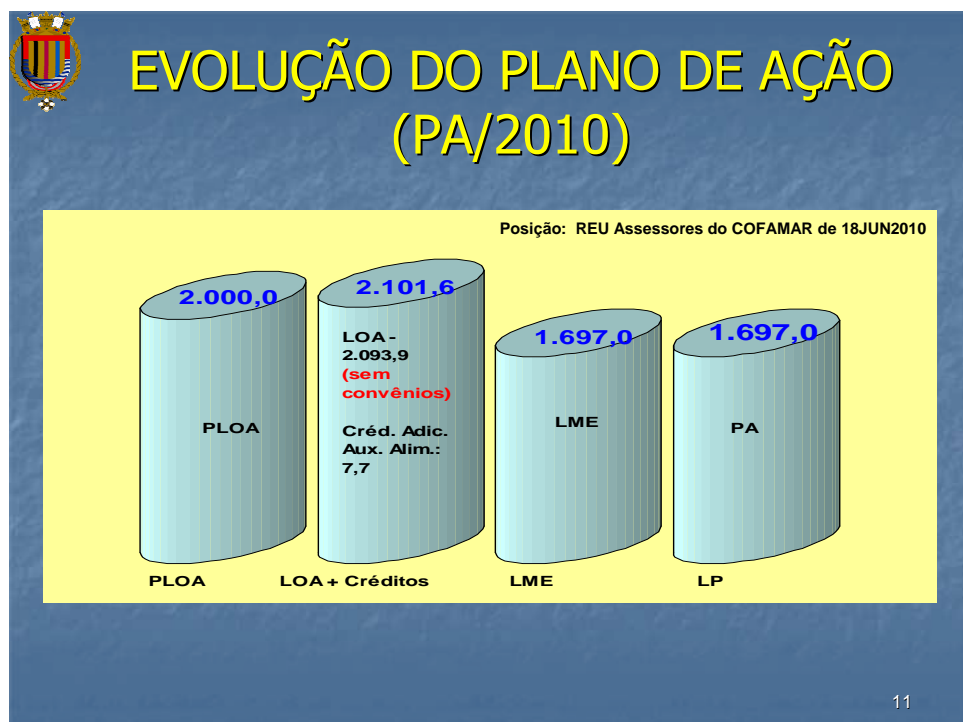
GRÁFICO 2



Fonte: Diretoria-Geral do Material da Marinha, 2010.

Para o Plano de Ação 2010, foi apresentada a seguinte situação:

QUADRO 2



Fonte: Diretoria-Geral do Material da Marinha, 2010.

Quando são considerados os montantes relativos ao PROSUB, observa-se:

QUADRO 3



Fonte: Diretoria-Geral do Material da Marinha, 2010.

Como se pode constatar há uma recuperação expressiva dos orçamentos desde 2007, embora ainda haja parcela significativa de valores a complementar no ano de 2010.

De qualquer forma, já há uma grande quantidade de projetos em andamento, dentre os quais destacam-se as seguintes metas com recursos em 2010: o PROSUB, as modernizações do AF1/1A, do Super Linx, das CV Classe Inhaúma, dos NB Classe Comte Varela, do NAE São Paulo, dos Submarinos Classe Tupi, das Fragatas Classe Niterói, da obtenção das aeronaves HME, dos NaP 500 Ton, das embarcações de apoio LP 60, EDVM e EDCG, aquisição de Viaturas “PIRANHA”, revitalização das viaturas M-113A1, entre outros.

Este panorama de recuperação orçamentária contribui sobremaneira para o reaparelhamento e adequação da Marinha do Brasil e para o preparo e emprego do Poder Naval. Este quadro repercute decisivamente nas questões motivacionais e, em última análise,

nos índices de retenção e evasão dos “jovens oficiais”. Obviamente esta recuperação orçamentária não deve ser eventual ou episódica, sob pena de não sustentar o adequado reaparelhamento da Força, tão necessário para o nível de inserção política e econômica alcançado pelo Brasil. Mantidos os orçamentos crescentes, ou pelo menos, em patamares compatíveis e suficientes para honrar os compromissos assumidos pelo Governo e pela MB, particularmente no que se refere ao PROSUB, as perspectivas de recuperação do prestígio da Marinha do Brasil e a consequente valorização de seus quadros são promissoras.

7 CONCLUSÃO

Ao longo dos últimos anos, a Marinha do Brasil tem observado o aumento da evasão de seus “jovens oficiais”. Como este tema foi objeto de vários estudos recentes, particularmente sobre as variáveis internas, esta monografia explorou os fatores extra-MB.

A partir da identificação do motivo mais importante indicado pelos próprios “jovens oficiais” para sua evasão, que foi a *oportunidade mais atrativa no setor público*, confrontando-se com a teoria da motivação formulada por Maslow, segundo a qual o comportamento humano é influenciado com base em uma hierarquia de necessidades, onde as necessidades não satisfeitas é que influenciam o comportamento, concluiu-se que o dinheiro, embora não seja um fim e, portanto, não motivador, é o meio que proporciona às pessoas atenderem suas necessidades. Assim, desmascara o real motivo embutido nas “melhores oportunidades do setor público”: os salários. Objetivamente é o salário que proporciona a concretização de suas necessidades primárias, como a alegada falta de tempo para estudar e para dispor com a família, como também de suas necessidades secundárias (sociais, de estima e de autorrealização). Entretanto, como os salários não estão sobre o controle direto da MB, a atração e retenção continuará dependente da valorização que o Executivo e Legislativo atribuírem às Forças Armadas.

Dentro do propósito desta monografia, o maior concorrente da Marinha por seus recursos humanos, o setor público, também foi objeto de estudo, visando verificar por que esta concorrência não ocorreu antes e quais as suas perspectivas.

Estudou-se os momentos em que o serviço público foi mais ou menos atraente, ou seja, os períodos em que mais concorreu com a MB e foi possível perceber que nas décadas de 60 e 70, quando era atraente financeiramente, o critério para o provimento de cargos no serviço público, especialmente nas autarquias e empresas estatais, que atraíam os melhores

talentos, estava vinculado ao “clientelismo”, portanto, não concorria com a MB. Já na década de 80, as crises e a inflação provocaram o aviltamento dos salários dos servidores públicos, desencadeando uma fuga de talentos, não interessando, portanto, ao pessoal da MB. A década de 90 é extremamente dinâmica. A desestruturação do setor público promovida pelo governo Collor, concorre para o total desprestígio da categoria, só alterado, em parte, no governo de Itamar Franco. A partir de 1995, no primeiro mandato de Fernando Henrique, no bojo da reforma administrativa, algumas carreiras consideradas estratégicas são reestruturadas e criam-se algumas gratificações para valorizar, atrair e reter os melhores talentos. Contudo, a partir de 2000, com a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, há novo período de estagnação dos salários e poucas vagas por concurso público. No governo Lula, ocorre a expansão da quantidade de vagas oferecidas em concurso público e a recuperação salarial. Desta forma, a valorização salarial agregada por características semelhantes às vantagens da carreira militar, além da menor rigidez e menor tempo dedicado, tornam o setor extremamente atraente, não só para os “jovens oficiais”, como também para milhões de brasileiros. Cabe destacar que os períodos de crescimento da oferta de vagas e de valorização no setor público foram coincidentes aos períodos de maior evasão de “jovens oficiais” da MB. Mas convém enfatizar, conforme foi estudado, o setor público também oscila de acordo com as circunstâncias políticas e econômicas, alterando seu prestígio rapidamente.

Outro aspecto relevante para entender o fenômeno da evasão dos “jovens oficiais” da MB, é a sua geração: a chamada Geração Y. Por essa razão, estudou-se as suas características, visando levantar a existência de algum traço que dificulte sua retenção na Força.

Foram levantados traços bastante positivos desta geração, tais como, o seu otimismo, sua autoconfiança, o domínio das tecnologias, a mente aberta, a própria ambição, sua habilidade para trabalhar em equipe e a não intimidação para expor idéias aos chefes. Todas características compatíveis ao exercício da carreira militar.

Porém, foram identificadas características que dificultam ou até mesmo impedem a sua adaptação à carreira militar. Destacando-se: a vontade de rápida progressão na carreira, de promoção em um ano, avançar na carreira baseado no desempenho e não no tempo de serviço, crescer financeiramente e a satisfação imediata dos sonhos. Todas não contempladas nos planos de carreira e nas políticas salariais para os militares. As necessidades de reconhecimento e de avaliações constantes (*feedbacks*), que na MB ocorrem semestralmente, podem ser contornadas por intermédio de medidas adicionais de liderança. Quanto ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, onde os jovens priorizam a vida pessoal, dificilmente será conseguido na carreira militar, em função da exigência de dedicação exclusiva e disponibilidade permanente.

O fato de serem totalmente familiarizados com as tecnologias, por terem crescido navegando na Internet, em busca dos mais variados conteúdos, levou à aptidão para executarem várias tarefas ao mesmo tempo, sua característica marcante. Esta característica pode ser explorada na MB, já que a tecnologia está presente em diversos setores da Marinha, nos seus navios, aeronaves e meios de Fuzileiros Navais, estando em muitos casos, no “estado da arte”. Como foi visto, os jovens Y se caracterizam pela volatilidade na profissão, a comunicação sem barreiras e pelo imediatismo. No mercado de trabalho, desejam duas coisas: um bom ambiente e recompensa financeira.

Resumindo, há duas características que tem impulsionado os “jovens oficiais” da MB, que pertencem à Geração Y, para o serviço público: a busca por melhores salários e a possibilidade de maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, com prioridade para a vida pessoal.

Por intermédio da análise dos recursos do poder de Carvalho e dos índices de influência política do corpo de oficiais de Huntington, foi analisada a perda de prestígio dos militares e seus impactos na evasão dos “jovens oficiais”.

Constatou-se que a origem nobre dos militares deu-se apenas no período do Império e, a partir da República até os dias atuais, o recrutamento dos militares foi eminentemente de classe média e, em grande medida, endógeno.

Foi possível perceber que os períodos de maior influência dos militares, restringiram-se aos períodos em que as Forças Armadas efetivamente fizeram parte da “elite política”, ocupando a Presidência e cargos nos ministérios. Foram períodos de certa forma controvertidos: imediatamente após a Proclamação da República e nos governos militares.

Importante pontuar o desgaste que o período da Revolução provocou no prestígio dos militares e seus reflexos durante a transição para os governos civis, na Nova República.

Foi visto que a recuperação dos índices de confiança das Forças Armadas perante a população, segundo os institutos de pesquisa, não foi suficiente para sensibilizar a classe política, seus legítimos representantes, que sistematicamente desprestigiou os militares, com sucessivas dotações orçamentárias insuficientes para a manutenção das mínimas condições de investimento, preparo e emprego das Forças.

Este desprestígio dos militares perante a classe política, pode explicar o perfil sócio-econômico dos jovens que vem procurando os concursos para as Academias Militares, como Castro (2005) chamou de “proletarização do oficialato”. Como foi visto, seus concursos (Escola Naval em 2009: 27,6 candidatos/vaga) não se comparam à demanda pelos concursos públicos, como o do Banco Central (concurso 2010: 1900 candidatos/vaga), e muito menos aos processos seletivos de trainee de empresas privadas (AmBev/2010: 2312 candidatos/vaga).

Concluiu-se objetivamente que as perdas de status, de prestígio e da influência dos militares, levaram a longo período de dotações orçamentárias insuficientes, que provocaram precárias condições para os investimentos, o preparo e emprego da Força e seu decorrente sucateamento, desencadeando o processo de evasão dos “jovens oficiais”. Este “ciclo não-

virtuoso” só será quebrado quando houver o resgate do prestígio e o verdadeiro reconhecimento da importância das Forças Armadas, por intermédio de ações para sua valorização, que passam necessariamente por dotações orçamentárias compatíveis com a estatura política e econômica do Brasil.

Considerando todos os aspectos estudados, fica claro que os fatores externos à MB têm influência decisiva na evasão dos “jovens oficiais”.

Ficou patente que o dinheiro perpassa todos os aspectos estudados: “*as melhores oportunidades no setor público*”, está fortemente baseada nas remunerações oferecidas, este aspecto foi demonstrado pela teoria das necessidades de Maslow, pelos salários que os “jovens oficiais” demissionários passaram a perceber após seu ingresso no serviço público (invariavelmente maiores) e pelos períodos em que o serviço público não atraiu os militares, embora com as mesmas características, mas fundamentalmente com salários pouco “sedutores”. Ou seja, se não é o salário o grande motivo da evasão, por que não saíam antes? Foi verificado que a Geração Y, dentre várias características, tem como uma das mais marcantes, a recompensa financeira e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Finalmente, mas não menos importante, a perda do prestígio dos militares, que levou a sistemáticas dotações orçamentárias insuficientes para a manutenção das mínimas condições para os investimentos, o preparo e emprego da MB e o decorrente sucateamento do material, desencadeando grande desmotivação e frustração, que invariavelmente concorrem para a evasão de parcela significativa da “jovem oficialidade”.

Para corrigir esta “derrota”²³, é necessário a elevação das dotações orçamentárias para as Forças Armadas e o estabelecimento de uma política salarial, compatível com as carreiras típicas de Estado. Há uma grande oportunidade para sensibilização do Executivo e do Legislativo, no momento em que o Brasil se projeta como um grande ator econômico e

²³ Termo técnico utilizado na MB. Corresponde ao caminho planejado para ser percorrido por um navio.

político na Comunidade Internacional e o assunto Defesa necessariamente passa a constar da agenda nacional, particularmente em função do advento do pré-sal e das novas ameaças.

Entretanto, a partir da Promulgação da Estratégia Nacional de Defesa e o estabelecimento dos Planos de Articulação e Equipamento da MB que, posteriormente comporá junto com os Planos do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira, o Plano de Articulação e Equipamento do MD, vislumbra-se perspectivas promissoras, desde que mantidos os patamares orçamentários em níveis compatíveis, e com regularidade.

Assim, considerando todos os aspectos estudados referentes à evasão dos “jovens oficiais”, as seguintes recomendações e sugestões são apresentadas:

- a intensificação das ações e campanhas institucionais visando à formação da mentalidade marítima junto à sociedade, a fim de conscientizar a população sobre a importância do mar e de suas riquezas.

- intensificação das gestões junto ao poder executivo e ao poder legislativo com vistas à manutenção das dotações orçamentárias em patamares compatíveis com o adequado aparelhamento da MB, em função das riquezas da Amazônia Azul, do pré-sal e das novas ameaças.

- encaminhar uma Proposta de Emenda à Constituição vinculando um percentual do Produto Interno Bruto para a Defesa, a fim de garantir a continuidade orçamentária, independente de injunções políticas.

- estabelecimento de uma política salarial para os militares que assegure ganhos reais.

- implementação da gestão por competências na MB.

Com a adoção destas medidas em caráter permanente, a tendência é a valorização da instituição e de seus quadros, com a natural recuperação de seu prestígio, o que leva, indiscutivelmente, à atração de recursos humanos com qualidade e a retenção dos melhores talentos na Força.

REFERÊNCIAS

- ALSOP, Ronald. **The Trophy Kids Grow Up**: how the millennial generation is shaking up the workplace. 1. ed. San Francisco. Jossey-Bass, 2008. 262 p.
- AQUINO, Wilson; NICACIO, Adriana; GUEDES, Fabiana. Concurso: o sonho da estabilidade. **Revista Isto é**, São Paulo, n. 2099, fev.2010.
- BARATA, Oscar Soares. **Introdução às Ciências Sociais**. 3. ed. Venda Nova: Bertrand, 1990. 331 p.
- BARBEDO, Marcelo Pimentel. **Evasão de Jovens Oficiais das Forças Armadas**: uma proposta para enfrentar este inimigo. 2008. 42f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.
- BRANDÃO, João Baptista. **Professor da FGV explica a geração Y**. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474>>. Acesso em: 21 mar.2010.
- BRASIL. Marinha. **ORCOM-2010**: Orientações do Comandante da Marinha para o ano de 2010. Brasília, DF, 2010.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n 1/92 a 46/2005 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, 2005. 437 p.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **Resultados do Processo Seletivo de Admissão a Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2005.
- _____. **Resultados do Processo Seletivo de Admissão a Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2006.
- _____. **Resultados do Processo Seletivo de Admissão a Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2007.
- _____. **Resultados do Processo Seletivo de Admissão a Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2008.
- _____. **Resultados do Processo Seletivo de Admissão a Escola Naval**. Rio de Janeiro, RJ, 2009.
- BRASIL. Escola Naval. **Perfil sócio-econômico dos aspirantes primeiro-anistas**. Rio de Janeiro, 2008.
- _____. **Perfil sócio-econômico dos aspirantes primeiro-anistas**. Rio de Janeiro, 2009.
- _____. **Perfil sócio-econômico dos aspirantes primeiro-anistas**. Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, DF, 2004.

BRASIL. **Lei nº 6.880 de 9 de dezembro de 1980**. Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm>. Acesso em: 20 mar.2010.

BRASIL. **Decreto nº 6.703 de 18 de dezembro de 2008**. Estratégia Nacional de Defesa, Disponível em:<http://www.mar.mil.br/diversos/estrategia_defesa_nacional_portugues.pdf>. Acesso em: 21 mar.2010.

CALAZA, Luciana. Disputa sem igual. **Jornal O Globo**, Rio de Janeiro, 04 abr. 2010. Caderno Boa Chance, p. 1-3.

CAPETTI, Ruy. **A questão salarial dos militares**. Disponível em: <http://www.naval.com.br/opiniaio/questao_salarial/questao_salarial.htm>. Acesso em: 25 mar.2010.

CARVALHO, José Murilo de. **Forças Armadas e Política no Brasil**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. 222 p.

CASTRO, Celso. **O Espírito Militar: uma antropologia da caserna**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro:Jorge Zahar, 2004. 182 p.

CASTRO, Celso; D'ARAUJO, Maria Celina. **Militares e política na Nova República**. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 360 p.

CAXITO, Fabiano. **Existe geração Y no Brasil?** Disponível em: <<http://www.dicasprofissionais.com.br/artigos2.asp?id=97>>. Acesso em: 14 jun. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1999. 194 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

COSTA NETO, Newton de Almeida. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de Jovens Oficiais nos tempos atuais: principais motivos e possíveis ações da Marinha do Brasil para minimizar a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha nos tempos atuais**. 2009. 123f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

DOMINGUES, Joelza Ester; FIUSA, Layla Paranhos Leite. **HISTÒRIA: O Brasil em foco**. São Paulo: FTD, 1996. 432 p.

ERICKSON, Tamara. **Plugged in: the generation Y guide to thriving at work**. Boston, Massachusetts: Harvard business Press, 2008. 278 p.

GAMA, Renata. **Um quinto da geração Y já chefia equipes**. Disponível em: <http://www.estado.com.br/estadaodehoje/20100318/not_imp525788,0.php>. Acesso em: 05 abr. 2010.

HUNTINGTON, Samuel P. **O Soldado e o Estado: Teoria e Política das Relações entre civis e militares.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996. 547 p.

LOIOLA, Rita. **Geração Y.** Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERAcAO+Y.html>>. Acesso em: 20 mai. 2010.

MATHIAS, Suzeley Kalil. **A militarização da burocracia: A participação militar na administração federal das Comunicações e da Educação, 1963-1990.** São Paulo: UNESP, 2004. 226 p.

MELLO, Ricardo Achilles de Faria. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de Jovens Oficiais nos tempos atuais: propostas para diminuir a evasão de oficiais recém-formados na Escola Naval.** 2008. 137f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.

NOVAES, André. Consenso de Washington: crise do Estado Desenvolvimentista e seus efeitos sociais – um balanço crítico. **Revista Ensaios**, Rio de Janeiro, n.1, v.1, ano 1, 2º semestre de 2008.

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y: era das conexões tempo de relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009. 210 p.

PESCE, Eduardo Ítalo. As Forças Armadas e o orçamento da União de 2005. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v.126 n.04/06, abr/jun. 2006.

PRESCOTT, Roberta. **Geração Y muda estratégia no mercado de trabalho.** Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=64062>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

SANTANA, Ângela. A reforma do Estado no Brasil: estratégias e resultados. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, 7., 2002. Lisboa, Portugal. 2002.

SOARES, Alice Viana; CONCEIÇÃO, Jacitara Silva da; FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. As mudanças na Administração Pública no contexto de reformas institucionais dos Estados nacionais: a experiência do Estado do Pará (1991-2002). **Revista Adcontar**, Belém, v.5, n.1. p.15-34, jun., 2004.

TAPSCOTT, Don. **Geração Y vai dominar força de trabalho.** Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

TRINDADE, Renato. **Estudo revela perfil de consumo da Geração Y de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre.** Disponível em: <<http://www.printecomunicacao.com.br/2010/01/es-tudo-revela-perfil-de-consumo-da-geracao-y-de-sao-paulo-rio-de-janeiro-e-porto-alegre>>. Acesso em: 08 jun.2010.

ZAVERUCHA, Jorge. **FHC, forças armadas e polícia: entre o autoritarismo e a democracia (1999-2002).** Rio de Janeiro: Record, 2005. 285 p.