

**A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y NA EVASÃO DOS
OFICIAIS FORMADOS NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS NO
SÉCULO XXI**

AUTOR: Coronel MARCOS DE SOUZA CHARLES

1 INTRODUÇÃO

As gerações se sucedem desde a origem da humanidade, em razão da condição finita do ser humano. Os hábitos, os costumes, a cultura são passados de pai para filho num processo natural. Dessa maneira, uma geração influencia diretamente a outra e assim por diante, o que de forma alguma, impede o conflito entre elas. Essas diferenças entre as gerações são mais evidenciadas quando os mais jovens começam a entrar no mercado de trabalho e com a Geração Y não está sendo diferente.

Neste estudo será considerado que a Geração Y, também chamada de Geração do Milênio ou Geração da Internet, é formada pelos nascidos entre 1980 e 2000, que apesar de algumas divergências, é o período considerado pela maioria dos profissionais que tratam deste assunto.

Nos últimos anos, o mundo passou por diversas revoluções que alteraram o comportamento das pessoas numa rapidez e amplitude sem precedentes e, muito provavelmente, nenhuma outra geração tenha sido tão estudada e criticada como a Y.

Criados na Era do Conhecimento, seus integrantes são acusados de infiéis às empresas onde trabalham, pouco focados e imediatistas, entre outras características, que seriam responsáveis pelos Y não se apegarem às empresas como as gerações anteriores e de trocarem de emprego com frequência.

O Exército Brasileiro é uma das instituições brasileiras que mais cultuam valores e tradições, que são perpetuados por sua transmissão de geração para geração dos seus quadros, particularmente, dos oficiais de carreira da linha bélica. Esses valores e tradições começam a ser passados, aos alunos e cadetes, na formação e esse processo prossegue nas diversas Organizações Militares onde o oficial serve, após se formar.

Numa sociedade carente de valores, esse culto dentro da Força talvez seja um dos aspectos que expliquem o fato de o Exército Brasileiro sempre figurar entre as instituições de maior credibilidade perante a opinião pública nacional. Tal fato pode ser constatado pelos resultados de pesquisas encomendada por diversos órgãos, há vários anos.

Em razão das rápidas e já citadas mudanças ocorridas no mundo nas últimas três décadas, o Comando do Exército Brasileiro resolveu implementar um processo de transformação, tendo como principal foco a sua dimensão humana.

Num período em que há um aumento da evasão de jovens oficiais recém-formados, que optam por outra carreira na iniciativa privada ou no próprio serviço público, o Exército

tem buscado desenvolver ações para atrair recursos humanos de qualidade e mantê-los motivados ao longo da carreira.

Isso fica evidente na decisão do Comandante do Exército de criar um grupo de trabalho com a missão de realizar estudos e propor soluções inovadoras para o processo de formação e capacitação continuada ao longo da carreira do militar profissional, integradas a um novo e efetivo plano de carreira, para os oficiais e as praças. Essa missão também foi atribuída aos alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército 2013 no que tange aos oficiais, como um dos temas do Projeto Interdisciplinar. Caracteriza-se como um desafio ainda maior, em se tratando da atual juventude disponível para o mercado de trabalho, a Geração Y.

A investigação foi metodológica, documental e bibliográfica e procurou verificar a influência das características da Geração Y na evasão dos oficiais formados na Academia Militar das Agulhas Negras no século XXI. Para a delimitação do período de formação (no século XXI), considerou-se o representante mais velho da Geração Y, que é o nascido em 1980 e que em 2001 completou 21 anos, normalmente a idade dos aspirantes-a-oficial mais jovens, formados na AMAN.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O suporte teórico sobre o tema pesquisado foi encontrado na literatura civil e militar, relacionada ao tratamento dado aos recursos humanos no Exército Brasileiro e em instituições civis.

Para isso, foram realizadas consultas às bibliotecas da Escola de Comando e Estado-Maior de Exército (ECEME), da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); de livros; de noticiários de revistas; de dados e relatórios do Exército Brasileiro (EB) e por meio de acesso a endereços eletrônicos da rede mundial de computadores (Internet).

3 METODOLOGIA APLICADA

O presente trabalho foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica e documental. O método de abordagem possibilita a apresentação de uma análise diagnóstica, com

foco principal sobre a influência das características da Geração Y na evasão dos oficiais formados na Academia Militar das Agulhas Negras no século XXI.

Foram observadas as seguintes técnicas:

- realização de um estudo explicativo, baseado no produto da coleta de material de fontes bibliográficas e documentais com notório conteúdo sobre o assunto:

- o método empregado na pesquisa foi fruto, em sua maior parte, de processo dedutivo, pela combinação de fatos e acontecimentos relevantes dentro do espectro temporal do objeto de estudo.

- a pesquisa qualitativa o tipo de pesquisa que serviu como base;

- a análise de dados foi baseada em métodos comparativos;

Foram seguidos os passos abaixo descritos:

- levantamento da bibliografia e de documentos pertinentes;

- seleção da bibliografia e de documentos;

- leitura da bibliografia e dos documentos selecionados;

- levantamento de dados, por intermédio da análise do material disponível, em particular os documentos estatísticos do EB, como o Anuário Estatístico e o Exército em números;

- montagem de arquivos, ocasião em que foram elaboradas as fichas bibliográficas de citações, resumos e análises;

- análise crítica, tabulação das informações obtidas e consolidação das questões em estudo.

A coleta de material foi realizada por meio de consultas aos bancos de dados das instituições de ensino militar e civis e nos documentos citados no item anterior.

4 AS GERAÇÕES

4.1 AS GERAÇÕES QUE ANTECEDERAM A GERAÇÃO Y

A abordagem deste trabalho toma por base a palavra geração não apenas para definir um grupo de pessoas nascidas numa mesma época, mas um grupo de pessoas que apresentem características, pensamentos e valores muito parecidos.

De acordo com Oliveira (2009), essas semelhanças existentes refletem a vivência dos mesmos acontecimentos mundiais, que acabam influenciando a vida e o modo de pensar de pessoas nascidas numa mesma época.

A educação recebida dos pais é outro fator determinante, pois pertencentes em sua grande maioria à geração anterior, os pais educam seus filhos de modo a evitar que os mesmos venham a passar pelas mesmas dificuldades que eles passaram.

Antes de tratar da Geração Y, faz-se necessário descrever as características das gerações que a antecederam para que entenda as influências sofridas pela Geração Y, como ela foi educada e construiu a sua própria identidade.

4.1.1 Os Tradicionais ou Veteranos

Formada pelas pessoas que nasceram antes de 1946, é a geração que enfrentou uma grande guerra e passou pela Grande Depressão. Com os países arrasados, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver. São práticos, dedicados, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos. Em consequência das experiências que viveram, os veteranos levaram para os seus ambientes de trabalho a lealdade aos patrões e o respeito à autoridade, representados pela hierarquia, fruto particularmente do contexto militar vivido na época.

4.1.2 Os *Baby-boomers*

É integrada pelas pessoas que nasceram entre 1946 e 1964. Os *baby-boomers* são os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Já conheceram o mundo reconstruído e, mais otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. São os profissionais que buscaram construir uma carreira sólida, com fidelidade à empresa, preocupados com a segurança e em permanecer por muito tempo na mesma instituição.

4.1.3 A Geração X

A terceira e última geração, que antecede a Geração Y, é a Geração X, que é constituída pelas pessoas nascidas entre 1965 e 1980. De acordo com Oliveira (2010), havia chegado o tempo das revoluções. Os assassinatos de diversos líderes políticos importantes, como os

irmãos John e Bob Kennedy, Martin Luther King e Malcolm X – cujo nome foi usado para batizar essa geração -, associados à controvertida Guerra do Vietnã e aos escândalos políticos como o Watergate (que resultou na renúncia do presidente americano Richard Nixon), ajudaram a sedimentar o sentimento de ceticismo e vulnerabilidade das autoridades.

Segundo Oliveira (2009), esta geração iniciou o contato com o movimento da globalização e com a televisão. Juntamente com a convivência com a televisão, seus integrantes eram expostos a uma grande oferta e apelo a marcas de diversos produtos que viraram moda na época. Esta geração valorizava ainda mais o dinheiro, o qual era visto como um indicador de sucesso profissional das pessoas. Paralelamente, esta geração desenvolveu maior valor à família e ao relacionamento do que as demais gerações que a antecederam, assim como diminuiu o grau de ênfase na disciplina e na autoridade em relação às anteriores.

A Geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades em colocar limites nos seus filhos.

Segundo Robbins (2004), na busca pelo equilíbrio, os membros desta geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações precedentes. Essa proposição de Robbins sugere o aparecimento de valores que iriam influenciar de forma mais radical a geração que estava por vir, a Geração Y.

De acordo com Maciel (2010), pode-se perceber o desenvolvimento de valores de uma geração para outra e o quanto essas mudanças estão ligadas aos acontecimentos que marcaram a época em que essas pessoas viviam. Contudo, não se pode deixar de observar que tais características não são regras, mas sim, tendências para uma maioria de pessoas. Esses valores podem variar de intensidade de acordo com o país de nascimento e até mesmo de acordo com a classe social, uma vez que essas variáveis fazem com que o indivíduo seja exposto mais ou menos a certos acontecimentos que os demais.

4.2 A GERAÇÃO Y

4.2.1 Generalidades

A maioria dos escritores pesquisados considera que a Geração Y é constituída pelos nascidos entre 1980 e 2000, contando, atualmente, com idades de 12 a 33 anos. Eles já foram

definidos por vários adjetivos como distraídos, superficiais e até egoístas. Mas na verdade, se preocupam com o ambiente, têm fortes valores morais e estão prontos para mudar o mundo.

Os dois principais fatores históricos que moldaram a Geração Y foram a globalização e o desenvolvimento da tecnologia, instituições em um estado de constante fluxo de ondas de informações, que crescem consideravelmente sob os mais diversos aspectos (Tulgan, 2009).

Segundo Lipkin e Perrymore (2009), o modo como esta nova geração se relaciona tem mudado a comunicação da mídia digital e a língua nativa dos seus integrantes. Desde cedo, as pessoas nascidas na Geração Y convivem com a tecnologia da informação e, sobretudo, com sua velocidade e seu constante aperfeiçoamento.

A prática da inovação e do aperfeiçoamento de equipamentos de vanguarda tecnológica acostumou a geração ao “novo” e ao descarte de equipamentos que são substituídos em pouco tempo por novas versões com recursos sempre mais inovadores. A grande intensidade de criação de novos produtos e de inovações tecnológicas também enfatizou o caráter de consumismo da Geração Y, uma geração estimulada pela mídia e pela tecnologia, com mais intensidade do que a Geração X.

Para Oliveira (2010), a Geração Y é a mais conectada da história da humanidade e sabe usufruir de toda tecnologia para obter relacionamentos mais numerosos e intensos. Não se trata de estabelecer comparação entre relacionamentos profundos ou superficiais, mas sim de amplitude.

O mundo para esses jovens é muito menor. As barreiras do idioma são facilmente superadas pela maior intimidade com a língua inglesa, que é amplamente utilizada na Internet. Mesmo quando não se conhece o idioma – qualquer que seja -, pode-se recorrer aos tradutores universais disponíveis gratuitamente em sites como o Google.

Ainda de acordo com Oliveira (2010), um paradoxo criado por toda essa ampla tecnologia foi que, ao privilegiar a ação individual e não a coletiva, os jovens Y desenvolveram uma necessidade de compartilhar parte de suas vidas por meio das redes sociais.

Para Maciel (2010), no cenário da internet, da velocidade da informação, onde tudo é instantâneo, desde as conversas virtuais em *chats* até o imediatismo na difusão das notícias, convive-se com o senso de rapidez e de tudo “para agora”. Não se precisa mais esperar os jornais do dia seguinte, pode-se ficar sabendo o que está acontecendo neste exato momento, em qualquer lugar do mundo, por meio da internet.

A Geração Y surgiu num contexto diferente de sua antecessora. Enquanto a X presenciou períodos de crise econômica e altos índices de desemprego, a Y se adaptou ao risco da crise e se familiariza com esse contexto. Acostumada com as mudanças, tem interesse em se atualizar e conhecer vários tipos de tecnologia e áreas de atuação.

A Geração X teve receio de arriscar porque poderia perder o emprego e as oportunidades, os Y não têm medo de arriscar. Diferentemente da X, que construiu sua carreira em torno da empresa, a Geração Y busca construir a carreira a partir de conhecimento prático e que traga algum resultado concreto.

4.2.2 A Geração Y no Trabalho

De acordo com Periscinoto (2009), trabalhar com jovens é um desafio constante. Cada geração é fruto da educação que recebeu de seus pais e também da interação com o ambiente e a sociedade. Nos últimos anos, o mundo vem passando por diversas revoluções, que alteraram profundamente o comportamento das pessoas. O surgimento da internet e a revolução digital, por exemplo, trouxeram avanços sem precedentes. No mundo do trabalho, isso traz um desafio interessante: começam a chegar ao mercado os jovens que cresceram regidos pelo mundo digital. Chamados de Geração Y, esses jovens têm menos de 30 anos e possuem características muito próprias, e o choque cultural acontece quando passam a ser comandados pelo pessoal de outras gerações.

Ainda segundo Periscinoto (2009), mais do que evitar conflitos, ter uma política de recursos humanos que entenda a Geração Y pode trazer um excelente ganho de produtividade. Moldados pelo imediatismo da internet, a Geração Y necessita de estímulos para desafiá-la a oferecer o que tem de melhor: a ousadia, a criatividade, a facilidade para realizar tarefas múltiplas e o espírito questionador.

Algumas dessas características, inerentes no espírito dos jovens, foram levadas ao paradoxismo pelo mundo contemporâneo. De um lado, seus pais, libertários da década de 60, que viveram a utopia do "é proibido proibir", estimularam ao máximo o espírito contestador dos jovens.

O acesso fácil às informações, trazido pela internet, proporcionou uma série de mudanças culturais. O resultado é que, para extrair ao máximo as potencialidades dessa talentosa geração, é necessário abrir-se ao diálogo. Fazê-los entender é muito mais produtivo do que

simplesmente mandar. Para essa geração, a hierarquia não é um argumento-fim. Sem contar a falta de formalidade desses jovens, cuja educação sempre privilegiou a individualidade e suas manifestações.

Brandão (2008) argumenta que a Geração Y é multitarefa. Não surpreende mais encontrar um deles falando ao celular, digitando numa rede social e assistindo televisão, enquanto come um sanduíche. Ao mesmo tempo em que comprova as habilidades multifacetadas necessárias para conseguir equilibrar diversas atividades, muitas vezes esse aspecto também vem junto com a dificuldade de esperar a concretização de um projeto de longo prazo.

Em razão disso, Brandão (2008) infere que uma boa forma de lidar com essa geração no trabalho é dividir projetos longos em etapas curtas, com metas e prazos mais bem definidos, com começo, meio e fim claramente delineados. Projetos factíveis, cujos resultados podem ser obtidos com maior rapidez, possibilitando a superação de obstáculos e apresentando oportunidades concretas de vitórias e realização pessoal. Também, na medida do possível, que se atribua mais de um projeto para esses jovens.

Conforme Maciel (2010), o ambiente atual rodeado por ferramentas instantâneas de comunicação influenciou a nova geração, gerando impaciência e senso de imediatismo entre seus membros. Hoje os jovens querem “tudo para ontem”. Possuem planos de curto prazo e prezam por viver “o agora”. Segundo Tulgan (2009), o que realmente preocupa a Geração Y são as oportunidades e recompensas no curto prazo.

Ainda segundo Maciel (2010), a consultoria americana Ftainmaker Thinking apresentou um estudo revelando que 56% dos profissionais da Geração Y querem ser promovidos em um ano, segundo Benett (2009), mostra como os jovens desejam crescer em suas carreiras de forma imediata, com senso de urgência.

De acordo com Batista (2012), a entrada desse grupo no mercado, e os impactos disso no mundo corporativo, vem sendo objeto de reportagens, entrevistas e artigos de opinião em jornais, revistas e mídia televisiva. Ao citarem os impactos e mudanças provocadas pela Geração Y, tais matérias especulam sobre quais seriam suas características marcantes e postura laboral, a possível existência de diferenças na forma de pensar dessa geração em relação às anteriores e os aspectos motivacionais dos membros dessa geração.

Para Tapscott (2008), eles demandam oportunidades para aprender e ter maior responsabilidades, querem *feedbacks* instantâneos, primam por balancear a vida profissional e pessoal e anseiam por relações fortes no ambiente de trabalho.

Segundo Maciel (2010), desenvolver a carreira num contexto de alta disputa por profissionais, associado a uma série de mudanças socioculturais (como o fato de esses jovens terem crescido conectados a internet, por exemplo), resultou numa geração para a qual as antigas regras de convivência corporativa não fazem sentido. Fidelidade à empresa? De jeito nenhum. Infiéis, impacientes, e até um tanto insubordinados, eles agora enfrentam a primeira fase de reais desafios em sua carreira.

De acordo com o resultado divulgado pela consultoria Deloitte (2009), 47,9% dos entrevistados da Geração Y pretendem deixar seus atuais empregos entre seis meses e dois anos. (grifo do autor).

Ainda de acordo com Maciel (2010), a Geração Y questiona inclusive se os valores da organização condizem com seus valores pessoais. Segundo a mesma pesquisa realizada com integrantes dessa geração pela consultoria Deloitte (2009), 47% dos entrevistados citaram a cultura e reputação da empresa como um dos fatores que influenciaram a escolha de trabalharem para a empresa onde atuam atualmente. Sobre este aspecto, Smith (2009) faz a seguinte citação acerca da Geração Y: “Querem trabalhar para uma boa empresa, que, em sua visão, é aquela que consegue o equilíbrio entre seus funcionários, sua comunidade e seu ambiente”. Ainda neste contexto, afirma o autor, os jovens aprenderam, observando os seus pais, o quanto custou para eles a dedicação à empresa e o menor convívio com a família, por isso a nova geração valoriza intensamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

De acordo com Oliveira (2010), os aspectos amplamente pesquisados pela Companhia de Talentos – Empresa dos Sonhos em 2009 foram as expectativas dos jovens em relação às empresas em que desejariam trabalhar. Os resultados foram muito coerentes com os comportamentos dos jovens da Geração Y. Sobre os motivos que levam esses jovens escolherem uma empresa:

- crescimento de carreira: reconhecimento, melhores posições, estabilidade financeira e emocional, assumir desafios;
- desenvolvimento profissional: conhecimento, experiência, aprendizado de novas técnicas, tornar-se mais capacitados e assumir grandes responsabilidades;
- bons salários e benefícios: maior responsabilidade maior salário, salário compatível como cargo, estabilidade financeira e segurança, reconhecimento pelo que faz; e
- oferece cursos e treinamentos: possibilidade de crescer junto com a empresa, melhor ferramenta para o crescimento, aperfeiçoamento na área de trabalho.

4.2.3 A RETENÇÃO DA GERAÇÃO Y

Para Maciel (2010), a retenção de profissionais está relacionada às boas práticas de gestão em atendimento às expectativas e valores pessoais. Contudo, tratando-se de uma nova geração, está-se falando de novas atitudes e novos comportamentos e este aspecto aumenta a necessidade de conhecer esta nova geração. Segundo Tulgan (2009), os gestores devem definir as expectativas a cada etapa e vincular recompensas concretas diretamente ao cumprimento destas expectativas.

Ainda de acordo com Maciel (2010), gerir pessoas nunca foi uma atividade fácil para os administradores. Esta é uma relação em que são feitas negociações entre as necessidades e expectativas das duas partes, empregado e empregador.

Quanto à retenção, além de ser uma ação estratégica para manter os talentos na organização, ela reduzirá o custo de recrutar um novo profissional. Quando se perde um profissional, além dos custos com a contratação de um novo, ocorre a perda do investimento feito em treinamento formais e informais, pois o profissional leva com ele todas as competências desenvolvidas e o conhecimento adquirido dentro da organização. E quando se fala na perda de um profissional que permaneceu na organização por um curto período, o desperdício de investimentos com treinamentos é ainda maior, pois o profissional não permaneceu na empresa tempo suficiente para trazer o retorno do investimento realizado.

Além desses aspectos, a saída de um profissional de forma voluntária pode desestabilizar uma equipe e até mesmo os fluxos de trabalho. Portanto, o foco maior deve estar na retenção dos melhores e desejáveis para permanecer na empresa.

Segundo Tulgan (2009), dentre todas as gerações, a Geração Y será a mais difícil de recrutar, reter, motivar e gerir. Mas essa também será a geração com a mais alta performance na história da força de trabalho para aqueles que souberem como geri-la corretamente. (tradução de Maciel 2010).

Novamente sobre os resultados da pesquisa divulgados pela Deloitte (2009), conclui-se que esta geração é ávida pelo progresso e está pronta para encarar os desafios e trabalhar para o alcance de ambiciosas metas. A mesma indicou que 53,7% dos entrevistados pretendiam oportunidades de crescimento, enquanto apenas 7,9% estavam em busca de empregos mais seguros. Reforçando esta informação, quando os entrevistados foram perguntados sobre os fatores que influenciaram a decisão de estarem nas empresas onde trabalham atualmente, a grande maioria (63,5%) citou as oportunidades de crescimento e desenvolvimento como um dos principais fatores; em segundo lugar (49,8%), o pacote de benefícios e salário; e em terceiro lugar (47%) a cultura e a reputação da empresa.

Para Maciel (2010), em contrapartida ao alcance de metas e disposição em encarar desafios organizacionais, esta geração também espera recompensas. Segundo a pesquisa da Deloitte (2009), a Geração Y espera uma remuneração competitiva: 61,6% dos entrevistados consideram o aumento do salário e/ou bônus como uma ação que os empregadores deveriam realizar para os reterem.

Oliveira (2009) afirma que a Geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente se mobiliza na direção de outros desafios. As empresas estão notando isso quando veem que a rotatividade de seus funcionários está crescendo de forma mais acentuada. A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim, a “falta de desafios” coerentes para as expectativas dos jovens.

5 O OFICIAL DE CARREIRA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

5.1 GENERALIDADES

Neste capítulo será mostrado como se dá a formação do oficial de carreira do Exército Brasileiro, particularmente o a linha bélica na Academia Militar das Agulhas Negras. Tal estudo é relevante para caracterizar a importância da transmissão dos valores e tradições da Instituição dos mais velhos aos mais jovens, que além de padronizar procedimentos dos jovens oriundos de diversas partes do País e de várias classes sócio-econômicas, fortalece o espírito de corpo das turmas e minimiza as influências externas à Força.

De acordo com o sítio do Exército Brasileiro na rede mundial de computadores, os recursos humanos são o maior patrimônio da Instituição. Tais recursos são altamente qualificados, treinados, motivados e bem equipados, constituindo o fundamento da capacitação da Força, sendo, portanto, o elemento final para a preservação dos interesses vitais da Nação.

“Conforme o Exército Brasileiro desloca-se para o futuro, nos primeiros passos de um Processo de Transformação, podemos antecipar que as incertezas são muitas e os desafios imensos. Dois esteios da Força, contudo, nos sustentarão: os Recursos Humanos e os Valores Centrais da Instituição.” (Diretriz do Comandante do Exército – 2011-2014).

5.2 A ENTRADA NAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO E AS LINHAS DE CARREIRA

O oficial de carreira é aquele que ingressa no Exército mediante a aprovação em concurso público, de âmbito nacional, de acordo com a sua faixa etária e escolaridade, para uma das seguintes Escolas de Formação:

- Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), que é destinada aos jovens do sexo masculino que tenham concluído o ensino médio. Tem como objetivo preparar, em 01 (um) ano, candidatos para ingresso na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), escola responsável pela formação, em 04 (quatro) anos, do oficial de carreira das Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações), do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico. Essa formação caracteriza a Linha de Carreira Bélica.

- Instituto Militar de Engenharia (IME) – que é responsável pela formação do oficial engenheiro militar de carreira. É destinado a quem possui o ensino médio, que realiza um Curso de Formação e Graduação de 05 (cinco) anos ou a quem já é formado em Engenharia, que realiza um Curso de Formação de 01 (um) ano. O Engenheiro Militar faz parte da Linha de Carreira de Ciência e Tecnologia.

A Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx) é o estabelecimento de ensino pela formação do oficial de carreira do Quadro Complementar de Oficiais, em áreas como Direito, Administração, Magistério, entre outras, que constituem a Linha Complementar. A EsFCEEx forma também os oficiais de Farmácia e Odontologia, que integram a Linha de Saúde, juntamente com os médicos. Possibilita o ingresso de candidatos de ambos os sexos, já graduados no ensino superior nas áreas de interesse da Força.

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, foram considerados os oficiais da Linha Bélica formados a partir do Século XXI.

5.3 A FORMAÇÃO DO OFICIAL DE CARREIRA DA LINHA BÉLICA

5.3.1 A Formação do Oficial de Carreira até a Primeira Metade do Século XXI

Em que pese o registro, desde 1699, dos primeiros cursos voltados para o ensino de natureza tecnológica na antiga chamada Casa do Trem (hoje Museu Histórico Nacional, situado no Rio de Janeiro), a formação do oficial de carreira do Exército Brasileiro teve início na Academia Real Militar, criada em 1811, pelo Regente Dom João. Ao longo do tempo, os cursos de formação de oficiais funcionaram em outras sedes, das quais se destacaram a Escola da Praia Vermelha, a Escola Militar do Rio Pardo, a Escola Militar de Porto Alegre, a Escola Militar do Realengo.

Nesses dois séculos, apesar das diversas mudanças de sede, a formação do oficial manteve o respeito à nacionalidade brasileira, à soberania, à unidade nacional e a quatro valo-

res inalienáveis: honestidade, probidade, lealdade e responsabilidade, constituintes do espírito militar brasileiro.

Mas foi na Escola Militar do Realengo que foram implementadas algumas alterações que marcaram de maneira significativa a formação do oficial. O mundo vivia o período entre guerras e o Exército Brasileiro era influenciado pela Missão Francesa¹ e pela Missão Indígena² e entre 1931 e 1934 a escola foi comandada pelo então Coronel José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque.

José Pessoa foi convocado para receber do Presidente da República, a missão de comandar a Escola Militar do Realengo, pois naquela época, a designação dos Comandantes das Escolas de Formação de Oficiais da Ativa era da competência do Chefe de Estado, uma herança que permanecera desde a Regência de D. João, no Brasil. O Chefe de Estado transmitiu, pessoalmente, ao Coronel a essência de sua diretriz: “Formar Oficiais para um Exército de Grandeza”.

Portanto, será sempre muito limitada a sua lembrança como mero idealizador de uma nova construção física de uma escola (que viria ser a Academia Militar das Agulhas Negras) e seu patrimônio militar. O Coronel José Pessoa almejava muito além disso: a educação militar, plena de valores espirituais permanentes, capazes de fluir por toda a vida e transferir-se a seus comandados. Injetando-lhes o idealismo que o impulsionava, alimentando suas almas com a força da inspiração para novas e criativas ideias, procurava afastar seus oficiais e seus Cadetes do risco da estagnação e da perda da motivação para enfrentar os desafios institucionais e da vida.

Impulsionado pelo momento histórico, por seu espírito profissional e patriótico e por sua personalidade criativa e dinâmica, José Pessoa aplicou, em seu comando no Realengo, um verdadeiro projeto de fortalecimento do espírito militar brasileiro, cuja maior força reside na verdade histórica da trajetória de seu principal símbolo: o Duque de Caxias. A síntese desse projeto foi a restauração da memória e da valorização dos incontestes méritos de Luís Alves de Lima e Silva.

A iniciativa de José Pessoa resultou na renovação material da Escola Militar do Realengo, entre 1931 e 1934, aprimorando condições de dignidade aos alunos, novamente denominados como Cadetes, tudo com base no grande projeto e no fortalecimento do espírito mili-

¹ Missão realizada, entre 1920 e 1936, por oficiais franceses, junto ao EB, com a finalidade de padronizar e modernizar a Doutrina Militar brasileira.

² Missão constituída logo após o final da 1ª Guerra Mundial; seu nome originou-se em oposição ao projeto da missão estrangeira, que viria a tornar-se a Missão Francesa. Era formada pelos “Jovens Turcos”, oficiais que haviam estagiado no Exército Alemão entre 1910 e 1912, e tinha a finalidade de reformular o regulamento da Escola Militar e o próprio ensino militar.

tar – com a colaboração dos Capitães Mário Travassos, Alexandre Chaves, Humberto de Alencar Castello Branco, gerando um conjunto de valores que persistem há mais de oito décadas, conformando inegável tradição, com:

- a criação do Corpo de Cadetes e do Estandarte – “Terreno em que a poderosa semente, pequena como a noz do carvalho, terá de germinar, despontar, e enraizar-se” – Marechal José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque;

- a adoção do Espadim do Cadete – “Reprodução da espada gloriosa do Duque de Caxias de cujo aço se forjaram os elos da união nacional”. – Marechal José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque;

- a adoção dos uniformes históricos – “Esse programa formou a ideia da criação de um tipo de fardamento definitivo para o Cadete, até então, envergando uniformes inexpressivos, que nada diziam com o histórico da nossa indumentária militar”. Marechal José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque;

- criação do Brasão do Cadete – “Assim é que, fácil e rapidamente, a mentalidade do Corpo de Cadetes assimilará as forças psicológicas que se encontram condensadas no brasão”. – Capitão Mário Travassos;

- adoção do novo Regulamento – “Fazer-se obedecer requer domínio de outrem, o que, por sua vez, exige domínio de si mesmo.” Marechal José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque; e

- a revalorização do título de Cadete, que era conferido aos alunos da Escola Militar no I e II Reinados e, em razão da vinculação histórica à nobreza de Portugal, caíra em desuso.

Após o resgate dos valores intangíveis, faltava uma nova construção física, mais adequada às necessidades da formação militar daquela época e, principalmente, às demandas futuras. Assim, foi idealizada a transferência da sede da Escola Militar do Realengo para Resende, buscando maior espaço físico, melhor localização geoestratégica e o afastamento dos cadetes da agitação política da então capital da República.

Em 1938, iniciou-se a construção da nova sede; em 1944, foi criada a Escola Militar de Resende, rebatizada em 1951, como Academia Militar das Agulhas Negras.

5.3.2 A Formação do Oficial de Carreira na Academia Militar das Agulhas Negras

A AMAN é um estabelecimento de ensino de nível superior, que tem como principal missão formar os oficiais da linha de ensino militar bélico do Exército Brasileiro. Para isso, desenvolve atividades educacionais de nível superior, orientadas por currículos e métodos reconhecidos pelas leis de ensino do País.

Sua grade curricular inclui disciplinas ligadas às Ciências Humanas, Exatas e outras eminentemente militares, como a instrução militar comum e peculiar das diversas Armas, Quadro e Serviço, as instruções de tiro, os vários estágios de instrução especial, o Treinamento Físico Militar, entre outras atividades, que constituem as Ciências Militares.

Porém, tão ou mais importante que a aquisição de competência profissional, a assimilação de valores é vital para a formação dos futuros oficiais. Assim como o desenvolvimento de atributos como a autoconfiança, a cooperação, a coragem, a criatividade, a decisão, a dedicação, o entusiasmo, o equilíbrio emocional, a iniciativa, a persistência e a responsabilidade.

Dessa forma, a AMAN consolidou-se como herdeira da tradição bicentenária na formação do oficial e do chefe militar. Se assim o fez, foi por ter permanecido imutável na forja dos valores cultuados pelo Exército Brasileiro, consubstanciando o reconhecimento ao Marechal José Pessoa, pelo eterno legado ao ensino da Força Terrestre.

A AMAN continua sendo uma escola de formação de líderes por excelência.

6 A EVASÃO DE OFICIAIS DA LINHA DE CARREIRA BÉLICA

6.1 GENERALIDADES

A importância dada pelo Comandante do Exército Brasileiro aos recursos humanos da Força está muito clara em suas diretrizes para 2011/2014, que já teve alguns de seus trechos transcritos neste trabalho.

A Memória para Decisão Nº 33-2.0 – 7ª Subchefia/EME, de 11 de dezembro de 2012, que trata da transformação dos processos de formação e de educação continuada do militar profissional e implementação de um novo e efetivo Plano de Carreira para os oficiais e praças, argumenta que ações inovadoras devem ser implementadas nos Sistemas de Pessoal e de Educação e Cultura, nos próximos anos, a fim de priorizar a dimensão humana na evolução da Força, dotando-a de recursos humanos adequadamente capacitados para enfrentar os desafios de um Exército da Era do Conhecimento.

Para tanto, devem ser criados **atrativos** capazes de motivar o jovem ao ingresso na carreira das armas e no prosseguimento da carreira, deve-se buscar a **retenção** e manutenção do profissional **motivado**, proporcionando cursos de especialização-profissional, de extensão, pós-técnico, tecnólogo, especialização *lato sensu*, mestrado profissional, mestrado acadêmico, doutorado e pós-doutorado, contribuindo para elevar, ainda mais, o nível de qualificação profissional. (grifo do autor)

O resultado desse estudo da 7ª Subchefia/EME levou o Comandante do Exército a criar o grupo de trabalho com uma missão específica, conforme citado na Introdução deste documento.

O Chefe do Departamento-Geral do Pessoal expediu uma Diretriz para 2013/2014 assevera que gerenciar pessoas para uma instituição como o Exército Brasileiro é tarefa ampla, complexa e sensível. Depreende-se que, baseados em nossos princípios e valores e respaldados no marco legal vigente, deveremos agir de forma transversa – na qual cada diretoria, no exercício de suas funções, dentro das áreas que lhe são afins, atue sobre cada segmento – para ATRAIR, MOTIVAR e RETER os recursos humanos capazes de levar a Instituição para atingir suas metas.

Alinhadas com o que os gestores de pessoal nas empresas, como foi visto no Capítulo 4 deste trabalho, as duas mais altas autoridades responsáveis pela gestão dos recursos humanos do Exército Brasileiro, o seu próprio Comandante e o Chefe do Departamento-Geral do Pessoal, têm a preocupação em atrair pessoal de qualidade, mantê-los motivados e, principalmente, em reter os melhores talentos.

A figura a seguir mostra a abrangência da Gestão de Pessoas no âmbito do Exército:

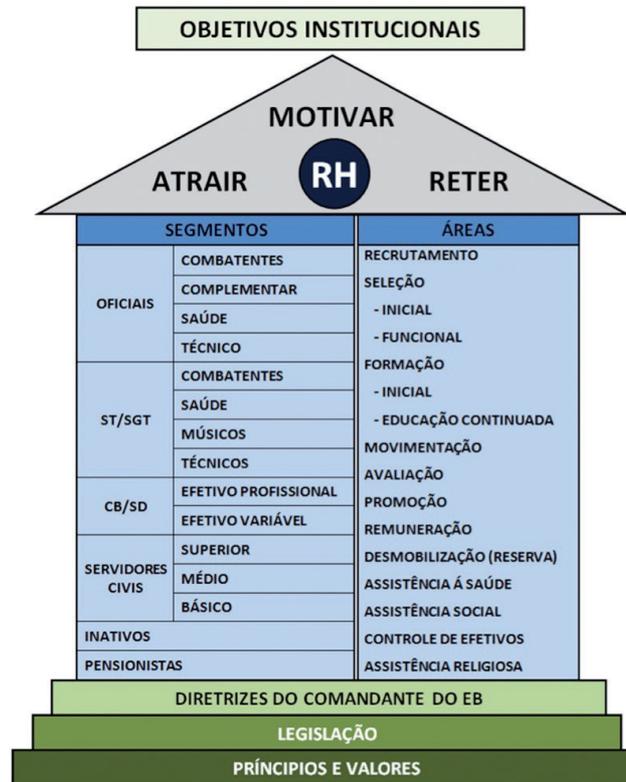


Figura 1: abrangência da Gestão de Pessoas no âmbito do Exército (Fonte: Diretriz Chefe DGP 2013/2014)

Porém as medidas que vêm sendo adotadas pela instituição não têm alcançado a todos e anualmente alguns oficiais pedem demissão da Força, atraídos por empregos na iniciativa privada e no setor público.

6.2 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os resultados das pesquisas dos dados referentes às demissões coletados de publicações e relatórios utilizados pelo Exército Brasileiro, sendo O Exército em Números – 2012, a fonte principal.

Para a delimitação do período de formação (no século XXI), considerou-se o representante mais velho da Geração Y, que é o nascido em 1980 e que em 2001 completou 21 anos, normalmente a idade dos Aspirantes-a-oficial mais jovens, formados na AMAN.

Os dados coletados referem-se às demissões a pedido de oficiais formados na AMAN no período de 1986 a 2012. Abrangendo os quinze anos finais do século passado e os anos do Século XXI, período que delimita o presente trabalho, pode-se verificar a possível influência das características da Geração Y nessa evasão.

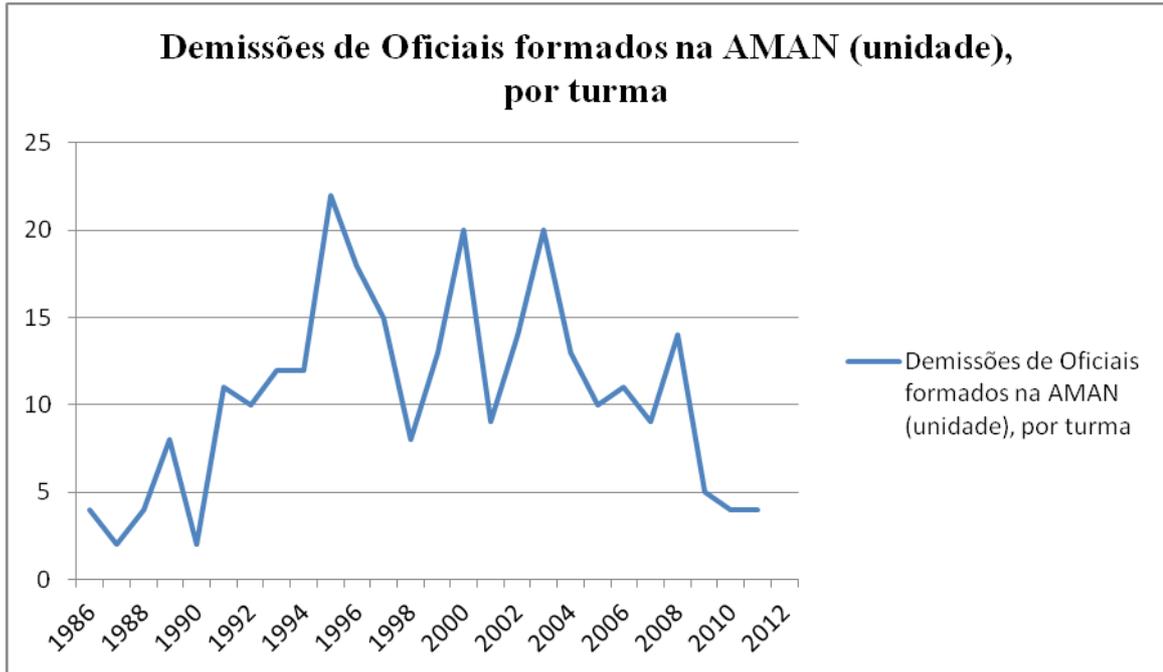


Gráfico 1: Demissões de Oficiais formados na AMAN (unidade), por turma. (Fonte: o autor, apud O Exército em Números - 2012)

Verifica-se pelo Gráfico 1 que o efetivo de oficiais formados na AMAN que pediram demissão, em números absolutos, é baixo variando de 02 (dois) das turmas de 1987 e 1990, até 22 (vinte e dois) da turma de 1995. Outras duas turmas que tiveram uma evasão mais expressiva foram as de 2000 e 2003 com 20 (vinte) demissionários cada uma.

A curva apresenta picos de alta e baixa entre períodos curtos de tempo, tanto antes como depois do ano 2000, período definido neste estudo pela presença dos integrantes da Geração Y. Portanto, constata-se que não há uma tendência de aumento nem de diminuição desses números.

O Gráfico 2 mostra que o percentual dos oficiais que pedem demissão, por turma, é baixo, varia para cima e para baixo, sem caracterizar uma tendência, como no Gráfico 1.

Apesar da comparação entre as linhas de carreira não ser objeto deste estudo, serão apresentados a seguir os dados relativos às demissões do Quadro de Engenheiros Militares (QEM), Quadro Complementar de Oficiais (QCO) e do Serviço de Saúde (Médicos), somente como referência.

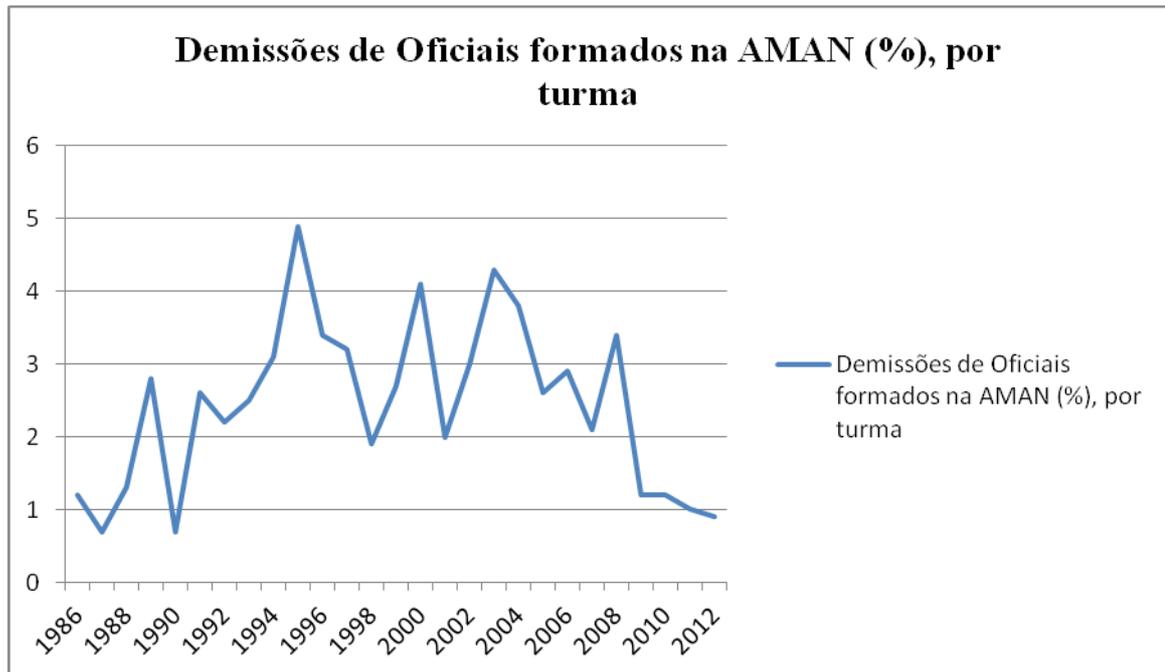


Gráfico 2: Demissões de Oficiais formados na AMAN (%), por turma. (Fonte: o autor, apud O Exército em Números - 2012)

Da mesma forma, para os integrantes dessas três linhas de carreira não se aplica a delimitação do período de formação (no século XXI), para defini-los como integrantes da Geração Y, em razão desses militares, ao se formarem, contarem com média de idade mais elevada

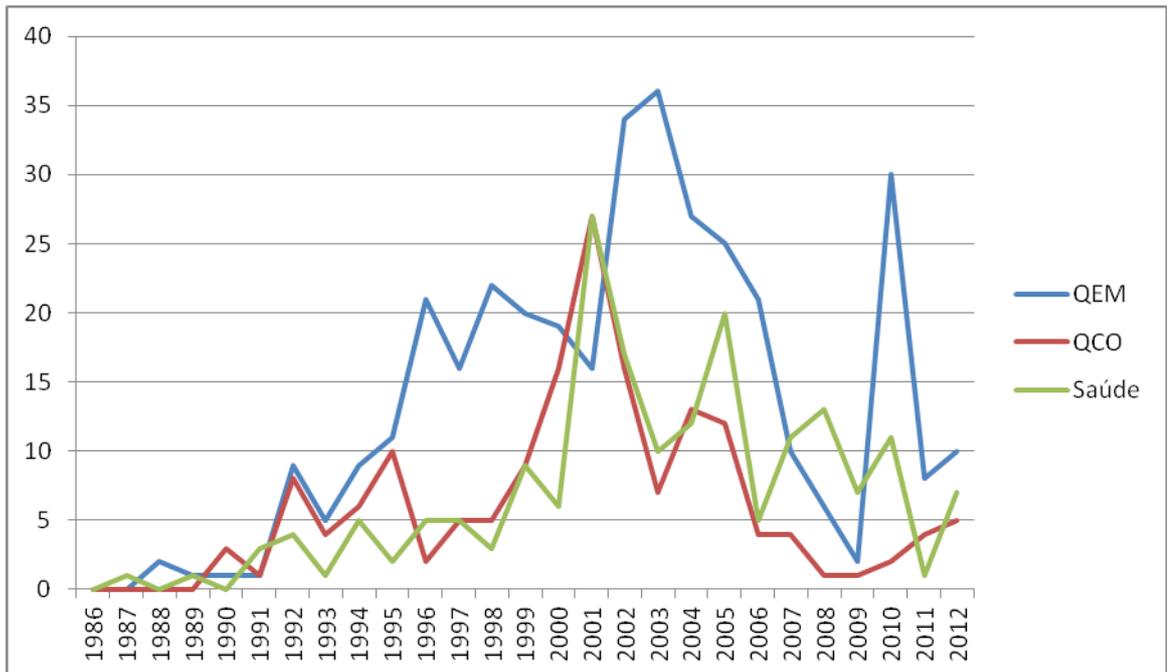


Gráfico 3: Demissões de Oficiais do QEM, QCO e Saúde (Med) (unidade), por turma. (Fonte: o autor, apud O Exército em Números - 2012)

que os 21 anos dos Aspirantes-a-oficial da AMAN.

Numa rápida verificação dos Gráficos 3 e 4 percebe-se que o problema da evasão nessas linhas de carreira é bem maior que na linha bélica, tanto em números absolutos, quanto percentualmente, chegando a ser maior que 50% em turmas do QEM e bem próximo disso em relação aos médicos.

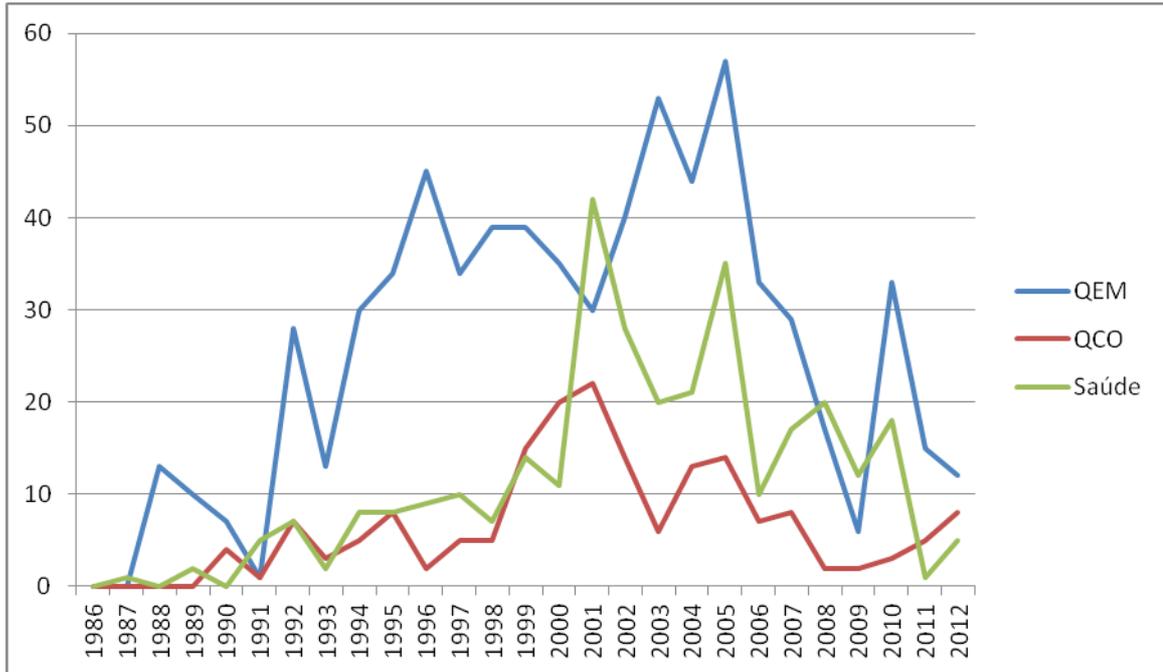


Gráfico 4: Demissões de Oficiais do QEM, QCO e Saúde (Med) (%), por turma. (Fonte: o autor, apud, O Exército em Números - 2012)

Não se pode atribuir essa evasão à Geração Y, porém admite-se que os oficiais dessas linhas sofram mais influências externas que os oficiais da linha bélica.

7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A Geração Y apresenta características muito marcantes. A pressa e o imediatismo em alcançar seus objetivos, típicos da juventude de todas as gerações, foram maximizados pelo advento da Internet e da velocidade das informações, que vêm influenciando a vida de todos, jovens ou idosos.

Realmente os Y não consideram a possibilidade de permanecer 20 ou 30 anos num mesmo emprego. Eles estão dispostos a mudar quantas vezes forem necessárias para atingir seus objetivos imediatos e os gestores de recursos humanos das empresas ainda estão aprendendo a lidar com esses fatos.

O grupo de trabalho criado por determinação do Comandante do Exército Brasileiro, em dezembro de 2012, tem como objetivo transformar os processos de formação e de educação continuada e implementar um novo plano de carreira para os oficiais. Esse trabalho está sendo replicado, como Projeto Interdisciplinar da turma do CPEAEx/2013, buscando atrair o

jovem para o ingresso na Força e, mais tarde, motivar e reter o oficial das quatro linhas de carreira.

Porém os dados estatísticos coletados, referentes ao universo e período delimitados por este trabalho, mostram que a evasão dos oficiais da linha bélica é pequena tanto em números absolutos, quanto percentuais. Além disso, os Gráficos 1 e 2 apresentam números que variam para mais e para menos, sem representar uma tendência, nem um aumento nas turmas abrangidas pelo estudo.

A entrada de uma nova geração no mercado de trabalho determina mudanças incisivas na relação das empresas com os seus recursos humanos. Apesar disso, este trabalho mostrou que as características da Geração Y não têm influenciado de maneira determinante a evasão dos oficiais formados na Academia Militar das Agulhas Negras no século XXI.

Algumas razões podem ser elencadas, em relação às outras três linhas, para que não esteja ocorrendo essa influência, como:

- o ingresso mais jovem na Força, permitindo que se molde a personalidade do futuro oficial, desde mais cedo;
- o período de formação mais longo;
- a confirmação que a AMAN vêm cumprindo muito bem sua missão, não apenas na formação de oficiais, mas no desenvolvimento de atributos e no culto de valores e tradições do Exército Brasileiro, da forma idealizada pelo Marechal José Pessoa.

Sugere-se portanto, que o curso da EsPCEEx volte a ser realizado em três anos (Ensino Médio), selecionando jovens entre 14 e 18 anos, o que contribuiria para minimizar as influências externas indesejadas, sejam da Geração Y ou de outras que virão.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Luiz Cláudio. **Perfil motivacional da Geração Y comparado ao de outros grupos etários: investigação em uma instituição financeira nacional**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.
- BENETT. Geração Y. **Galileu**, São Paulo, n. 219, p. 50-53, outubro 2009.
- BRANDÃO, João Baptista. **Professor da FGV explica a geração Y**, 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/31716/professor-da-fgv-explica-a-geracao-y>>. Acesso em: 22 jul 2013.
- BRASIL. Exército. Centro de Comunicação Social do Exército. **Revista Verde Oliva: “Academia Militar: dois séculos formando Oficiais para o Exército”**. Brasília, 2011.
- _____. Exército. Centro de Comunicação Social do Exército. **O Exército em Números - 2012**. Brasília, 2012.
- _____. Exército. Diretriz Geral do Comandante do Exército para o período de 2011-2014. 2011. Disponível em: < <http://www.exercito.gov.br/web/guest/comandante-do-exercito>>. Acesso em: 23 jul 2013.
- CÂMARA, Hiram. **O Marechal José Pessoa, o Duque de Caxias e o Exército de Grandeza**. Revista Verde Oliva: “Academia Militar: dois séculos formando Oficiais para o Exército”. Brasília, 2011.
- DELOITTE. **Generation Y: powerhouse of the global economy**. 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 23 jul 2013.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **Y in workplace: managing the “me first” generation**. New York: Career Press, 2009.
- MACIEL, Natália Bertuol. **Valores que influenciam a retenção de profissionais da Geração Y nas organizações**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
- _____. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- _____. **Jovens para sempre: como entender o conflito de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.
- PERISCINOTO, Alexandra. **A Geração Y chega ao mercado de trabalho**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/>>. Acesso em: 23 jul 2013.
- QUADROS, Alexandre Ricardo Santos. **A evasão no Exército Brasileiro e o papel do Chefe Militar na construção da automotivação**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso

(Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Operacional**. 7. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SMITH, W. Staton. **Decifrando os códigos**. HSM Management, São Paulo, v. 3, n. 74, p. 78-84, maio 2009.

TAPSCOTT, Don. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. InformationWeek, 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: 22 jul 2013.

TULGAN, Bruce. **Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.