



DANIELE GUIMARÃES DINIZ

**RACIONALIDADES EM TENSÃO: NOVO OLHAR SOBRE A
GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES MILITARES**

**LAVRAS – MG
2024**

DANIELE GUIMARÃES DINIZ

**RACIONALIDADES EM TENSÃO: NOVO OLHAR SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS
EM ORGANIZAÇÕES MILITARES**

Tese apresentada à Universidade Federal de
Lavras como parte das exigências do Programa
de Pós-Graduação em Administração, área de
concentração Gestão Estratégica, Marketing e
Inovação, para a obtenção do título de Doutor.

Prof. Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas
Orientador

**LAVRAS – MG
2024**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Diniz, Daniele Guimarães.

Racionalidades em tensão : novo olhar sobre a gestão de
pessoas em organizações militares / Daniele Guimarães Diniz. -
2024.

244 p. : il.

Orientador(a): Luiz Henrique de Barros Vilas Boas.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Lavras, 2024.
Bibliografia.

1. Força Aérea Brasileira. 2. Identidades. 3. Evasão. I. Boas,
Luiz Henrique de Barros Vilas. II. Título.

DANIELE GUIMARÃES DINIZ

**RACIONALIDADES EM TENSÃO: NOVO OLHAR SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS
EM ORGANIZAÇÕES MILITARES**

**RATIONALITIES IN TENSION: A NEW PERSPECTIVE ON HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN MILITARY ORGANIZATIONS**

Tese apresentada à Universidade Federal de
Lavras como parte das exigências do Programa
de Pós-Graduação em Administração, área de
concentração Gestão Estratégica, Marketing e
Inovação, para a obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 05 de dezembro de 2024.

Prof. (a). Dr. (a) Eloísa Cabral UFLA

Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto UFLA

Prof. Dr. Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto UFAL

Prof. Dr. Valderí de Castro Alcântara UFMG

Prof. Dr. Luiz Henrique de Barros Vilas Boas
Orientador

**LAVRAS – MG
2024**

AGRADECIMENTOS

Recordo-me, como se fosse ontem, do dia em que fui aprovada no processo seletivo da Universidade Federal de Lavras. Embora as probabilidades fossem desanimadoras – conciliar dois doutorados com um trabalho em tempo integral em uma instituição militar –, algo inexplicável em meu íntimo compeliu-me a tentar o impossível. Sentia uma força misteriosa, cuja origem desconhecia, mas que, com o passar do tempo, revelou-se clara. Hoje, ao revisitar essa caminhada, percebo que, a cada passo, Deus esteve ao meu lado.

Ao longo desta jornada, não houve um só dia em que a ideia de desistir não tenha sussurrado à minha mente. Contudo, o caminho estava traçado e foi minha fé – uma certeza invisível aos olhos, mas plenamente palpável ao coração – que me manteve firme no propósito. Assim, não tenho dúvidas de que esta vitória é obra de uma força sobrenatural, pois os desafios enfrentados ultrapassaram explicações meramente humanas. Cada noite insone, cada lágrima vertida e cada momento de desespero foram, em retrospecto, peças fundamentais de um quebra-cabeça que me forjaram para um amanhã repleto de possibilidades. Nunca busquei ascender movida por ambições efêmeras, pois, como tantas vezes meditei, tudo debaixo do céu não passa de simples vaidade. No entanto, compreendo agora que esta conquista transcende minha condição mortal, porquanto cada linha desta história foi cuidadosamente escrita para refletir um testemunho vivo da glória e da majestade de um único autor – Deus Pai. Por Sua graça, pessoas e instituições cruzaram meu caminho, tornando-se instrumentos preciosos na realização deste plano que, desde o início, jamais foi somente meu:

Ao meu marido – meu fiel escudeiro e companheiro de todas as jornadas miraculosas e providenciais até Lavras e Belo Horizonte –, nenhuma palavra pode traduzir meu amor e minha gratidão. A vida lhe ensinou a sobreviver com resiliência, moldando em você e refletindo nas pessoas ao seu redor uma fé inabalável, não por crer ser invencível, mas por ser forte o bastante para nunca se render e humilde o suficiente para reconhecer que apenas Deus tem o poder de nos erguer.

Aos meus pais, minha base de fé e minha sustentação de amor incondicional, obrigada a cada oração, a cada palavra de incentivo e por serem o alicerce sobre o qual construí minha trajetória. Vocês estiveram comigo em todas as etapas desse longo processo de crescimento pessoal e profissional, por isso e muito mais, sou eternamente grata.

À Universidade Federal de Lavras, representada por seus docentes, em especial, Prof. Dr. José Roberto, Prof. Dr. Gideon e meu orientador Prof. Dr. Luiz Henrique, exemplos de profissionais que elevam o conceito de ensino em sua essência mais sublime e substantiva, minha admiração e gratidão.

À Escola Preparatória de Cadetes do Ar, representada pela liderança do Brigadeiro Aviador André Luiz, pelo Coronel Aviador Velasco, pelo Tenente Coronel Aviador Martins e por todos meus companheiros de farda, registro minha mais profunda gratidão. Foi graças à compreensão, ao apoio inestimável e à constante demonstração de companheirismo e generosidade de cada um de vocês que uma abstração aparentemente intransponível se transformou em uma realização concreta. A todos que me conhecem ou que apenas cruzaram meu caminho neste feito, guardem em suas lembranças: inevitavelmente, a vida nos leva a partir, a voar para novos horizontes e a tecer outras memórias, porém, apenas encontra sentido quem caminha guiado por um propósito genuíno. Então, que esta conquista ilumine a jornada daqueles que, assim como eu, ousam crer no poder do impossível. E, ainda, que este testemunho sirva como evidência da ação divina, que nos envolve com uma paz que transcende todo entendimento e nos fortalece para alcançar propósitos que verdadeiramente ecoam além do tempo.

RESUMO

A tendência de evasão voluntária de militares concursados tem alterado o quadro de pessoal da Força Aérea Brasileira, sendo este o problema sobre o qual a tese se concentrou. Aliado a isso, os membros efetivos que se predispõem a permanecer no serviço ativo evidenciam menor qualificação profissional, fatos que impactam diretamente sua continuidade administrativa e o alcance de sua visão estratégica, ancorada na retenção de pessoal qualificado e comprometido. A literatura aponta para a tensão entre as lógicas que orientam a identidade institucional em contraponto com as racionalidades pelas quais transitam a identidade do profissional militar. No entanto, estudos sobre o assunto se concentram na perspectiva da carreira de oficiais e na quantificação de seus resultados. Por este motivo, a pergunta central deste estudo se desenvolveu em torno de como os militares evadidos e os integrantes atuais, no nível de execução da FAB, interpretam a tendência de evasão sob a perspectiva das racionalidades? Dado o exposto, o objetivo geral consistiu em compreender o que influencia a evasão de militares de carreira nos níveis operacionais. Para tanto, esta pesquisa adotou como método o estudo de caso organizacional, dentro de uma escola da FAB, e, de maneira complementar, o método biográfico, focando na voz dos próprios atores sobre o fenômeno. A metodologia qualitativa, fundamentada na abordagem multiparadigmática, integrou elementos da perspectiva crítica aliados à compreensão interpretativa. A análise crítica do discurso da instituição evidenciou seu compromisso com uma direção humanizada, que representa um passo histórico em sua trajetória. Este posicionamento revela que, ao reconhecer a necessidade de adotar uma abordagem que prioriza as pessoas, a FAB evolui em termos gerenciais e se coloca em sintonia com demandas organizacionais contemporâneas. Esse avanço, no entanto, é apenas o início de um processo que exige continuidade e consistência, tendo em vista que a reflexão sem ação constitui mero verbalismo. Sob a ótica das narrativas dos atores, a pesquisa revela uma identidade profissional militar, caracterizada por indivíduos que possuem competências técnicas, cognitivas e comportamentais altamente desenvolvidas. Essa identidade, conceituada como identidade protagonista, transcende a visão tradicional de mero soldado instrumental. Nesse contexto, ao não serem legitimados pela instituição à qual optaram por integrar, emergem perfis de continuidade ameaçada, acomodada e de ruptura. Portanto, a dissonância entre o discurso institucional e as narrativas dos militares revela uma tensão silenciosa. Tal tensão decorre da percepção de que a instituição falha em reconhecê-los como profissionais, negligenciando suas identidades. Por este motivo, a pesquisa questiona a tese dominante que sustenta as práticas atuais de socialização e de gestão militar, fundamentadas na premissa de que os indivíduos, ao entrarem na instituição, devem despir-se de sua identidade pessoal para se alinhar de maneira unilateral à identidade organizacional. A antítese proposta argumenta que, no cenário contemporâneo, tanto a organização quanto os indivíduos influenciam-se mutuamente em uma dinâmica recíproca e relacional. Para alcançar o modelo de gestão integrado, a pesquisa propõe uma reestruturação substantiva nos processos de gestão da instituição, com foco nos pilares “conhecer, desenvolver e reconhecer” o seu principal ativo — as pessoas.

Palavras-Chave: Força Aérea Brasileira; identidade; racionalidades; evasão de militares.

ABSTRACT

The trend of voluntary attrition among enlisted military personnel has altered the staffing structure of the Brazilian Air Force (FAB), forming the central problem addressed in this thesis. In addition, active-duty members who choose to remain in service demonstrate lower professional qualifications, which directly impact the institution's administrative continuity and its ability to achieve its strategic vision, anchored in retaining qualified and committed personnel. The literature highlights the tension between the guiding logic of institutional identity and the rationalities through which the identity of military professionals operates. However, studies on the subject predominantly focus on the career trajectory of officers and the quantification of their results. For this reason, the central question of this study revolved around how evaded military personnel and current members at the FAB's operational level interpret the attrition trend from the perspective of rationalities. Given this, the general objective was to understand what influences the attrition of career military personnel at operational levels. To this end, this research adopted an organizational case study method within an FAB school and, complementarily, a biographical method, focusing on the voices of the actors themselves regarding the phenomenon. The qualitative methodology, grounded in a multi-paradigmatic approach, integrated elements of the critical perspective with interpretive understanding. The critical discourse analysis of the institution revealed its commitment to a more humanized direction, representing a historic step in its trajectory. This positioning shows that, by recognizing the need to adopt a people-centered approach, the FAB has evolved in its management practices and aligned itself with contemporary organizational demands. However, this progress is only the beginning of a process that requires continuity and consistency, given that reflection without action constitutes mere verbalism. From the perspective of the actors' narratives, the research reveals a professional military identity characterized by individuals with highly developed technical, cognitive, and behavioral competencies. This identity, conceptualized as a protagonist identity, transcends the traditional view of the soldier as merely instrumental. In this context, when individuals are not legitimized by the institution they chose to join, profiles of threatened, complacent, and ruptured continuity emerge. Therefore, the dissonance between institutional discourse and the narratives of military personnel reveals a silent tension. This tension arises from the perception that the institution fails to recognize them as professionals, neglecting their identities. For this reason, the research challenges the dominant thesis supporting current military socialization and management practices, which are based on the premise that individuals must shed their personal identities upon entering the institution to align unilaterally with its organizational identity. The proposed antithesis argues that, in the contemporary context, both the organization and the individuals influence each other in a reciprocal and relational dynamic. To achieve an integrated management model, the research proposes a substantive restructuring of the institution's management processes, focusing on the pillars of "knowing, developing, and recognizing" its primary asset — people.

Keywords: Brazilian Air Force; identity; rationalities; voluntary military attrition.

INDICADORES DE IMPACTO

A tese apresentada aborda impactos multidimensionais que permeiam as esferas social, econômica e cultural, configurando implicações transformacionais e estratégicas para a gestão militar. Sob a perspectiva da Política Nacional de Extensão, a pesquisa evidencia um impacto relevante tanto no desenvolvimento social quanto nas dinâmicas laborais, ao propor a convergência das práticas institucionais militares com as exigências contemporâneas de uma sociedade em constante transformação e de um mercado de trabalho que valoriza a equidade e a justiça. Considerando que a missão essencial das forças armadas é assegurar a defesa da soberania nacional e proteger os interesses da sociedade, a retenção de pessoal qualificado, essencial para a tradução de conceitos estratégicos em ações concretas, exerce influência direta na qualidade dos serviços prestados à população. Além disso, enquanto parte integrante da sociedade, os profissionais militares também experimentam melhorias fundamentais em suas trajetórias profissionais, não apenas em aspectos pontuais, mas em um contexto amplo e macroorganizacional. Tal abordagem abarca impactos tanto imediatos quanto de longo prazo, promovendo avanços na saúde, na qualidade de vida e no engajamento desses indivíduos com a instituição. Esses fatores refletem, em última instância, em um compromisso mais sólido com o país. A tese se alinha, portanto, a uma perspectiva que transcende o âmbito operacional das forças armadas, contribuindo de forma abrangente para o fortalecimento do tecido social. Em termos econômicos, a pesquisa revela implicações profundas que dialogam com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente nas dimensões “Trabalho Decente e Crescimento Econômico” e “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”. Ao adotar estratégias voltadas ao desenvolvimento humano e à potencialização de talentos, o setor de defesa brasileiro — que figura entre os doze países que mais alocam recursos para a área — pode, mesmo em um cenário de restrições financeiras e temporais, maximizar os resultados por meio de equipes reduzidas, mas altamente capacitadas. A evasão voluntária de profissionais qualificados impõe custos elevados, diretos e indiretos, relacionados à perda de conhecimento estratégico, ao recrutamento e ao treinamento de novos integrantes, além de impactar negativamente na continuidade administrativa a longo prazo. Assim, a proposta apresentada não apenas otimiza o uso dos recursos públicos, mas também fomenta um ambiente organizacional humanizado, alinhado às metas institucionais e aos princípios de sustentabilidade social e econômica. Do ponto de vista organizacional, a tese propõe uma reestruturação abrangente nas práticas de gestão da Força Aérea Brasileira, fundamentada nos pilares de conhecer, desenvolver e reconhecer seu principal ativo: as pessoas. Esse modelo de gestão adota uma perspectiva substantiva e dialógica, valorizando a singularidade dos indivíduos e suas contribuições à organização. Por fim, no campo acadêmico, a pesquisa contribui à literatura sobre gestão de pessoas em organizações hierárquicas, com foco particular no setor militar. Ao investigar questões estratégicas contemporâneas, como a relação entre individualidade e alinhamento organizacional, o estudo avança no conhecimento sobre a retenção de talentos e o desenvolvimento humano em contextos complexos, marcados pela escassez de pesquisas empíricas devido às dificuldades de acesso.

IMPACT INDICATORS

The presented thesis addresses multidimensional impacts that span social, economic, and cultural spheres, shaping transformational and strategic implications for military management. From the perspective of the National Extension Policy, the research highlights a significant impact on both social development and labor dynamics by proposing the convergence of military institutional practices with the contemporary demands of a society in constant transformation and a labor market that values equity and justice. Considering that the essential mission of the armed forces is to ensure national sovereignty and protect societal interests, retaining qualified personnel—key to translating strategic concepts into concrete actions—directly influences the quality of services provided to the population. Moreover, as part of society, military professionals experience fundamental improvements in their career trajectories, not only in specific aspects but within a broader, macro-organizational context. This approach encompasses both immediate and long-term impacts, fostering advancements in health, quality of life, and individual engagement with the institution. These factors ultimately reflect a stronger commitment to the nation. The thesis aligns with a perspective that transcends the operational scope of the armed forces, contributing comprehensively to the strengthening of the social fabric. Economically, the research reveals profound implications that align with the Sustainable Development Goals, particularly in the dimensions of “Decent Work and Economic Growth” and “Peace, Justice, and Strong Institutions.” By adopting strategies focused on human development and talent enhancement, the Brazilian defense sector—ranked among the twelve countries with the highest resource allocation for defense—can, even under financial and temporal constraints, maximize outcomes through smaller yet highly skilled teams. Voluntary attrition of qualified professionals imposes significant direct and indirect costs, including the loss of strategic knowledge, recruitment, and training of new members, as well as long-term negative impacts on administrative continuity. Therefore, the proposed model not only optimizes the use of public resources but also fosters a humanized organizational environment aligned with institutional goals and principles of social and economic sustainability. From an organizational standpoint, the thesis proposes a comprehensive restructuring of management practices within the Brazilian Air Force, centered on the pillars of knowing, developing, and recognizing its most valuable asset: people. This management model adopts a substantive and dialogical perspective, valuing individuals’ uniqueness and their contributions to the organization. Finally, in the academic field, the research contributes to the literature on human resource management in hierarchical organizations, with a particular focus on the military sector. By investigating contemporary strategic issues, such as the relationship between individuality and organizational alignment, the study advances knowledge on talent retention and human development in complex contexts, which are often underexplored due to challenges in accessing empirical data.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos constituintes do setor de defesa.....	32
Figura 2 - Resumo do resultado da revisão integrativa preliminar.....	87
Figura 3 - Lacuna de competências baseada no discurso organizacional.....	108
Figura 4 - Representação distributiva dos perfis profissionais identificados.....	130
Figura 5 - Crise de identidade na Força Aérea Brasileira	135
Figura 6 - Síntese no campo dos estudos organizacionais militares.....	206

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Movimentos identitários: análise comparativa	120
Quadro 2 - Dualidade de identidades no ambiente militar: protagonismo x instrumentalidade.....	134
Quadro 3 - Realidades em foco: a tríade do discurso institucional da FAB.....	170
Quadro 4 - Dissonância entre a imagem real e a imagem virtual	180
Quadro 5 - Profissional protagonista: racionalidades para a excelência em operações reais.....	186

LISTA DE SIGLAS

ACD	Análise Crítica do Discurso
BID	Base Industrial de Defesa
C2	Comando e Controle
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMGAP	Comando-Geral de Apoio
COMGEP	Comando-Geral de Pessoal
CREFAB	Comissão de Reestruturação da FAB
DCA	Diretriz de Comando da Aeronáutica
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica
END	Estratégia Nacional de Defesa
EPCAR	Escola Preparatória de Cadetes do Ar
EB	Exército Brasileiro
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Grupo de Trabalho
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
MB	Marinha do Brasil
MEC	Ministério da Educação
OM	Organização Militar
PCA	Plano de Pessoal da Aeronáutica
PEMAER	Plano Estratégico Militar Da Aeronáutica
PND	Política Nacional de Defesa
SISDACTA	Sistema Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo
SIVAM	Sistema de Vigilância da Amazônia
STM	Superior Tribunal Militar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Lacunas de pesquisa: desafios e perspectivas no âmbito dos estudos organizacionais militares.....	17
1.2 Problema de pesquisa.....	21
1.3 Objetivos central e específicos.....	22
1.4 Justificativas.....	23
1.5 Contribuições teóricas e práticas.....	25
1.6 Estrutura da tese.....	27
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO ORGANIZACIONAL.....	30
2.1 Componentes fundamentais do setor de defesa brasileiro.....	31
2.2 Lógica de ação das forças armadas à luz da teoria sociológica de Max Weber.....	34
2.3 Organizações militares: arquétipos da burocracia.....	37
2.4 Compreensão das dinâmicas organizacionais no setor de defesa militar.....	40
2.5 Prelúdios da mudança: evidências da reestruturação organizacional militar.....	42
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	45
3.1 O fenômeno de construção identitária como produto de sucessivas socializações.....	45
3.2 A influência cultural na construção da identidade.....	49
3.3 Interdependência sistêmica e racionalidades na estrutura social.....	52
3.4 Hipersocialização militar: transformação versus anulação da identidade.....	54
3.5 Uma nova abordagem identitária do profissional militar contemporâneo.....	56
3.6 Comprometimento organizacional e transformações identitárias no contexto militar.....	60
3.7 Perfil profissional militar em transição.....	63
3.8 Paradigmas influentes no âmbito estratégico-militar.....	67
4 PRESSUPOSTOS PRELIMINARES.....	72
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
5.1 Fundamentações teóricas: ontologia, epistemologia e paradigma da pesquisa.....	75
5.2 Caracterização da pesquisa.....	79
5.2.1 Quanto à natureza.....	79
5.2.2 Quanto aos fins.....	80
5.2.3 Quanto aos métodos.....	82
5.2.4 Quanto aos meios.....	85
5.3 Locus de pesquisa e unidade de análise.....	91
5.4 Recorte temporal.....	93
5.5 Categorias de análise.....	93
5.6 Técnicas de análise de dados.....	95
5.6.1 Análise crítica do discurso organizacional.....	95
5.6.2 Análise das narrativas dos militares.....	97
5.7 Vieses da pesquisa: limitações e estratégias de mitigação.....	99
5.8 Aspectos éticos.....	101
6 RESULTADOS.....	103

6.1 Mapeando o perfil profissional de militares de carreira.....	104
6.1.1 Transição de pessoal: novo perfil de profissional militar contemporâneo.....	110
6.2 Compreendendo a identidade profissional militar.....	115
6.2.1 Entre o Eu e o Outro: identidade reivindicada versus atribuída.....	117
6.2.2 Narrativas de um ator em estado de dissociação.....	122
6.3 A racionalidade que orienta a atuação organizacional militar.....	135
6.3.1 A trajetória histórica da FAB: um discurso de reconhecimento da necessidade de mudança.....	136
6.3.2 Fundamentos Estratégicos: missão, visão e valores da instituição.....	140
6.3.3 Preâmbulos transformacionais: antecedentes da reestruturação gerencial.....	146
6.3.4 Equilíbrio entre alinhamento de diretrizes e desenvolvimento de competências....	153
6.4 Análise crítica do discurso institucional.....	156
6.4.1 A retórica institucional da Força Aérea Brasileira sob a ótica da persuasão.....	159
6.4.2 Análise da prática discursiva da Força Aérea Brasileira.....	163
7 DISCUSSÃO.....	171
7.1 Tensão silenciosa.....	177
7.2 Evidências do conflito: dissonância percebida pelos agentes.....	180
7.3 Abordagem de reestruturação: da heteronomia à autonomia recíproca relacional.....	190
7.4 Os limites da socialização em organizações militares.....	191
7.5 Novo olhar sobre a gestão de pessoas no âmbito organizacional militar.....	195
8 TESE DOMINANTE E ANTÍTESE DE PESQUISA: UMA ABORDAGEM SUBSTANTIVA DE REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA.....	201
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	212
REFERÊNCIAS.....	217
APÊNDICE A - GRAND TOUR ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	234
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	236
APÊNDICE C - PERFIS PROFISSIONAIS IDENTIFICADOS NO NÍVEL DE EXECUÇÃO DA EPCAR.....	238
APÊNDICE D - CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	239
APÊNDICE E - QUADRO DESCRITIVO METODOLÓGICO.....	240
APÊNDICE E - QUADRO DESCRITIVO METODOLÓGICO (CONTINUAÇÃO)...	241
APÊNDICE F - PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	242
ANEXO A - APROVAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA....	243

1 INTRODUÇÃO

A evolução das dinâmicas de conflito e das interações globais exige uma adaptação profunda e estratégica das forças militares. A batalha contemporânea ultrapassa o combate físico e envolve cenários que demandam agilidade de resposta, inovação, flexibilidade e, acima de tudo, conhecimento (Dougherty, 2018).

Diante de sua importância estratégica na manutenção da soberania de uma nação, o presente estudo tem como objeto organizações militares do Brasil, com especial atenção à Força Aérea Brasileira (FAB). Embora o Exército, a Marinha e a Aeronáutica compartilhem contextos operacionais similares, optou-se por focar na FAB com o intuito de delimitar a pesquisa e permitir uma análise mais aprofundada de um *locus* específico.

Nesse contexto, a Força Aérea Brasileira, como parte fundamental da defesa nacional, enfrenta desafios específicos de modernização que se refletem em suas diretrizes estratégicas para o futuro, planejadas até 2041 — ano em que a instituição completará um século de existência (Brasil, 2018). Em sua visão estratégica, a FAB enfatiza a necessidade de agilidade no planejamento e na execução de suas operações, reconhecendo, ao mesmo tempo, as limitações impostas por uma estrutura organizacional ainda “demasiadamente” vertical e burocrática (Brasil, 2018, p. 18).

À medida que a FAB desenvolve uma retórica que se alinha ao contexto de gestão contemporâneo, o fator humano emerge como uma prioridade estratégica, uma vez que a instituição almeja reter e aperfeiçoar seu “ativo mais valioso”, ou seja, seu pessoal militar (Brasil, 2018, p. 18). Em consonância aos seus objetivos, a FAB valoriza o engajamento de profissionais com competências técnicas, cognitivas e comportamentais específicas e bem desenvolvidas, habilidades que são essenciais para enfrentar os complexos desafios do cenário atual (Griffin, 2017).

Contudo, profissionais deste tipo, distintivos em habilidades, possuem capacidade crítica e de reflexão e, à medida que expandem seu repertório de conhecimento, tendem a buscar a compreensão profunda das razões subjacentes a suas ações, bem como participar ativamente nos processos organizacionais (Alcadipani *et al.*, 2024).

Esse comportamento os posiciona dentro de três lógicas principais de ação: uma lógica substantiva, fundamentada em valores e convicções pessoais; uma lógica comunicativa, que se baseia no agir por meio da comunicação e do entendimento; e, ainda, uma lógica instrumental, que prioriza a adequação entre meios e fins, associada à ética da responsabilidade.

Nesse contexto, emerge uma tensão entre a visão declarada pela Força Aérea

Brasileira, voltada para a manutenção e retenção de seus profissionais, e as práticas administrativas vigentes, o que demanda um novo olhar sobre a lógica organizacional em curso. Sob a perspectiva das racionalidades, Santos e Serva (2013) destacam que a dissonância entre o discurso institucional e as práticas administrativas gera uma tensão entre a imagem projetada pela organização sobre seus integrantes e seus valores professados publicamente.

No contexto militar, tal questão adquire uma complexidade adicional, especialmente quando a FAB adota publicamente uma postura orientada pela lógica substantiva — como observado em missões humanitárias e em compromissos com a sociedade —, mas enfrenta desafios internos para que essa mesma lógica se reflita na gestão de pessoas e no funcionamento organizacional.

Essa divergência conduz a indagações fundamentais: estaria a FAB alinhada ao seu discurso de reestruturação, promovendo práticas genuínas de gestão que valorizam a identidade de seus profissionais? Ou prevalece ainda a lógica estritamente instrumental, que reifica seus integrantes (Lukács, 2003) e mantém a produção social da indiferença burocrática (Herzfeld, 2016)?

Afinal, reconhecer que as pessoas são a prioridade e, ao mesmo tempo, manter uma lógica exclusivamente funcional, cria um ponto de tensão organizacional que gera rupturas, especialmente à medida que a FAB se projeta para um futuro que exige uma força mais adaptável, inovadora e centrada em seu potencial humano.

Entretanto, neste estudo adota-se uma postura teórica alinhada à perspectiva crítica, mas também orientada à mudança com foco em mitigar suas falhas pela gestão adequada das três racionalidades respeitando tanto a individualidade organizacional como de seus membros (Osborne; Gaebler, 1994).

Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1983) esclarece que as racionalidades são transitivas e exercem um papel fundamental nas organizações (Santos; Serva, 2013). O ponto de encontro entre elas, que não pressupõe harmonia plena, seria a convergência entre as práticas organizacionais e a identidade profissional de seus integrantes (Santos; Serva, 2013).

Desse modo, quando integradas as lógicas de ação, os membros da organização são valorizados e vistos como colaboradores que não só contribuem de forma objetiva, como também ética e argumentativa, em prol de um projeto mais amplo de ação baseada na comunicação substantiva (Habermas, 2012).

Embora possa parecer paradoxal que a gestão de pessoas precise conciliar em suas políticas e diretrizes visões de mundo aparentemente divergentes, orientada aos anseios

organizacionais e às expectativas de seus membros, as organizações demandam reconhecer que não podem se desvincular de sua essência humana (Muzzio, 2014).

Diante disso, a gestão estratégica se torna um diferencial de defesa, pois permite a identificação e a implementação de ações que assegurem a maximização dos resultados no menor tempo possível, enquanto promove o alinhamento de objetivos como elemento central da eficácia organizacional (Ulrich *et al.*, 2018).

Essa abordagem estratégica busca integrar fatores internos e externos da organização, orientando o foco para os objetivos institucionais e destacando o papel dos colaboradores na sua concretização. A compreensão da gestão estratégica de pessoas nas forças armadas implica, portanto, reconhecer as tensões internas e os potenciais movimentos de ruptura que podem surgir no ambiente organizacional contemporâneo.

Nesse sentido, este estudo propõe que uma gestão estratégica militar, voltada à mitigação eficiente de ameaças à soberania nacional e orientada predominantemente pela lógica instrumental, pode incorporar elementos das racionalidades substantiva e comunicativa em suas práticas internas. O alinhamento entre a identidade reivindicada e a identidade atribuída, com suas implicações gerenciais, fundamentado tanto na abordagem substantiva quanto na comunicativa, contribui para uma reestruturação organizacional que promove o desenvolvimento integrado da instituição e de seus membros.

A presente tese, de maneira preliminar, foca-se na etapa substantiva da ação, priorizando o desenvolvimento integral do ser humano e o fortalecimento de sua individualidade. Nessa etapa, o objetivo central é atenuar as dissonâncias entre identidade reivindicada e atribuída, destacando o desenvolvimento humano como eixo essencial. Sob a ótica substantiva, privilegia-se o desenvolvimento humano individual como fundamento primordial, com ênfase no conhecimento, no desenvolvimento e no reconhecimento de suas potencialidades.

Após consolidada essa base substantiva, projeta-se a transição para a etapa comunicativa da ação (Diniz; Tonelli, 2024), em que o indivíduo, agora preparado intelectual e moralmente, está apto a atuar por meio do diálogo e da argumentação. Essa segunda fase, parte de estudos futuros, tem como foco a criação de espaços deliberativos que promovam a aplicação prática dos princípios estabelecidos na fase substantiva, dentro de um ambiente de interação orientado ao entendimento coletivo. A integração das abordagens substantiva e comunicativa, portanto, conduz ao alcance da reestruturação almejada pela FAB.

Este estudo insere-se na Linha 1 do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Lavras (UFLA), a qual contempla gestão estratégica, marketing e inovação,

alinhando-se especialmente à área de gestão estratégica no contexto militar. Porquanto se propõe a elevar o modelo de gestão baseado na era clássica industrial Taylorista, sobre o qual se pressupõe que a FAB se assenta, para um modelo de gestão em que as pessoas assumem posição estratégica no alcance da eficácia militar.

1.1 Lacunas de pesquisa: desafios e perspectivas no âmbito dos estudos organizacionais militares

As forças armadas, base da segurança nacional de uma nação, caracterizam-se por exercer prontamente atividades como operações de manutenção da paz, visando à promoção de valores democráticos, o estado de direito, a boa governança e os direitos humanos. Por estes e outros motivos, a profissão militar é singular e, muitos autores, consideram-na como uma das mais exigentes dentre todas as profissões (Lagace-roy; Jacob, 2019; Cook, 2015). Neste sentido, é fundamental compreender a dinâmica da gestão de pessoas no âmbito militar, tendo em vista que o ambiente global é caracterizado pela ameaça latente de destruição mútua.

As mudanças na abordagem do trabalho dentro do setor de defesa parecem estar em curso, todavia de forma lenta e gradual (Brasil, 2018). Apesar da importância atribuída ao estudo da evasão e suas causas como meio de mitigar a perda de profissionais qualificados e a diminuição da competitividade e da eficiência das organizações, Oliveira, Beria e Gomes (2016) observam que a literatura acadêmica brasileira sobre o tema é escassa e, mais ainda, no campo militar (Rocha Neto; Santana, 2022). Assim, as forças armadas brasileiras, embora teoricamente reconheçam a imperatividade de mudanças gerenciais, ainda as praticam de forma incipiente (Brasil, 2018).

Diniz *et al.* (2024) apontam que existe uma linha evolutiva sobre a evasão organizacional militar, dando especial atenção aos estudos contemporâneos. No início do século XXI, os principais fatores motivadores responsáveis pela permanência de oficiais nas forças armadas relacionavam-se ao forte sentimento de pertencimento e de identificação com os valores professados publicamente pela instituição.

Estudos seminais sobre a evasão profissional indicavam que os principais fatores determinantes para a permanência no ambiente institucional estavam relacionados ao sentimento de pertencimento e à identificação com os valores publicamente professados pela organização.

Tais fatores refletem uma identificação afetiva e normativa, fundamentada no conteúdo do cargo e na satisfação intrínseca de integrar a instituição, com destaque para necessidades de estima e autorrealização. Nesse contexto, tanto no cenário nacional (Venturini

et al., 2007) quanto internacional (Meyer *et al.*, 1991), identificavam-se perfis profissionais que demonstravam um vínculo afetivo e retributivo com a instituição militar. Esses perfis refletiam a disposição do indivíduo para alinhar-se e engajar-se profundamente com a organização, características típicas de uma vocação.

Contudo, ao longo do tempo, especialmente no início do século XX, observa-se uma mudança no perfil motivacional desses profissionais, que parecem cada vez mais influenciados por fatores desmotivadores de natureza extrínseca e contextual. Estes, frequentemente associados às condições de trabalho, abarcam elementos como necessidades fisiológicas, segurança e relacionamentos interpessoais.

Evidenciando o prelúdio da inversão deste fenômeno, Di Palma (2010) afirma que, mesmo há mais de uma década, a taxa de evasão de oficiais intermediários e subalternos começava a se sobressair, tornando-se 145% mais alta que nos anos anteriores. Di Palma (2010) já indicava que os fatores determinantes para a retenção eram sustentados por motivos meramente higiênicos, como remuneração, estabilidade e segurança.

Nesse contexto, como destacam Meyer, Allen e Smith (2022), a decisão de permanecer na instituição apenas por razões extrínsecas se manifesta em um perfil de comprometimento caracterizado unicamente pela continuidade (Meyer; Allen; Smith, 2022). O comprometimento de continuidade está associado a uma lógica pragmática de permanência, na qual o indivíduo se sente preso à organização por motivos práticos, como a estabilidade financeira ou a simples falta de melhores alternativas.

O perfil de comprometimento apresentado demonstra fraca identificação organizacional, tendo em vista que a conexão com a instituição não envolve vínculos emocionais ou senso de obrigação moral. Assim, o índice de evasão tende a aumentar, pois o colaborador permanece na organização enquanto não recebe propostas mais vantajosas. Afinal, quando alguém sente uma vocação genuína, sua permanência na organização não é ditada por questões de segurança financeira ou falta de opções, mas sim pelo sentido de propósito de suas ações (Meyer; Allen; Smith, 2022).

Corroborando este argumento, Di Palma (2010) evidenciou que, na Marinha do Brasil, 82% dos oficiais, participantes do estudo, consideravam mudar de carreira caso surgisse uma oportunidade mais lucrativa, sugerindo um comprometimento organizacional relativamente baixo. Alguns anos depois, Rocha Neto e Santana (2022) evidenciaram que a motivação não apresentava relação significativa com a intenção de permanência, ratificando a identificação organizacional como principal variável preditora no âmbito militar. A significância da relação negativa entre a identificação organizacional e a intenção de evasão sugere, de acordo com os

autores, que o apego emocional e retributivo dos indivíduos à instituição são os principais fatores que influenciam a decisão de permanência na carreira.

Tal constatação reforça uma possível mudança de paradigmas no campo dos estudos organizacionais militares, na qual fatores motivacionais isoladamente não são mais capazes de explicar o porquê de militares de carreira optarem por permanecer em suas organizações (Rocha Neto; Santana, 2022).

Nesse sentido, emerge uma preocupação central, visto que perfis de comprometimento altamente engajados, baseados em vínculos afetivos e normativos de identificação, resultam do alinhamento entre identidade profissional e organizacional, ou seja, entre a imagem real e a imagem virtual projetada pela instituição.

No cenário militar internacional, Meyer, Allen e Smith (2022) também identificaram, em suas pesquisas com as forças militares canadenses, uma tendência à redução do comprometimento entre esses profissionais, caracterizado principalmente pelo aspecto de continuidade, isto é, pela análise de custo-benefício em relação à permanência. Esse achado contrasta com os resultados de estudos anteriores, que indicavam níveis mais elevados de identificação com a instituição (Meyer *et al.*, 2013).

Sob a perspectiva do desempenho organizacional, Woodruff (2024) avança sobre a temática, em um estudo com o Exército dos Estados Unidos, identificando os efeitos negativos entre o tempo de serviço e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional. De acordo com a pesquisa, o tempo de serviço ativo nas forças armadas está inversamente relacionado à manifestação de comportamentos que evidenciam uma forte identificação com os valores institucionais, como atitudes discricionárias caracterizadas por elevada abnegação e patriotismo.

O autor destaca que esses comportamentos são essenciais para a eficácia organizacional em combate, e, portanto, merecem atenção especial (Woodruff, 2024). Woodruff (2024) atribui o efeito negativo observado ao tempo de serviço militar à estagnação gradual e à diminuição do comprometimento ao longo dos anos. Essa diminuição é, em grande parte, resultado da sensação de sacrifício exaustivo, que surge após a realização de atribuições que exigem dedicação exclusiva e integral em condições adversas sem o devido reconhecimento social (Woodruff, 2024).

À luz do exposto, a literatura contemporânea evidencia o surgimento de um novo perfil de militar, marcado por uma crescente desconexão com a identidade institucional, resultado direto do tempo de serviço ativo. Esse desalinhamento entre identidade profissional e identidade organizacional afeta negativamente a manifestação de comportamentos de

cidadania organizacional, elementos fundamentais para a coesão e a eficácia operacional em missões reais das forças armadas (Woodruff, 2024; Meyer; Allen; Smith, 2022; Rocha Neto; Santana, 2022).

Esse fenômeno sugere uma transformação na concepção tradicional do “guerreiro”, figura que, impulsionada por um ideal nacional, está disposta a sacrificar sua própria vida pelo cumprimento do dever. Este ideal, historicamente associado ao militarismo, parece estar em declínio (Woodruff, 2024). Caso essa tendência se consolide, poderá comprometer diretamente a capacidade operacional e a coesão interna das forças armadas, impactando negativamente a eficácia no cumprimento de suas missões.

Nesse diapasão, será que o profissional militar passou a se preocupar com recompensas materiais para sua permanência ou será que existe uma causa muito mais oculta que o leva ao extremo da falta de identificação com a instituição e, por este motivo, passa a questionar o seu ambiente e suas possíveis benesses? Será que deixaram de existir as recompensas sociais e identitárias de ser um profissional militar?

Nesse contexto, torna-se imprescindível compreender tanto a identidade do profissional militar quanto a identidade institucional, ampliando a análise para compreender como esses profissionais percebem a si mesmos e como são percebidos pela organização. Essa abordagem permite compreender a existência e as razões subjacentes ao desalinhamento que pode culminar na ausência ou fraca identificação entre o indivíduo e a instituição.

Considerando esses sinais, a investigação da identidade profissional dos militares de carreira nas forças armadas brasileiras torna-se uma questão de suma importância. A identidade profissional representa um componente central da motivação e do engajamento institucional; diante disso, compreender tal dinâmica pode elucidar como a identidade profissional influencia a intenção de permanência ou a evasão de militares efetivos.

Santos e Serva (2013) já discutiam essa transição identitária no serviço público civil, observando que a plena conciliação entre os valores pessoais e os valores institucionais é muitas vezes utópica. Segundo os autores, em contextos administrativos, o indivíduo frequentemente se encontra em tensão entre a ética pessoal e a ética da responsabilidade organizacional (Guerreiro Ramos, 1983, p. 44). Essa tensão, embora inevitável em alguma medida, precisa ser gerenciada dentro de um limite que permita a produtividade e a eficácia organizacional sem provocar movimentos de ruptura.

Para mitigar os efeitos dessa tensão, é imperativo reconhecer os conflitos entre as racionalidades e buscar pontos de convergência que viabilizem ações gerenciais equilibradas. No contexto militar, historicamente marcado por uma racionalidade predominantemente

instrumental, solidificada pela cultura organizacional (Brasil, 2018), a plena socialização é percebida como um processo intrínseco. A expectativa é que os novos integrantes abandonem sua identidade anterior e integrem-se completamente à identidade organizacional (Akerlof; Kranton, 2005).

Entretanto, a rigidez deste modelo de assimilação pode determinar a fraca identificação organizacional, bem como a manutenção de uma perspectiva utilitarista do vínculo com a instituição, na qual os militares avaliam sua permanência unicamente com base nos benefícios recebidos (Meyer; Allen; Smith, 2022). Em situações extremas, essa abordagem pode levar à escolha pelo desligamento voluntário (Reis, 2023).

Portanto, é fundamental que as forças armadas reavaliem suas práticas de gestão, promovendo um ambiente que valorize não apenas a conformidade, mas também a construção de uma identidade compartilhada que reforce o comprometimento emocional dos integrantes com a missão institucional (Diniz *et al.*, 2024).

1.2 Problema de pesquisa

A Força Aérea Brasileira, um dos braços da segurança nacional, responsável pela defesa aérea, destaca em sua concepção estratégica (Brasil, 2018) seus principais desafios, sua trajetória evolutiva e seus direcionamentos futuros até 2041. Nesta diretriz do Comando da Aeronáutica, o comandante da instituição enfatiza a importância do contínuo desenvolvimento de capacidades militares para cumprir sua missão e alcançar sua visão, sendo o fator humano uma prioridade que ocupa o centro desta transição.

Atualmente, observa-se um esforço global voltado para a redução e a maior profissionalização das forças armadas de diversos países, em resposta ao elevado nível tecnológico que caracteriza a contemporaneidade, bem como às novas ameaças enfrentadas por essas instituições (Santos Neta, 2021).

O Brasil destaca-se como um dos países que mais investe em defesa no mundo. A maior parte dos recursos financeiros é destinada à folha de pagamento do pessoal militar, o que, aliado à cultura pacifista predominante no país, gera uma demanda da sociedade sobre a destinação do orçamento do Ministério da Defesa (MD).

Diante dessa pressão social, das limitações orçamentárias e da necessidade de adequação das doutrinas vigentes, a Força Aérea Brasileira implementou, em 2016, uma reestruturação organizacional cujo objetivo foi, entre outros, a redução dos custos administrativos, seguido da retenção de pessoal altamente qualificado (Brasil, 2016).

Nessa seara, o Comando da Aeronáutica (COMAER) idealiza e ressalta a importância da retenção de pessoal qualificado para que, mediante o emprego de suas competências,

conceitos sejam legitimamente transformados em realidade (Brasil, 2018). No entanto, de maneira diametralmente oposta, estudos no âmbito da gestão militar evidenciam uma problemática central baseada na tendência de evasão voluntária e precoce de militares de carreira integrantes das forças singulares, no Brasil, compostas pela Marinha (MB), Exército (EB) e Aeronáutica (FAB) (Di Palma, 2010; Rocha Neto; Santana, 2022; Reis, 2023).

À medida que o paradigma emergente de gestão se consolida (Jansen; Thomas, 1996; Alcadipani *et al.*, 2024), observa-se uma transformação substancial no perfil profissional, influenciada diretamente pela construção da identidade dos indivíduos no ambiente organizacional (Rocha Neto; Santana, 2022). Paralelamente, verifica-se um crescimento gradual nos índices de evasão dentro desse contexto organizacional, sinalizando possíveis desafios e implicações para a retenção de profissionais (Di Palma, 2010; Reis, 2023).

Considerando que a Força Aérea Brasileira depende desses profissionais para assegurar sua continuidade administrativa e operacional, além da necessidade de compreender as implicações subjacentes que podem comprometer o funcionamento integral do sistema — composto tanto por militares de carreira quanto por temporários —, tal fenômeno configura-se como um problema estratégico de relevância central.

Com base no exposto, o problema de pesquisa deste estudo focaliza a tendência de “evasão voluntária de profissionais concursados, ocupantes de cargos efetivos, do nível de execução” dentro da Força Aérea Brasileira. Optou-se por concentrar este estudo na perspectiva de militares executores, tendo em vista as principais lacunas encontradas, a saber: unidades de análise de exutores e natureza de pesquisa qualitativa.

Tal situação, além dos óbices à gestão de pessoas no que se refere à continuidade administrativa e ao comprometimento organizacional em longo prazo, vai de encontro às prioridades da instituição que se concentram em reter pessoal qualificado (Brasil, 2018). Considerando que a maioria dos estudos existentes concentra-se na análise da evasão na carreira de oficiais, o presente estudo direciona seu foco à carreira de execução, composta por militares que desempenharão um papel preponderante na manutenção do funcionamento e da operação do sistema de defesa em longo prazo.

Diante disso, este estudo se concentra em torno da pergunta central: “como os militares evadidos e os integrantes atuais, no nível de execução da Força Aérea Brasileira, interpretam a tendência de evasão sob a perspectiva das racionalidades?”.

1.3 Objetivos central e específicos

Dado o exposto, o objetivo central deste estudo consiste em compreender o que influencia profissionais militares, ocupantes de cargos de carreira da FAB, no nível de

execução, a solicitarem o licenciamento voluntário da instituição.

Este objetivo será atingido por meio dos seguintes objetivos específicos:

- Evidenciar a identidade e o discurso organizacional da FAB em relação ao seu capital humano, particularmente no nível de execução;
- Mapear a identidade do profissional militar;
- Identificar indícios de transição;
- Interpretar o papel das tensões entre as lógicas instrumental, substantiva e comunicativa na intenção de permanência dos militares de carreira; e
- Apresentar alternativas de modo a alinhar a gestão de pessoas à identidade profissional militar emergente, visando reduzir a evasão voluntária e fortalecer a identificação com a instituição.

1.4 Justificativas

Woodruff (2024), Hill *et al.* (2013), Kober (2011) e Stoyanov (2006) corroboram que os membros das forças armadas, apesar de serem indivíduos dispostos a enfrentar os desafios intrínsecos à natureza peculiar de suas atividades, ou seja, colocar o serviço antes de si mesmo, estão cada vez mais se tornando profissionais que não se submetem à conformidade cega e às narrativas dominantes. Assim, uma vez que reconhecem seu valor, diante de dissonâncias cognitivas (Cooper, 2007), ou seja, desconforto psicológico oriundo da inconsistência entre seus valores pessoais e as ordens emanadas, optam por deixar o serviço ativo.

A temática da evasão de pessoal qualificado emerge como um tema de relevância estratégica no contexto da recente reestruturação das operações, da dinâmica funcional e das práticas administrativas promovidas pela Força Aérea Brasileira (Brasil, 2016; 2018). Essa preocupação ganha força frente à pressão crescente tanto das instâncias governamentais quanto da sociedade, considerando que o Brasil figura entre os doze países com maiores despesas no setor de defesa, destinando 80% desses recursos ao pagamento de pessoal. Esse cenário contrasta fortemente com a postura diplomática e pacifista do país na esfera da defesa (Fraga, 2013; Brustolin, 2014).

Por este motivo, considerando a visão estratégica da instituição baseada na retenção de pessoal qualificado de carreira, este estudo se justifica como particularmente relevante no que se refere à adaptação e à modernização da FAB, tanto em cenários de paz quanto de conflito (Junior *et al.*, 2018). As demandas contemporâneas impõem às forças armadas a urgência de unidades mais flexíveis, mobilizáveis e eficientes, capitalizando a tecnologia da informação e operando com recursos humanos otimizados. Somado a isso, a batalha do futuro requer

soldados dotados de iniciativa e autogerenciáveis (Dougherty, 2018; White, 2019).

Diante dos índices de evasão observados, ainda que constatados em um contexto de paz aparente, suscitam-se questionamentos sobre a eficácia da gestão de pessoas nas instituições militares brasileiras. A análise dos desligamentos, quando confrontada com a literatura sobre retenção de talentos nas organizações militares, permite identificar padrões, fatores críticos e lacunas na abordagem institucional (Rocha Neto; Santana, 2022).

Nesse sentido, a retenção de pessoas, representada pelas práticas relacionadas à motivação, ao fortalecimento dos laços de comprometimento e à qualidade de vida no trabalho, emerge como elemento central para um desempenho superior no cumprimento da missão e na gestão eficiente de recursos públicos.

A pesquisa acadêmica no campo da gestão militar reveste-se de importância estratégica, com o potencial de produzir contribuições tanto para o desenvolvimento doutrinário quanto para o aprimoramento das práticas operacionais das forças armadas.

No entanto, essa área ainda exerce uma influência modesta no escopo mais amplo do conhecimento científico, sendo predominantemente restrita a um nicho específico de estudiosos e profissionais com dedicação exclusiva ao tema (Griffin, 2017). Desse modo, as investigações que exploram os elementos motores da gestão nas forças armadas permanecem em uma posição periférica dentro do debate acadêmico generalista (Griffin, 2017).

Um dos obstáculos mais relevantes para o avanço dos estudos nessa área reside na relutância institucional das forças armadas em permitir o acesso de pesquisadores a seus ambientes operacionais para a realização de estudos de campo (Alcadipani *et al.*, 2024). Assim, as atividades militares, orientadas primariamente para a defesa nacional e a preservação da soberania, acabam por erigir barreiras ao acesso de pesquisadores, limitando a condução de investigações empíricas que poderiam oferecer *insights* mais detalhados sobre a gestão organizacional no setor (Griffin, 2017). Esse contexto caracteriza-se, portanto, por um ambiente de pesquisa que é frequentemente relegado a um segundo plano.

Apesar da clara necessidade de contínuo aprendizado, adaptação e antecipação frente a desafios, tanto em contextos de paz quanto de conflito, as organizações militares tendem a adotar uma postura reativa no campo da gestão. Esse enfoque ocorre frequentemente apenas em momentos de crise relacionados à alocação de recursos ou quando se defrontam com ameaças já instaladas (Griffin, 2017), o que restringe a capacidade das forças armadas de instituir práticas gerenciais proativas, potencialmente mais eficientes e eficazes no longo prazo.

Ademais, o setor de defesa brasileiro exhibe uma forte dependência de modelos de

gestão desenvolvidos no exterior, sublinhando a carência de uma reflexão crítica sobre as práticas implementadas localmente. A comparação entre a escassez de pesquisa nesse domínio e a dependência de modelos gerenciais internacionais indica que, assim como ocorre com tecnologias e sistemas importados, o país ainda carece de uma base robusta e autônoma de literatura e modelos próprios de gestão (Dougherty, 2018; Griffin, 2017; Grissom, 2006).

Para transformar esse cenário, é fundamental um esforço colaborativo envolvendo acadêmicos e profissionais do setor militar, de modo a fomentar uma abordagem mais integrada e acessível ao campo. A relevância desta pesquisa reside, sobretudo, na posição da pesquisadora como membro ativa da Força Aérea, o que proporciona acesso diferenciado e uma proximidade singular com os atores e as dinâmicas do campo de estudo.

Essa inserção interna não apenas facilita a obtenção de dados empíricos mais precisos, mas também permite uma interação direta com as práticas e os desafios da gestão militar. Por meio dessa inserção privilegiada, torna-se possível desenvolver uma abordagem de pesquisa compreensiva, capaz de oferecer avanços significativos para o aprimoramento das práticas militares.

Tal cooperação pode impulsionar o desenvolvimento de estudos que não apenas identifiquem lacunas e deficiências, mas também ofereçam soluções viáveis e adaptáveis ao contexto organizacional das forças armadas. O fortalecimento da pesquisa acadêmica nesse domínio tem, portanto, o potencial de promover uma gestão militar mais eficaz, autônoma e sustentável, capaz de responder de maneira mais adequada às demandas contemporâneas.

1.5 Contribuições teóricas e práticas

A presente pesquisa sobre a evasão de militares concursados na Força Aérea Brasileira gera contribuições de relevância acadêmica e prática, com impactos que se estendem aos âmbitos individual, organizacional e acadêmico.

No plano teórico, a pesquisa oferece uma nova perspectiva sobre a autopercepção da identidade profissional dos militares, promovendo um alinhamento mais profundo entre as expectativas pessoais e o desenvolvimento profissional. Essa contribuição é fundamental para ampliar a visão de carreira dos militares, reforçando uma identidade profissional mais coesa e integrada, o que se traduz em um entendimento de suas trajetórias dentro da instituição.

Do ponto de vista social e cultural, o estudo evidencia o impacto da falta de reconhecimento social sobre a retenção de profissionais na FAB. A ausência de uma valorização ampla e humanizada dentro da organização intensifica o desalinhamento entre a identidade pessoal dos militares e a identidade organizacional, situação que limita o engajamento e o comprometimento com a instituição.

Este estudo, ao sublinhar a necessidade de uma gestão mais inclusiva e relacional, sugere o desenvolvimento de práticas de liderança que priorizem o reconhecimento individual e a colaboração, mesmo em estruturas hierárquicas rígidas. Esse enfoque fortalece a adoção de práticas de gestão que considerem tanto a racionalidade substantiva quanto a comunicativa, promovendo o bem-estar ocupacional e uma prontidão elevada para o cumprimento da missão.

No plano econômico, a pesquisa oferece uma análise estratégica sobre os custos associados à alta rotatividade e à perda de militares qualificados. A saída de militares com formação e experiência acumuladas representa um custo significativo para a FAB, que, embora vise reduzir despesas previdenciárias ao incorporar mais militares temporários, enfrenta altos custos diretos com a rotatividade que podem comprometer seu orçamento. Essa análise evidencia a necessidade de políticas que abordem a retenção de maneira proativa e integrada, com especial atenção à sua continuidade administrativa e operacional a longo prazo.

A pesquisa oferece significativas contribuições teóricas ao evidenciar e analisar a retórica da FAB e seus elementos de persuasão, destacando como esses aspectos se manifestam e se formalizam no discurso oficial da instituição. Esse enfoque auxilia na compreensão dos pontos de melhoria e das oportunidades para revisar o discurso institucional, de modo a alinhá-lo não apenas às demandas externas, mas também às expectativas e necessidades do público interno. Essa abordagem demonstra um compromisso sólido tanto com a sociedade quanto com a valorização da individualidade de seus membros.

Além disso, o estudo aborda a gestão de três perfis distintos de militares, apresentando estratégias para alinhá-los ao perfil ideal de continuidade engajada. Também são ressaltados os principais subprocessos que contribuem para perpetuar o desalinhamento entre a identidade reivindicada pelos militares e a identidade atribuída a eles pela instituição, promovendo uma reflexão crítica sobre a interação entre identidade organizacional e identidade individual.

Para a formulação de políticas institucionais de retenção e engajamento, os resultados deste estudo oferecem uma base sólida, auxiliando a FAB e outras forças armadas na criação de estratégias que maximizem o comprometimento dos profissionais e fortaleçam a instituição de forma sustentável. A pesquisa propõe um alinhamento das práticas de gestão estratégica com a identidade profissional militar, enfatizando os pilares “conhecer, desenvolver e reconhecer” como fundamentos para a valorização do principal ativo da organização: as pessoas.

Somado a isso, evidencia-se o potencial de contribuição acadêmica, visto que a tese

apresenta meios para ampliar o acesso ao tema e oferece uma perspectiva que orienta agendas de pesquisas futuras em um campo dos estudos organizacionais pouco explorado, mas de grande relevância científica e metodológica.

No campo prático, a compreensão aprofundada do perfil profissional subsidia os processos de aplicação, retenção e desenvolvimento de pessoas ao identificar as habilidades técnicas, cognitivas e comportamentais essenciais ao cumprimento da missão. A percepção acurada da identidade militar reflete-se diretamente nas práticas de gerenciamento de pessoas, permitindo uma abordagem mais humanizada e orientada à execução.

Alinhada à sua perspectiva predominantemente transformacional, esta pesquisa busca transformar reflexões teóricas em propostas práticas de gestão, oferecendo diretrizes baseadas em ações bem-sucedidas implementadas em forças complementares de defesa e em instituições públicas civis brasileiras. Essas propostas enfatizam o alinhamento estratégico entre identidade organizacional e individual, com vistas a corrigir desalinhamentos e promover maior engajamento dos militares.

Além disso, o alinhamento entre a gestão estratégica e a identidade profissional, guiado pelas premissas da racionalidade substantiva e comunicativa, tem o potencial de elevar a motivação intrínseca dos membros da organização, o que se traduz em maior comprometimento, saúde ocupacional e desempenho.

Dito isso, os resultados obtidos podem orientar a formulação de outras políticas institucionais de retenção e engajamento, auxiliando na criação de um corpo militar mais coeso e comprometido com a missão institucional. Em suma, ao demonstrar que a evasão de militares concursados na FAB transcende o óbice operacional imediato, a instituição pode transcender a eloquente retórica de persuasão para uma oportunidade real de repensar e modernizar seus processos de gestão de pessoas a longo prazo e de forma sustentável.

1.6 Estrutura da tese

A organização da presente tese é descrita de forma a esclarecer como as seções foram estruturadas para responder à questão central da pesquisa e atingir os objetivos propostos. Sendo assim, cada seção foi desenvolvida com o intuito de proporcionar uma abordagem progressiva e aprofundada em relação à temática da gestão estratégica de pessoas em organizações militares, com destaque para a Força Aérea Brasileira, sob o enfoque das racionalidades.

Inicialmente, a Seção 1 introduz a temática central da pesquisa, delineando o problema relacionado à evasão de militares de carreira na FAB e a sua relação com as tensões entre as racionalidades instrumental, substantiva e comunicativa. Nesta seção, o problema e o

referencial teórico constroem as bases da pergunta basilar que norteou todos os aspectos metodológicos do estudo. Ademais, nesta seção, foram evidenciadas as lacunas identificadas na revisão da literatura, além de apresentadas as justificativas e as principais contribuições teóricas e práticas a serem alcançadas pelos objetivos central e específicos.

A seção 2 visa apresentar uma análise expositiva e integradora da realidade referencial que estrutura e influencia o objeto de estudo, a Força Aérea Brasileira, contemplando seus elementos constituintes, ações sociais, dimensões culturais e paradigmas gerenciais. O objetivo consistiu em oferecer uma reflexão crítica fundamentada em teorias clássicas e contemporâneas da administração pública e sociologia organizacional, com especial atenção às transições contemporâneas que impactam suas práticas de gestão.

Do ponto de vista organizacional, a análise parte de uma compreensão crítica da burocracia, conforme delineada por Max Weber (2009), enfatizando sua racionalidade formal e suas potencialidades para promover eficiência e estabilidade. Contudo, reconhece-se que tal estrutura tende a uma indiferença emocional em relação às necessidades individuais e contextuais, característica identificada por Herzberg (2016). Ademais, sob a perspectiva de Lukács (2003), a reificação dos membros da organização — a transformação dos indivíduos em meros instrumentos do sistema — emerge como um desafio intrínseco, limitando a capacidade criativa e adaptativa da instituição.

Entretanto, apesar dessas críticas, esta seção adota uma postura engajada com a mudança, conforme Osborne e Gaebler (1994) e Bresser-Pereira (1996), ao enfatizar que os potenciais disfuncionais da burocracia podem ser mitigados por meio de estratégias gerenciais voltadas à flexibilização e humanização de processos. Nesse sentido, a FAB é apresentada não apenas como uma instituição rigidamente hierarquizada, mas como um sistema dinâmico, capaz de incorporar novos paradigmas gerenciais para promover maior eficiência operacional e coesão institucional.

Na seção 3, desenvolve-se o referencial teórico sobre o qual se construiu a narrativa do estudo, discutindo conceitos como identidade organizacional, construção identitária e suas complexas interconexões profissionais, influência cultural na socialização militar e as tensões entre a abordagem clássica de hipersocialização e a antítese baseada na autonomia recíproca relacional.

Ainda nessa seção, aponta-se a trajetória evolutiva sobre o fenômeno em análise, destacando a necessidade de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, no qual a interação entre a racionalidade instrumental, substantiva e comunicativa seja equilibrada para atender às demandas contemporâneas. Fica claro, nesta seção, que a abordagem organizacional vigente,

muitas vezes disfuncional e burocrática, contribui para a alienação e desumanização dos profissionais militares, o que subsidia as bases argumentativas de transição para uma gestão recíproca e relacional.

A seção 4 apresenta os pressupostos preliminares que orientam o estudo, com ênfase na importância das racionalidades na compreensão do comportamento humano nas organizações militares. A tese adota uma abordagem crítica (Lukács, 2003; Herzfeld, 2016), no entanto com foco na mudança e na ação reflexiva ao propor uma revisão do paradigma organizacional. A proposta é substituir o modelo exclusivamente instrumental por uma perspectiva que privilegie a racionalidade substantiva, reconhecendo a importância de conciliar as exigências institucionais com as aspirações pessoais e profissionais dos indivíduos para melhorar o comprometimento e reduzir a evasão de profissionais.

Na seção 5, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados, descrevendo o desenho da pesquisa, que combina o estudo de caso organizacional com o método biográfico. Também são apresentados o paradigma de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, e os critérios empregados para validação dos resultados obtidos.

Na seção 6, são apresentados os resultados do estudo, organizados em quatro grandes áreas: mapeamento do perfil profissional dos militares, sua transição identitária emergente, identidade e discurso organizacional da FAB, complexidade das tensões entre as lógicas individuais e organizacionais.

A seção 7, dedica-se à discussão dos resultados à luz do referencial teórico, analisando criticamente a tensão silenciosa entre as racionalidades identificadas e propondo uma abordagem de reestruturação que promova a reciprocidade relacional entre os indivíduos e a organização. Também são abordados os limites da socialização no contexto militar e sugeridos caminhos para práticas mais humanizadas na gestão de pessoas. Esta seção se alinha diretamente à seção 8, na qual se apresenta a tese dominante e a antítese proposta pela pesquisa, delineando as implicações teóricas e práticas da abordagem substantiva e dialógica para a gestão no setor militar.

Por fim, nas considerações finais, reflete-se sobre os resultados e discussões proporcionados pela pesquisa, suas limitações e as perspectivas para estudos futuros. Reafirma-se a relevância de harmonizar racionalidades organizacionais e individuais e de adotar práticas gerenciais que promovam maior alinhamento entre as identidades.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

A organização das forças armadas brasileiras reflete diretamente a estrutura e a evolução do estado brasileiro, com raízes no modelo burocrático weberiano, implantado durante as reformas do Estado Novo para superar o patrimonialismo. A estrutura burocrática então introduzida buscava centralização, impessoalidade, hierarquia e meritocracia, consolidando uma administração pública que distinguia claramente o público do privado (Costa, 2008).

Historicamente, poucos comandantes dedicaram atenção à logística militar em combate, considerada um aspecto secundário. Como observa Bégarie (2010), a administração militar foi um tema frequentemente negligenciado que só suscitou sua importância ao final do século XIX. Contudo, com as guerras mundiais e a necessidade de grandes contingentes e recursos, a gestão organizacional das forças armadas se consolidou como elemento essencial. Esse contexto permitiu a introdução de princípios da administração clássica no meio militar — como divisão do trabalho, estrutura organizacional e hierarquia — amplamente aplicados no setor civil e defendidos por teóricos como Fayol, Taylor e Weber (Onday, 2016).

Santos Neta (2021) destaca que questões como o quantitativo de pessoal, os custos salariais e as necessidades de treinamento são desafios comuns tanto no setor corporativo quanto na defesa. Nos dias atuais, a otimização de custos é fundamental, dado que os conflitos se tornam cada vez mais dispendiosos (Matos, 2015).

Todavia, embora o keynesianismo militar sugira que investimentos em defesa podem impulsionar o desenvolvimento econômico pelo aumento do gasto público, os recursos públicos são limitados e disputados por diferentes atores nos processos de políticas públicas (Santos Neta, 2021). Dessa forma, o orçamento militar precisa ser gerido com máxima eficiência e eficácia, assegurando o cumprimento dos objetivos com o mínimo de despesa.

Diante da complexidade do cenário organizacional da Força Aérea Brasileira, torna-se essencial analisar os diversos fatores que moldam sua identidade institucional e operacional. Essa análise requer uma abordagem integrada, que contemple os elementos básicos que sustentam sua estrutura, seus aspectos culturais profundamente enraizados na sociedade brasileira, seus paradigmas gerenciais que orientam sua administração e as transições contemporâneas impulsionadas por demandas governamentais e sociais.

A FAB não opera em isolamento; muito pelo contrário, insere-se em um ambiente proximal e relacional que a conecta a outras instituições, atores governamentais e à sociedade civil. Esse ecossistema é caracterizado por interdependências que influenciam diretamente a formulação de suas estratégias, sua capacidade de resposta a crises e seu papel no cenário

internacional. A contextualização desse ambiente, deixando claro seus antecedentes e precedentes, é indispensável para compreender como fatores externos, como a pressão por maior transparência e eficiência, e internos, como a hierarquia e a disciplina, interagem para moldar suas práticas e valores organizacionais.

Além disso, os aspectos culturais desempenham um papel central na configuração da FAB. As Forças Armadas brasileiras, enquanto instituições com longa história e tradição, refletem traços culturais característicos da sociedade brasileira, como o respeito pela autoridade e a valorização da hierarquia.

Nesse sentido, os paradigmas gerenciais enfrentam, na contemporaneidade, uma pressão crescente para evoluir. As práticas tradicionais baseadas na previsibilidade e na centralização das decisões estão sendo substituídas por modelos que priorizam a adaptabilidade, a integração de diferentes áreas e a humanização de processos. Essa transição é amplificada pelas pressões contemporâneas de instâncias governamentais e da sociedade, que demandam maior eficiência, *accountability* e uma atuação mais alinhada às necessidades do país.

Esta seção, portanto, busca proporcionar uma visão expositiva e integradora sobre como esses elementos, dimensões culturais, paradigmas gerenciais e transições contemporâneas configuram o papel e a atuação da Força Aérea Brasileira e se refletem em suas práticas de gestão.

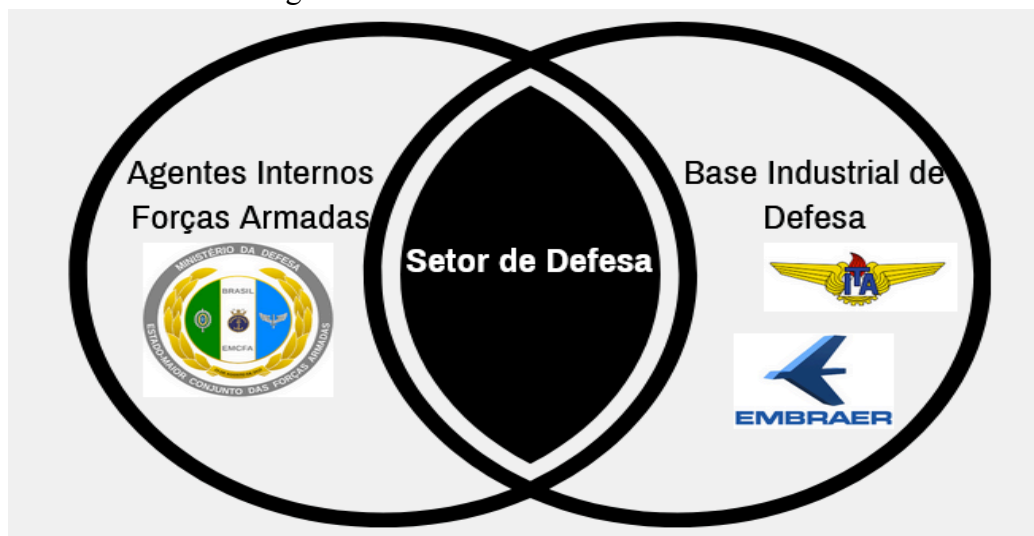
2.1 Componentes fundamentais do setor de defesa brasileiro

O setor de defesa é composto por uma complexa rede de agentes internos e externos que desempenham papéis interdependentes no contexto da segurança nacional. Internamente, o setor é formado pelas forças armadas de cada país, e no caso do Brasil, essas são representadas pelo Exército Brasileiro (EB), pela Marinha do Brasil (MB) e pela Força Aérea Brasileira (FAB). Os componentes militares possuem um compromisso comum com a preservação da soberania nacional, atuando de forma conjunta e coordenada sob a direção do Ministério da Defesa.

De maneira complementar, existem os agentes externos, que englobam as indústrias responsáveis pela produção e fornecimento de bens e serviços essenciais, bem como as universidades e institutos de pesquisa que fomentam o desenvolvimento tecnológico. A Base Industrial de Defesa (BID) inclui tanto empresas estatais quanto privadas, além de universidades militares e organizações civis que participam ativamente em diversas etapas do processo de desenvolvimento, produção e manutenção de tecnologias e produtos estratégicos de defesa, fundamentais para garantir a autonomia tecnológica e a prontidão operacional do

setor de defesa (Mandeles, 1998; Mcnerney, 2005; Da Mota, 2016). A Figura 1 resume e ilustra a composição do setor de defesa brasileiro.

Figura 1 - Elementos constituintes do setor de defesa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme delineado no Livro Branco de Defesa Nacional, a missão central das forças armadas brasileiras consiste em manter um estado de prontidão contínuo, visando a preservação da soberania, a proteção dos poderes constitucionais, a manutenção da lei e da ordem, e o cumprimento de atribuições subsidiárias essenciais para a defesa do território nacional (Brasil, 2020).

As forças armadas, como estabelecido pelo artigo 142 da Constituição Federal de 1988, são instituições nacionais permanentes, regidas pelos princípios de hierarquia e disciplina, e subordinadas à autoridade suprema do presidente da república, que atua como comandante supremo, com supervisão direta do ministro de estado da defesa, responsável pela condução e direção superior das forças (Brasil, 2020).

No entanto, no contexto brasileiro, a atuação das forças armadas se dá, em grande parte, em um ambiente de paz relativa, o que é conceituado como um “segmento de não-guerra”. Esse segmento engloba operações militares que não envolvem combate direto, mas que respondem a uma nova dinâmica de segurança e defesa emergente desde o final da Guerra Fria. Nesse contexto de “transformação da defesa”, as forças armadas são cada vez mais mobilizadas para enfrentar “novas ameaças”, como ações humanitárias, combate ao narcotráfico e prevenção de acidentes, configurando-se uma abordagem multidimensional da segurança (Franco Azevedo, 2013).

Para tanto, as forças armadas brasileiras são estruturadas sob uma cadeia hierárquica vertical e alongada, na qual cada força possui um comandante próprio, nomeado pelo

presidente da república, sob a indicação do ministro da defesa. Esses comandantes são incumbidos da direção estratégica e da gestão das respectivas forças, cumprindo as atribuições designadas para o cumprimento de suas missões específicas.

A legislação brasileira estabelece, ainda, que as forças armadas desempenhem atribuições subsidiárias em colaboração com o desenvolvimento nacional, defesa civil e proteção de infraestruturas críticas (Brasil, 2020). A participação das forças armadas no desenvolvimento nacional não se restringe às suas operações diretas, mas se manifesta também no incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento de tecnologias de ponta, tanto em seus próprios institutos de ciência, tecnologia e inovação quanto em colaboração com a BID.

Na defesa civil, as forças armadas desempenham um papel fundamental em situações de emergência e desastres naturais, oferecendo suporte operacional e logístico aos órgãos especializados e auxiliando diretamente a população em momentos de crise (Brasil, 2020). Adicionalmente, estas desempenham funções na repressão de crimes nas fronteiras e no controle de áreas estratégicas, coordenando-se com outros órgãos do poder executivo para assegurar a proteção das fronteiras terrestres, do espaço aéreo e das águas territoriais (Brasil, 2020).

A Estratégia Nacional de Defesa define três setores tecnológicos como prioritários e estratégicos para a defesa do Brasil: nuclear, cibernético e espacial. Esses setores estão sob a responsabilidade da Marinha, do Exército e da Força Aérea, respectivamente, e refletem a relevância crescente do desenvolvimento de capacidades autônomas e avançadas em áreas críticas para a segurança nacional (Brasil, 2020).

No caso específico da Força Aérea Brasileira, cuja estrutura remonta à unificação das aviações militares do Exército e da Marinha em 1941, os desafios enfrentados são proporcionais à vastidão do espaço aéreo nacional, que se estende por aproximadamente 22 milhões de quilômetros quadrados. A FAB tem como missão a vigilância, o controle e a defesa do espaço aéreo brasileiro, assegurando que ele não seja utilizado para ações hostis que contrariem os interesses nacionais (Brasil, 2020). Para cumprir essa missão, a FAB conta com sofisticados sistemas de detecção, interceptação e defesa, posicionando-se como uma força moderna e ágil para responder a ameaças contemporâneas e garantir a soberania do território.

A elevação da capacitação científica e tecnológica é, assim, uma prioridade para o setor de defesa, que busca constantemente alinhar-se às exigências do cenário internacional e preparar seu corpo de profissionais para lidar com desafios emergentes. Nesse contexto, as forças armadas se configuram como sistemas sociais complexos, formados por indivíduos altamente especializados que operam em diversos níveis de instrução, trabalhando em

conjunto para cumprir a missão de suas instituições e assegurar a defesa da nação (Brasil, 2018).

2.2 Lógica de ação das forças armadas à luz da teoria sociológica de Max Weber

As forças armadas, enquanto instituições sociais intrinsecamente ligadas aos contextos culturais e políticos das nações que defendem, representam uma síntese dos valores, ideais e das dinâmicas complexas de poder e dominação que permeiam a sociedade moderna. Max Weber oferece um arcabouço teórico consolidado para a compreensão dessas dinâmicas, articulando conceitos como ação social, poder, dominação e disciplina, que se revelam fundamentais para o campo dos estudos organizacionais militares.

Para Weber, a Sociologia busca interpretar e esclarecer as ações sociais, as quais são direcionadas pelos significados que os indivíduos atribuem a suas próprias ações em relação ao comportamento dos outros (Weber, 2009). Esse entendimento permite vislumbrar as forças armadas tanto como produto quanto como produtoras do ambiente social, influenciadas por interações simbólicas e pela institucionalização de valores culturais específicos.

O conceito weberiano de ação social é fundamental para compreender a lógica que norteia o funcionamento da vida militar. A ação social, conforme Weber (2009), consiste em uma conduta que considera o comportamento alheio e se orienta a partir dessa relação, sendo, portanto, intersubjetiva e relacional. No âmbito militar, as ações de militares, ocupantes das mais diversas camadas hierárquicas, estão imersas em um propósito coletivo e submetidas a normas que regulam a conduta com vistas a objetivos institucionais.

Nesse sentido, Weber (2009) categoriza quatro tipos de ação social, os quais se manifestam distintamente na vida militar. A ação racional com relação a fins é evidente em operações e estratégias táticas, nas quais as ações são organizadas e executadas de forma calculada, visando ao sucesso da missão. Em contraste, a ação racional com referência a valores se traduz no comprometimento do militar com princípios como lealdade, honra e o sacrifício em nome da pátria, princípios que compõem o núcleo da doutrina militar.

A ação afetiva e a ação tradicional, por sua vez, também desempenham papéis significativos no contexto militar. A ação afetiva, motivada por emoções, é observável em situações de alto estresse, nas quais o espírito de corpo e a lealdade entre soldados molda suas atitudes e motivações. Este vínculo afetivo é essencial para a coesão da tropa e a disposição de enfrentar perigos em prol dos companheiros. A ação tradicional, por sua vez, aparece nas tradições e rituais arraigados da cultura militar, como cerimônias, honras e outros ritos simbólicos que reforçam a identidade coletiva e a continuidade das tradições.

No tocante ao poder e dominação, Weber (2009) diferencia esses conceitos para

elucidar as estruturas de autoridade militar. O poder é definido pelo autor como a capacidade de um indivíduo ou grupo de impor sua vontade, mesmo em face de resistência. No contexto militar, esse poder é exercido em múltiplos níveis e sustentado por uma hierarquia rígida, que confere autoridade aos superiores. No entanto, esse poder não é absoluto, dependendo da adesão voluntária dos subordinados a uma ordem institucional percebida como legítima e necessária ao bem coletivo.

A dominação, como uma modalidade específica de poder, caracteriza-se pela aceitação, por parte dos subordinados, da autoridade dos superiores (Weber, 2009). Weber identifica a dominação racional-legal como o tipo predominante nas sociedades modernas, fundamentado em normas e leis que conferem legitimidade à autoridade. Nas forças armadas, essa forma de dominação é exercida em uma estrutura burocrática e hierárquica, na qual obediência e a disciplina são exigências rigorosas. A dominação racional-legal é materializada pela autoridade instituída por leis e regulamentos, cuja aceitação é voluntária, visto que os indivíduos ingressam na carreira militar reconhecendo a legitimidade desse sistema.

No contexto da dominação, a disciplina militar emerge como disposição para responder prontamente a comandos, sendo cultivada nas forças armadas por meio de um processo intensivo de doutrinação e treinamento (Brasil, 2020). A disciplina, nesse caso, constitui a base da eficiência e prontidão militar, assegurando que ordens sejam cumpridas de forma rápida e precisa, aspectos essenciais em situações de combate. Esse tipo de disciplina vai além da coerção, sendo internalizada pelos membros da instituição como valor essencial que orienta suas práticas e solidifica a identidade coletiva.

A hierarquia militar, enquanto elemento estruturante da organização das forças armadas, reforça a dominação racional-legal e garante a continuidade da ordem institucional. Weber concebe a hierarquia como uma forma de autoridade legítima, em que cada indivíduo possui responsabilidades proporcionais à sua posição. Nas forças armadas, essa estrutura escalonada é fundamental para a manutenção da ordem e do controle, configurando uma cadeia de comando rígida e vertical. Ainda que a hierarquia restrinja a autonomia individual, esta revela-se, muitas vezes, indispensável para conservar a estabilidade e a previsibilidade em cenários de combate.

As tradições militares desempenham um papel relevante na manutenção da ação social tradicional, operando como elos de continuidade entre passado e presente. Rituais e práticas simbólicas, tais como os uniformes, juramentos e as formas de tratamento aos superiores, carregam significados profundos que constituem a base da identidade militar. Para Weber (2009), a ação tradicional está ancorada em costumes enraizados, e, nas forças armadas, esses

costumes sustentam o espírito de corpo e a disciplina institucional.

A cultura militar, em sua dimensão simbólica, atua ainda como um mecanismo de socialização, integrando os novos membros e transmitindo os valores e normas que norteiam a conduta dentro da instituição. A adesão a essa cultura, que envolve valores como coragem, honra, lealdade e patriotismo, é fundamental para a formação da identidade coletiva e para a disposição dos militares de submeterem-se à disciplina e ao sacrifício. Segundo Weber (2009), a eficácia da dominação depende da aceitação dos subordinados, e, no caso das forças armadas, essa aceitação é reforçada pela internalização desses valores.

No caso brasileiro, as forças armadas operam sob o modelo de dominação racional-legal, embora incorporem elementos tradicionais profundamente enraizados na cultura nacional. Essa particularidade confere às forças armadas brasileiras um caráter híbrido, em que normas modernas coexistem com tradições seculares. A organização militar no Brasil é um sistema social formalizado, no qual os membros aceitam a autoridade como legítima e necessária para a manutenção da ordem e para o cumprimento de sua missão de defesa da soberania nacional.

As funções subsidiárias das forças armadas, como a defesa civil e o desenvolvimento nacional, refletem a complexidade da ação social militar, orientada tanto para fins específicos quanto para valores mais amplos. A participação das forças armadas em ações humanitárias, operações de segurança pública e no apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico exemplifica a adaptabilidade de sua estrutura de poder e disciplina. Esse engajamento em atividades civis e de apoio humanitário ilustra a ação racional orientada para fins e valores, contribuindo para o desenvolvimento nacional e a preservação da ordem pública.

Em síntese, as forças armadas brasileiras constituem um sistema social robusto, no qual a ação social é modulada tanto por elementos tradicionais quanto por estruturas de dominação racional-legal. A disciplina e a hierarquia garantem o funcionamento eficiente e coordenado dessa organização, enquanto valores culturais e práticas simbólicas consolidam a adesão dos indivíduos à missão institucional. A partir da perspectiva de Weber (2009), as forças armadas configuram uma manifestação complexa das dinâmicas de poder, dominação e ação social, constituindo um microcosmo da sociedade que representam.

Assim, Weber (2009) permite interpretar as forças armadas como um sistema de poder legitimado e aceito por seus membros, no qual obediência, disciplina e lealdade transcendem as imposições hierárquicas, assumindo-se como componentes simbólicos de um ideal coletivo que sustenta a ordem e a eficiência da instituição. Essas dinâmicas, ancoradas no poder e na dominação, tornam as forças armadas não apenas uma entidade de defesa da nação, mas

também um reflexo da cultura e dos valores que formam a identidade nacional.

As organizações militares, por sua natureza e funções, são frequentemente associadas a modelos de gestão e estrutura organizacional que refletem os arquétipos da burocracia. Tais organizações operam com sistemas altamente hierárquicos, regulamentados e caracterizados por uma divisão clara de tarefas e responsabilidades consideradas, inclusive, referenciais no âmbito da administração estratégica. A burocracia, enquanto modelo organizacional, é baseada em princípios de formalidade, impessoalidade e autoridade racional-legal, características que se alinham com as necessidades operacionais e de disciplina típicas das forças armadas. A seguir, traça-se um panorama de seu modelo de gestão.

2.3 Organizações militares: arquétipos da burocracia

O conceito de burocracia, tal como desenvolvido por Weber (2009), originou-se com o propósito de substituir o exercício arbitrário do poder por uma organização racional e previsível, baseada em autoridade hierárquica e especialização funcional. Esse modelo burocrático permitia que o governo e outras instituições realizassem tarefas amplas e complexas, especialmente em contextos de estabilidade nos quais as demandas eram relativamente estáticas (Osborne; Gaebler, 1994, p. 13). A superioridade técnica da burocracia, como afirma Weber (2009), residia em aspectos como precisão, rapidez, especialização técnica, continuidade e eficiência administrativa, elementos que foram fundamentais para a consolidação do modelo nas organizações modernas.

Contudo, com o passar do tempo, os princípios burocráticos começaram a demonstrar limitações e disfunções. Osborne e Gaebler (1994) observaram que, embora a burocracia tenha proporcionado avanços importantes na estabilização da administração pública, os seus preceitos de controle, estabilidade rígida e meritocracia passaram a impedir a flexibilidade e a agilidade necessárias para enfrentar desafios modernos. Em um contexto no qual o foco passou a ser a regulação de procedimentos e o controle dos recursos, a eficiência em termos de resultados foi progressivamente relegada a segundo plano, criando um sistema de administração prescritiva que, embora impessoal, tornou-se conhecido por sua lentidão e ineficiência (Osborne; Gaebler, 1994, p. 15).

Um aspecto notável que evidencia essa limitação burocrática está na própria arquitetura das instituições públicas, que muitas vezes traduz a distância entre gestores e cidadãos. Os altos muros e a setorização dos espaços ilustram uma separação física e simbólica entre os administradores e os administrados, reforçando a percepção de que as organizações burocráticas operam em isolamento, distantes das necessidades dos cidadãos que supostamente servem (Osborne; Gaebler, 1994, p. 15). Esse isolamento entre a administração

e o público evidencia a rigidez de um modelo que, ao priorizar o controle sobre os processos, compromete a capacidade de adaptação às demandas sociais contemporâneas.

Segundo Osborne e Gaebler (1994), a burocracia continua a funcionar adequadamente em certos departamentos governamentais e instituições públicas que exigem estabilidade e continuidade, como em setores administrativos de larga escala ou de segurança pública. Nessas áreas, o tipo ideal de burocracia descrito por Weber ainda proporciona certa previsibilidade e imparcialidade, essenciais para a garantia de justiça. Nos momentos de crise ou de objetivos claros e compartilhados, a estrutura hierárquica e a mentalidade de comando e controle se mostram eficazes na coordenação de ações coletivas, assegurando o alcance dos objetivos institucionais (Weber, 2009).

No entanto, o modelo burocrático weberiano foi idealizado em uma época de transformações sociais lentas, caracterizada pela estabilidade das sociedades hierarquizadas e pela consolidação dos mercados de massa. Em um ambiente no qual as mudanças ocorriam a um ritmo mais pausado e as interações eram determinadas por laços afetivos de proximidade e colaboração, a burocracia pode prosperar como modelo organizacional dominante. Em contraste, o contexto contemporâneo demanda uma adaptabilidade que desafia as estruturas burocráticas tradicionais, cujos processos centralizados e normativos não acompanham a complexidade das sociedades modernas (Osborne; Gaebler, 1994).

Michael Herzberg (2016), ao refletir sobre a burocracia, oferece uma análise que vai além das críticas comuns, propondo que sua percepção pública está intrinsecamente ligada a ideais e tensões sociais. O autor sugere que a burocracia se torna visível para as pessoas principalmente quando estas percebem que seus ideais ou expectativas foram violados. Isso ocorre, particularmente, em relação ao lugar que ocupam no sistema social.

Assim, em sociedades democráticas industriais, nas quais o Estado liberal afirma respeitar os direitos e propriedades individuais, é comum que a burocracia seja vista como algo que contraria essas promessas. A indignação popular contra a burocracia, portanto, é previsível e faz parte do discurso cultural dessas sociedades, embora muitas vezes careça de fundamento.

Herzberg (2016) observa que essa indignação não é necessariamente uma crítica justa ao sistema, mas sim uma reação enraizada em uma imagem estereotipada de mau funcionamento. Interessantemente, o autor argumenta que tais reclamações desempenham um papel essencial na própria existência da burocracia.

Em outras palavras, a burocracia não poderia persistir de forma tão natural sem as críticas recorrentes que recebe. Essas reclamações, ao invés de enfraquecê-la, reforçam sua

relevância no imaginário social, inserindo-a em um ciclo de tensão e reafirmação: “burocracia é um daqueles fenômenos que as pessoas só notam quando parecem violar os seus próprios pretensos ideais, usualmente os que se referem ao lugar da pessoa no esquema social” (Herzberg, 2016, p. cc).

Para Herzberg, tanto a burocracia quanto as críticas direcionadas a ela são expressões de um fenômeno maior que o autor denomina “prática da prestação de contas” (Herzberg, 2016, p. cc). Essa expressão remete a um sistema social que busca *accountability*, ou seja, responsabilização e organização das ações dentro de uma sociedade complexa. A burocracia, nesse contexto, desempenha o papel de mediadora entre a necessidade de organização e as demandas de transparência, eficiência e justiça. Contudo, é também o alvo previsível das frustrações decorrentes das possíveis disfunções que podem surgir nesse modelo de organização.

Assim, Herzberg (2016) leva-nos a perceber que a burocracia e as reclamações sobre ela não são antagonistas, mas sim partes complementares de um mesmo sistema. A crítica à burocracia, ao mesmo tempo que denuncia suas falhas, valida sua centralidade como elemento organizador das interações sociais em sociedades modernas. Dessa forma, o antropólogo revela como a burocracia reflete e sustenta as tensões entre ideais democráticos e a realidade prática de gerenciar instituições complexas.

A era do conhecimento trouxe consigo a expansão da qualificação profissional e a conscientização de direitos individuais, gerando uma força de trabalho mais autônoma e capacitada. O ambiente atual exige que as organizações, especialmente as públicas, tornem-se mais flexíveis e que adotem um enfoque voltado para resultados e para a participação dos cidadãos. Nesse sentido, não é suficiente que o governo sirva à população; é fundamental que os cidadãos tenham voz ativa nos processos decisórios. Osborne e Gaebler (1994) identificaram princípios como autonomia, foco em resultados, descentralização e fluxos de comunicação bidirecionais como elementos centrais para a adaptação das instituições a essa nova realidade.

De acordo com os autores (Osborne; Gaebler, 1994), o ideal seria que as organizações públicas, incluindo as militares, buscassem equilibrar a adesão às normas com a eliminação de procedimentos obsoletos. Esse desafio é válido para instituições tanto públicas quanto privadas, independentemente de seu setor ou porte. No entanto, mesmo em organizações nas quais a burocratização é mais intensa, é possível incorporar inovações que promovam a eficiência sem sacrificar a justiça e a equidade institucionais. Esse equilíbrio entre tradição e inovação permite que as organizações se adaptem de forma mais eficaz às necessidades da

sociedade contemporânea (Osborne; Gaebler, 1994).

Com base nos aspectos que consolidam a dinâmica em organizações militares, influenciando as relações de poder e seu modelo de gestão, a era pós Guerra Fria marcou uma ampla adoção do culturalismo nos estudos do setor de defesa (Desch, 1998). A ascensão do culturalismo na análise militar pós Guerra Fria reflete uma mudança nas dinâmicas globais e a complexidade crescente das questões de segurança.

Com o fim da bipolaridade da Guerra Fria e o surgimento de novos desafios, como terrorismo e conflitos intraestatais, a compreensão dos fatores culturais se torna essencial para uma análise mais holística e abrangente da segurança e da estratégia militar. Essa abordagem permite que estudiosos e profissionais do setor de defesa explorem não apenas as capacidades materiais, mas também os aspectos intangíveis que moldam a interação humana em contextos de segurança.

Essa nova perspectiva considera como as identidades, valores, crenças e tradições culturais influenciam o comportamento das organizações militares e as decisões estratégicas, proporcionando uma compreensão mais profunda das práticas e rituais que moldam a interação dos membros dentro dessas instituições.

2.4 Compreensão das dinâmicas organizacionais no setor de defesa militar

O culturalismo, adotado como perspectiva neste estudo, busca explicar comportamentos que, à primeira vista, podem parecer irracionais ou não convencionais, à luz dos contextos culturais específicos nos quais se inserem. Essa abordagem reflete a forma como as forças armadas percebem suas missões, seus adversários e a sociedade em que operam, além de analisar como as relações de poder — tanto formais quanto informais — são moldadas por fatores culturais. Nesse contexto, investiga-se como as hierarquias dentro das organizações militares e a legitimidade atribuída a essas estruturas são influenciadas pela cultura organizacional (Desch, 1998).

Em contraste, as teorias realistas tendem a enfatizar explicações baseadas em fatores estruturais e objetivos para compreender o comportamento do setor de defesa de uma nação, abordando-o de maneira racional e prática. A teoria realista, portanto, destaca tanto as relações de poder formais quanto informais dentro de uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada.

Evidências empíricas confirmam que a cultura organizacional exerce uma influência substancial nas atitudes dos indivíduos e no desempenho das organizações, transcendendo sistemas formais de controle e autoridade (Hogan; Coote, 2014; O'Reilly; Chatman; Caldwell, 1991). Nesse sentido, a cultura atua como um instrumento que pode facilitar ou dificultar a

obtenção dos resultados desejados pela organização.

No entanto, a aplicação prática das teorias culturais enfrenta desafios significativos, principalmente devido à natureza abstrata e ampla de suas definições, o que dificulta a operacionalização de variáveis culturais que envolvem conceitos abrangentes como ideias, crenças e normas coletivas, tornando difícil a formulação de teorias testáveis (Desch, 1998).

Ainda são incipientes as pesquisas que oferecem uma compreensão mais aprofundada sobre o processo pelo qual os valores organizacionais se traduzem em comportamentos observáveis e desejados. Reconhecendo essa lacuna, este estudo adota o modelo multicamadas de Schein (artefatos, normas e valores), com base na premissa de que a cultura é um produto de construção social e histórica, gerando uma identidade coletiva em relação ao outro. Assim, a cultura organizacional é vista como uma força social, muitas vezes invisível, cujos valores são comunicados por meio de normas e artefatos (Schein, 2017).

Schein (2017) propõe um modelo multicamadas, no qual os valores organizacionais fundamentam as normas e artefatos, determinando os padrões observáveis de comportamento. Embora os valores não sejam diretamente observáveis, estes influenciam as normas e os comportamentos resultantes (Dose, 1997).

As normas, por sua vez, representam as expectativas sociais baseadas nos valores subjacentes, estabelecendo regras comportamentais que direcionam as ações dentro dos grupos sociais. A teoria da aprendizagem social (Bandura, 1986) sugere que os indivíduos adquirem valores, atitudes e comportamentos ao observar outros em contextos sociais, reforçando os valores organizacionais e as expectativas subsequentes.

Os artefatos, por outro lado, representam os aspectos mais explícitos e observáveis da cultura organizacional, oferecendo um contexto no qual os colaboradores compreendem as expectativas dentro da organização. Rituais e cerimônias específicas, como a troca de guarda e os desfiles militares, simbolizam a disciplina, hierarquia e tradição militar, transmitindo os valores e normas organizacionais de maneira simbólica. A infraestrutura das instalações militares, como quartéis e bases, também expressa a estrutura hierárquica e funcional da organização, refletindo a formalidade das interações.

Além disso, a linguagem, enquanto elemento cultural observável, comunica comportamentos apropriados e inapropriados por meio de metáforas e estruturas de significado, e também atua na disseminação de narrativas dominantes que podem motivar ou inibir comportamentos dentro da organização (Gundry; Rousseau, 1994; Smith; Ellis, 2001).

Schein (2017) observa que, para que algo seja considerado cultura, deve ser compartilhado por todos os membros da organização, embora reconheça também a

possibilidade de subculturas. Os valores organizacionais, como disciplina, lealdade e coragem, formam o alicerce dessas normas e artefatos, moldando o comportamento dos membros da organização e garantindo a eficácia operacional.

A cultura militar não deve ser vista como um conceito monolítico, mas como um conjunto dinâmico de valores, normas e suposições que variam conforme subculturas internas, influenciando a forma como os membros interpretam e respondem a diferentes situações (Kier, 2017).

Embora as organizações militares compartilhem um conjunto básico de elementos estruturantes, como valores fundamentais de hierarquia e disciplina, comportamentos específicos podem ser próprios de determinadas subculturas. Esse fenômeno sugere que, mesmo dentro da cultura militar mais ampla, existem diversas perspectivas que influenciam como os membros interpretam e respondem a diferentes situações.

Kier (2017) também observa que, quando ignoradas ou mal gerenciadas, as subculturas podem entrar em conflito, resultando, em casos extremos, na manifestação de comportamentos desviantes em relação à cultura dominante. Esses conflitos surgem como reflexos das diferenças de percepção dentro do ambiente organizacional e influenciam como cada subcultura interpreta doutrinas, estratégias e táticas, o que pode levar a abordagens divergentes ou até opostas, especialmente em questões relacionadas a ações gerenciais de motivação e retenção de pessoas.

Além disso, essa perspectiva pressupõe a existência de ambiguidade entre as subculturas. Sob a ótica da diferenciação, as mudanças organizacionais ocorrem no âmbito de uma ou mais subculturas, reconhecendo que o ambiente organizacional é segmentado, e, portanto, a cultura não pode ser considerada uniforme, com suas fronteiras não sendo impermeáveis. A compreensão da dinâmica de funcionamento da FAB e o entendimento de sua complexa rede cultural e subcultural, que se estende para o âmbito dos vínculos contratuais e efetivos, torna fundamental entender seus principais desafios e implicações gerenciais.

2.5 Prelúdios da mudança: evidências da reestruturação organizacional militar

O contexto da defesa militar, como evidenciado, enfrenta desafios intrínsecos à natureza de suas operações. Afinal, de acordo com autores do campo militar (Fraga, 2013; Santos Neta, 2021), o Brasil destaca-se como o único país da América Latina com potencial de verdadeiramente se posicionar como um ator no cenário global. Seu objetivo estratégico de longo prazo transcende a liderança regional, almejando consolidar-se como uma potência militar reconhecida internacionalmente, a exemplo das outras nações que integram o grupo

BRICS (Rússia, China e Índia).

Dito isso, o Brasil ocupa uma posição de destaque entre os 12 países com as maiores despesas no setor de defesa, sendo 80% desse montante destinado ao pagamento de pessoal, 12% ao custeio e 8% aos investimentos de caráter permanente (Fraga, 2013; Brustolin, 2014). Em termos de percentual, o Brasil supera os Estados Unidos que gastam apenas 22% com pessoal, ainda que esteja engajado em contextos reais de combate.

Embora seus gastos sejam justificados em virtude de seus objetivos, a saber: defender a segurança da Amazônia e de regiões fronteiriças brasileiras, além de se tornar uma potência global, a Força Aérea Brasileira entende que precisa, sem dúvida, otimizar o uso de recursos.

Nesse contexto, em 2016, a FAB implementou uma reestruturação organizacional visando à eliminação de redundâncias e à simplificação das atividades administrativas, que consumiam substancialmente os recursos financeiros e humanos, prejudicando o foco nas atividades essenciais (Brasil, 2016). Essa reestruturação foi orientada por diretrizes legais com o objetivo de aumentar a capacidade operacional, aprimorar os processos administrativos e reduzir os custos com efetivo e suporte administrativo, com vistas a estabelecer uma organização de alto desempenho (Brasil, 2016).

Além disso, o processo envolveu diversas modificações estruturais, incluindo a extinção de algumas organizações, a criação de outras e a reclassificação de unidades existentes. Essas mudanças não apenas responderam às pressões orçamentárias, mas também à crescente cobrança social por uma gestão mais responsável dos gastos com o pessoal nas forças armadas.

Dado o contexto diplomático e a postura pacífica do Brasil, a pressão sobre o orçamento militar se destaca quando comparada a outras áreas do governo. Para atender a essas expectativas, as forças armadas têm se dedicado à profissionalização e à racionalização de seus efetivos, com o objetivo de reduzir custos sem comprometer suas missões (Santos Neta, 2021).

Ademais, a busca pela profissionalização das forças armadas reflete uma tendência global, que foi intensificada após os ataques de 11 de setembro, os quais evidenciaram a necessidade de forças militares menores, mais especializadas e adaptadas para enfrentar novas ameaças (Cardoso, 2008).

Nesse sentido, a reestruturação da FAB não busca apenas a redução de despesas administrativas, mas também a maximização dos recursos destinados às áreas operacionais, conceito sintetizado pela metáfora “deixar de comprar papel para adquirir munição” (Santos Neta, 2021, p. 15). A FAB, assim, visa otimizar suas estruturas organizacionais e ajustar o

efetivo a médio e longo prazo, com um foco na eficiência e na minimização de erros (Santos Neta, 2021).

Além disso, a eficiência administrativa, um princípio constitucional da administração pública brasileira, reflete a busca constante pelo atendimento do interesse público, utilizando os melhores recursos e métodos disponíveis. A reestruturação da FAB, implementada em 2016, alinha-se com essa filosofia, evidenciando o esforço da instituição em atender às demandas estratégicas com o menor impacto orçamentário possível.

A experiência adquirida durante as Guerras Mundiais ressaltou a importância da administração eficiente dos recursos humanos e materiais nas forças armadas, incorporando conceitos clássicos da administração, como a divisão do trabalho e a hierarquia, que também são aplicados no setor civil (Onday, 2016).

Em um contexto de recursos públicos limitados, a preocupação com a eficiência e a otimização de custos torna-se ainda mais relevante, especialmente considerando que a maior parte do orçamento de defesa brasileiro é destinada ao pagamento de pessoal ativo e inativo, configurando uma das maiores dotações orçamentárias do governo federal (Brustolin, 2014).

Contudo, a estratégia de redução do número de militares de carreira e a ampliação da contratação de temporários apresenta implicações no que se refere à continuidade administrativa e à capacidade técnica da FAB a longo prazo. A diminuição do efetivo de carreira tem como objetivo reduzir os gastos futuros com aposentadorias e racionalizar a folha de pagamento, mas também implica a perda de profissionais experientes e da continuidade administrativa consolidada. Entre 2015 e 2020, a FAB reduziu em 2.923 o número de militares de carreira, substituindo-os por 489 profissionais temporários, que não integrarão o contingente de inativos (Santos Neta, 2021).

Este cenário revela um possível paradoxo, a saber: embora a diminuição do pessoal permanente reduza os custos de longo prazo com a previdência, a perda de profissionais qualificados afeta imediatamente a capacidade administrativa e operacional da FAB. Além disso, a dificuldade crescente em reter talentos qualificados exige a implementação de políticas eficazes de retenção e valorização desses profissionais.

Portanto, o desafio da FAB transcende a simples redução quantitativa do efetivo. É essencial garantir que a reestruturação não comprometa a qualidade dos serviços prestados. A busca por eficiência administrativa deve ser equilibrada com estratégias de retenção e desenvolvimento de competências, a fim de preservar o conhecimento organizacional e assegurar que o pessoal temporário contribua efetivamente para a missão da Força.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que se segue aborda a construção da identidade dos profissionais militares, entendida como um processo complexo e multidimensional, influenciada por diferentes formas de socialização e interações ao longo do tempo. A socialização secundária, que reflete o desenvolvimento cognitivo e moral de um indivíduo e sua capacidade de compreender e justificar as normas sociais, desempenha papel fundamental nesse processo (Piaget, 1964).

Segundo Habermas (2012), a moralidade compartilhada surge das interações comunicativas, que estabelecem as bases para a identidade profissional. Nesse contexto, as dinâmicas culturais podem levar, em casos de hipersocialização (Wrong, 1961), à perda da individualidade ou, em situações de fragmentação cultural, à formação de subculturas divergentes da cultura organizacional central, impactando a identificação e o comprometimento dos profissionais com a instituição.

A desconexão entre as práticas de socialização tradicionais e a identidade pessoal dos militares pode resultar em uma crise de identidade, caracterizada por um comprometimento que não é mais sustentado pela identificação afetiva ou normativa, mas sim por uma análise custo-benefício (Meyer *et al.*, 2022). Essa mudança, apontada na literatura, evidencia que os militares, que anteriormente eram motivados pelo sentimento de pertencimento e identificação com os valores institucionais, agora são mais influenciados por fatores extrínsecos, como segurança e recompensas financeiras.

Tal cenário ressalta a necessidade de uma nova abordagem na gestão de pessoas, que reconheça a importância da interação entre racionalidades diferentes — instrumental, substantiva e comunicativa — para atender às demandas contemporâneas e promover a coesão organizacional.

A abordagem organizacional tradicional, muitas vezes marcada por uma postura burocrática e disfuncional, contribui para a alienação e desumanização dos profissionais militares, por meio de normas rígidas e processos impessoais que priorizam a eficiência em detrimento da autonomia e da reflexão (Herzberg, 2016; Lukács, 2003).

Nesse contexto, o presente referencial irá fornecer as bases argumentativas para os pressupostos preliminares de transição para uma gestão recíproca e relacional, que reconheça a complexidade da natureza humana e promova práticas éticas e substanciais nas interações.

3.1 O fenômeno de construção identitária como produto de sucessivas socializações

A perspectiva funcionalista, representada por autores como Durkheim e Parsons, considera a socialização essencial para a integração do indivíduo à sociedade. Por outro lado,

a perspectiva culturalista, defendida por Weber, Bourdieu, Mead e Cooley, enfatiza o papel dos aspectos simbólicos e culturais na formação do comportamento e das crenças. Ambas as perspectivas são relevantes para a compreensão da internalização de normas e valores no contexto organizacional, complementando a visão piagetiana de socialização primária.

O sociólogo francês, Émile Durkheim, via a socialização como um processo de transmissão de normas, denominado “socialização metódica”. Tal processo envolve a imposição de regras explícitas e formais, reforçadas pela disciplina e pela coerção das sanções, com o objetivo de manter a coesão social. Durkheim (1893) argumenta que a sociedade impõe seus valores ao indivíduo, e a socialização é o processo pelo qual os indivíduos internalizam essas normas sociais.

Nesse paradigma, o sujeito era compreendido como um agente passivo, cujas ações eram moldadas pelas normas e valores impostos pelas instituições que compõem o tecido social. No entanto, à medida que novas correntes de pensamento emergiram, essa visão reducionista foi questionada, dando lugar a interpretações que enfatizam a participação ativa do sujeito no processo de socialização, ou seja, como produto de sucessivas socializações.

Sob essa ótica, a socialização passou a ser concebida como um fenômeno dinâmico e multidimensional, em que o indivíduo, longe de ser um agente passivo, desempenha um papel fundamental na construção e reconstrução de suas visões de mundo, integrando e ressignificando as influências sociais de maneira contínua (Dubar, 2005). Nesse sentido, entender a socialização primária e sua evolução à socialização profissional é fundamental.

A obra de Jean Piaget é amplamente reconhecida por suas contribuições a respeito da socialização primária. Em seus estudos, Piaget (1964) explora como crianças se constroem enquanto indivíduos ao interagir com o mundo ao seu redor. Nesse contexto, o autor sustenta que o processo de socialização não ocorre de maneira linear, mas sim por meio do que ele denomina “processo de equilíbrio”, caracterizado por uma progressão em estágios nos quais o indivíduo transita continuamente para níveis mais avançados de equilíbrio (Piaget, 1964).

Além disso, Piaget enfatiza que o aprendizado e a socialização estão profundamente interligados, sendo as estruturas mentais e as interações sociais fundamentais na formação do indivíduo. As investigações do autor sobre o desenvolvimento mental infantil fornecem as bases da concepção do processo de socialização primária e sua aplicação prática.

A teoria de Piaget propõe, ainda, uma evolução gradual nas interações de um indivíduo com o mundo e com outras pessoas, passando do egocentrismo para a cooperação social. Tal processo ocorre em etapas, começando com o egocentrismo, caracterizado pela

confusão entre o “Eu” e o “mundo”, e culminando na inserção do adolescente na vida social adulta. Em estágios intermediários, a criança aprende a diferenciar o “Eu” do objeto externo, a respeitar as relações impostas por figuras de autoridade e a transitar de uma obediência autoritária para uma cooperação baseada em respeito mútuo.

Inicialmente, o indivíduo tende a respeitar figuras de autoridade de maneira inquestionável. Contudo, à medida que se desenvolvem cognitivamente, esse respeito torna-se recíproco, levando-o a enxergar as regras como fruto de um acordo mútuo — o que Piaget denomina “contrato”. Esse conceito marca a transição da heteronomia, caracterizada pela obediência a regras impostas, para a autonomia moral, fundamentada no respeito às normas baseadas em consenso. Nesse estágio avançado, o indivíduo internaliza valores como justiça, honestidade, consolidando uma moralidade independente.

Ao final do processo de socialização, o indivíduo é capaz de organizar seus valores morais de forma autônoma e estruturada, o que Piaget descreve como uma “lógica dos valores” (Piaget, 1964). O autor argumenta que a moralidade possui uma organização lógica análoga à do pensamento racional, com ambas se desenvolvendo de maneira interdependente e paralela.

Avançando nessa linha de reflexão, a contribuição de Claude Dubar (2005) se revela fundamental, ao propor que a socialização secundária seja entendida como um processo de negociação contínua entre identidades. Nesse sentido, a socialização é um processo inacabado, contínuo e interativo, que envolve um diálogo multidirecional entre os agentes de socialização e o indivíduo socializado, demandando ajustes constantes conforme a ordem temporal, as circunstâncias e os contextos de ação.

Seguindo a linha de pensamento piagetiano, Dubar caracteriza o processo de socialização como a “construção lenta e gradual de um código simbólico” (Dubar, 1997, p. 32), que possibilita a formação de uma representação do mundo e da identidade que cada indivíduo deseja assumir no mundo.

Nessa perspectiva, a socialização transcende a mera transmissão de valores e normas, constituindo-se na construção simbólica da realidade social. O indivíduo, mediante internalização de esquemas simbólicos e linguísticos, aprende a agir e a interpretar o meio social. Assim, a socialização é vista como um processo formador da identidade, que se desdobra em diferentes níveis, desde a socialização primária, que ocorre na infância, até a socialização secundária, típica da vida profissional.

Jürgen Habermas (2012a) amplia essa discussão ao incorporar a dimensão comunicativa e intersubjetiva. Em sua teoria da ação comunicativa, Habermas propõe que a

moralidade e as normas sociais não são apenas internalizadas, mas são também construídas e validadas por meio do diálogo e da deliberação entre os sujeitos. O autor expande o conceito de autonomia individual, presente na obra de Piaget, ao introduzir a noção de autonomia relacional, defendendo que as interações sociais ocorrem em um espaço intersubjetivo, no qual crenças e práticas podem ser discutidas, justificadas e revistas de forma coletiva.

O autor defende que, com o desenvolvimento cognitivo, os indivíduos se tornam capazes de participar de interações sociais que envolvem a justificação e a negociação de normas morais. Habermas (2012a) destaca, assim, a importância do raciocínio complexo e do diálogo na construção de uma moralidade partilhada, defendendo que a moralidade se fundamenta em interações comunicativas.

Portanto, a socialização revela-se um processo complexo e multidimensional, que abrange tanto a transmissão de normas quanto o desenvolvimento de uma moralidade autônoma. A socialização nesse contexto não só molda as competências e os comportamentos esperados, mas também define as expectativas e o sentido de pertencimento que os indivíduos desenvolvem em relação à sua organização.

Dessa forma, a identidade é um produto direto e contínuo dos processos de socialização, refletindo tanto a adaptação às normas sociais quanto a resistência ou negociação dessas normas. Em sociedades contemporâneas, onde as identidades são múltiplas e em constante transformação, a socialização é um processo vital para a compreensão das dinâmicas sociais e da forma como os indivíduos se posicionam dentro delas (Dubar, 2005).

Sob a perspectiva contemporânea, a identidade é construída ao longo da vida, em resposta às interações com grupos sociais e instituições formais. Nesse sentido, a construção da identidade vai além do simples ato passivo de absorver normas; pelo contrário, é uma negociação ativa entre as experiências pessoais e as expectativas sociais. Assim, as identidades se desenvolvem dentro de um processo bidirecional, no qual socialização organizacional e personalização individual estão em contínua influência recíproca.

Desse modo, a identidade é ao mesmo tempo subjetiva e objetiva, biográfica e estrutural, resultado de uma série de socializações que ocorrem ao longo da trajetória de um indivíduo. Essa dualidade da identidade — identidade para si e identidade para o outro — reflete como o indivíduo se percebe e como é percebido pelos outros. Esse equilíbrio entre o eu interior e as demandas externas está no centro da construção identitária.

A ideia central é que as formas de organização social (estruturas sociais) e as representações mentais dos indivíduos (estruturas mentais) estão em constante diálogo (Piaget, 1964). Nesse sentido, entende-se a formação da identidade profissional como

resultado dos modos de organizar a vida em grupo, bem como do desenvolvimento cognitivo e moral do ser humano.

Diante disso, à medida que as pessoas transitam entre diferentes fases da vida e contextos sociais, sua identidade passa por movimentos de continuidade e de ruptura. As identidades construídas no movimento de continuidade implicam um espaço unificado de realização, um sistema profissional no qual os sujeitos seguem percursos contínuos projetados em uma sucessão e qualificações que exigem o reconhecimento de suas competências para validar sua imagem (Santos, 2005).

Dubar descreve a construção identitária como uma transação, na qual o indivíduo tenta reconciliar suas identidades herdadas com aquelas que busca alcançar (Dubar, 2005). Em casos ideais, essa transação resulta em uma continuidade harmoniosa, enquanto em outros pode haver uma ruptura, levando o indivíduo a reconstruir sua identidade em novos termos.

No presente estudo, adota-se a perspectiva teórica, alinhada ao pensamento piagetiano, de que o desenvolvimento cognitivo individual precede a possibilidade de alcançar uma autonomia intersubjetiva ou relacional (Piaget, 1964). Apenas após esse amadurecimento cognitivo, os sujeitos são capazes de adentrar no estágio de autonomia intersubjetiva (Habermas, 2012a), denominado neste estudo, como autonomia recíproca relacional.

Nesse contexto, a identidade é compreendida como sendo construída e validada em um espaço de constante interação e negociação intersubjetiva (Dubar, 2005), no qual os indivíduos, em diálogo com suas subjetividades, têm a oportunidade de discutir, justificar e revisar suas crenças e práticas sociais (Habermas, 2012b).

Portanto, a evolução do conceito de socialização reflete uma transição de uma visão estática e impositiva para uma compreensão mais dinâmica, dialógica e relacional, reconhecendo a complexidade inerente ao processo de formação das identidades individuais e coletivas. Essa visão pluralista permite compreender as dinâmicas sociais em instituições contemporâneas, na qual múltiplas identidades são constantemente construídas e reconstruídas.

3.2 A influência cultural na construção da identidade

A antropologia cultural, de forma abrangente, descreve a formação das personalidades individuais como um processo de incorporação gradual da cultura da sociedade à qual pertencem. Por isso, as disciplinas fundamentais que moldam a personalidade são profundamente contextuais, sendo a cultura a principal.

O sistema de ação profissional se fundamenta na existência de um referencial comum no campo profissional, proporcionando aos trabalhadores um conjunto de informações que os

orienta em suas atividades. Esse denominador comum é compartilhado, de forma explícita e implícita, por um conjunto de elementos que pertencem ao mesmo contexto profissional e se baseiam nele para se comunicar, compartilhar informações, reconhecer e agir (Santos, 2005).

Os traços característicos desse referencial incluem a existência de uma linguagem tácita e específica das situações concretas do campo profissional, que só fazem sentido no interior daquele contexto; porém, nem sempre coincidem com o referencial de cada indivíduo. Quando há uma dissonância na representação atribuída, o referencial serve como modelo de conduta meramente profissional, funcionando como um guia implícito que orienta a conduta individual, mas que conflita com sua identidade individual (Santos, 2005).

O que transforma um conjunto de indivíduos em uma sociedade ou grupo social vai além de sua mera organização; está, principalmente, ligado ao conceito de espírito de corpo. Este espírito, tradicionalmente associado à mentalidade militar, abrange uma cultura que se integra ao corpo, tanto em termos de interiorização biológica — manifestada em gestos, posturas e atitudes que refletem a cultura do grupo — quanto em relação à exteriorização dos comportamentos, que se materializam em um conjunto de regras específicas que espelham uma comunidade de ideias e valores, além da capacidade de ação deliberada em grupo.

Contudo, a abordagem culturalista não se limita a essa descrição. Kardiner (1939), após analisar diversas culturas, busca compreender a relação entre a cultura, representada pelas instituições e estruturas que influenciam o comportamento humano, e a dimensão psicológica, manifestada nos tipos de personalidade que emergem dessas influências. Para Kardiner (1939), o caráter refere-se às atitudes individuais moldadas por fatores como status social, gênero e outros elementos contextuais, representando características superficiais que se expressam no comportamento observável de uma pessoa em seu ambiente social.

Por outro lado, a personalidade de base é um conceito mais profundo e coletivo, relacionado ao padrão psicológico geral formado pelas instituições predominantes de uma sociedade, como a família, a educação e os sistemas de crença. Este padrão compartilhado diferencia, por exemplo, um esquimó de um habitante das ilhas Marquesas (Dubar, 2005).

Embora ambas as culturas apresentem indivíduos com traços pessoais distintos, suas personalidades de base refletem as diversas instituições culturais nas quais foram socializados. Assim, a personalidade de base atua como uma moldura geral que abrange as variações individuais de caráter, permitindo que, embora existam traços comuns entre os membros de uma sociedade, cada indivíduo os expresse de maneira única (Dubar, 2005).

Nesse contexto, Ralph Linton (1945) argumenta que existe um núcleo cultural que contém características culturais centrais compartilhadas por todos os membros de uma

sociedade. Contudo, à medida que a sociedade se torna mais complexa, esse núcleo tende a diminuir. A crescente especialização e diversificação social pode resultar em fragmentação cultural, onde a cultura deixa de oferecer um modelo de vida coerente para todos os indivíduos. Este fenômeno pode culminar em um processo de desintegração cultural, caracterizado pelo enfraquecimento da coesão social e pela ausência de um conjunto claro de valores e normas comuns (Dubar, 2005).

Entretanto, Linton (1945) também defende que essa desintegração pode ser evitada por meio da emergência de uma nova cultura, que surge da necessidade de um conjunto de ideias e valores compatíveis, capazes de justificar a pertença comum entre os membros da sociedade. Tal emergência implica a reconstituição de um novo núcleo cultural, que se forma pela reorganização de elementos antigos e novos, resultando em inovações culturais. Essa reconfiguração cultural pressupõe a formação de uma nova estrutura ou personalidade de base, sustentada por um novo processo de socialização comum (Dubar, 2005).

Assim como Kardiner (1939) e outros antropólogos culturalistas, Linton (1945) acredita na possibilidade e na necessidade de reconstituir culturas comuns que englobem todos os membros de uma sociedade. O autor fundamenta essa crença na noção de que existem diversas experiências subculturais presentes em todas as sociedades, embora com frequências variáveis.

Segundo Linton (1945), essas experiências refletem elementos psicológicos subjacentes que permanecem ocultos, mas que estão intimamente ligados à necessidade primordial do indivíduo de experimentar uma pertença social estável. Essa pertença se manifesta na forma como os indivíduos consideram os modelos de suas próprias subculturas como guias para o comportamento, raramente imitando modelos de outras subculturas, mesmo quando os conhecem bem.

Na construção da identidade, fenômeno complexo diretamente influenciado pela socialização, a internalização de normas culturais desempenham papéis fundamentais. O conceito de personalidade de base, ilustra essa relação, evidenciando como a identidade é moldada pelas instituições sociais e culturais que cercam o indivíduo.

Neste contexto, a cultura emerge dentro de um ambiente que molda a ação humana, fornecendo um conjunto de normas e valores que orientam o comportamento individual. A inter-relação hierárquica entre cultura, sociedade e personalidade sublinha que a cultura não apenas direciona a socialização, mas também fundamenta a formação da identidade, tanto em sua dimensão individual quanto coletiva (Dubar, 2005).

A interdependência entre esses elementos é um aspecto central na discussão, sugerindo que a ação humana deve ser entendida como um fenômeno que envolve fatores biológicos, psíquicos, sociais e culturais. Essa interdependência indica que mudanças em um desses aspectos, como transformações culturais, podem impactar a socialização e, consequentemente, a construção da identidade.

Dito isso, a conexão entre os processos de socialização, de construção da identidade e da influência cultural formam a base para a compreensão da ação humana em diferentes contextos sociais.

3.3 Interdependência sistêmica e racionalidades na estrutura social

Talcott Parsons (1951) propõe que a ação humana pode ser analisada a partir de quatro elementos fundamentais. Primeiro, a ação envolve um ator, ou seja, uma pessoa que a realiza. Segundo, essa ação ocorre em uma situação que o ator pode controlar parcialmente. Terceiro, o ator faz escolhas com base nos fins que deseja alcançar e nos meios disponíveis para isso. Por fim, essas escolhas são orientadas por critérios normativos, ou seja, por normas e regras que guiam o comportamento do ator.

Parsons (1951), ao se referir ao conjunto de fins e meios, utiliza o termo objeto, emprestado de Freud, o que lhe permite definir a ação humana como uma relação objetiva, ou seja, um comportamento voltado para a realização de objetivos e que possui significado para o indivíduo (Dubar, 2005). O autor também se baseia nas ideias de Max Weber, que definem a ação social como um comportamento com significado subjetivo, ou seja, uma conduta que, pelo menos em parte, é orientada pela interação com outras pessoas (Dubar, 2005).

Porém, essa interação só acontece se existir uma norma comum que os envolvidos compartilhem. Parsons (1951) afirma que para haver comunicação (dupla contingência), deve existir um código comum entre os participantes, como uma linguagem ou gestos interpretados da mesma maneira. Esse código ou norma compartilhada vem de uma cultura comum, que envolve um sistema de valores que orienta os comportamentos das pessoas (Dubar, 2005).

Além de interagir com os outros, cada pessoa também tem seus próprios objetivos e busca atingi-los de forma sistemática. Para tanto, é preciso motivação, ou seja, um esforço de iniciar a ação propriamente dita. Assim, a ação humana não é apenas fruto da interação com os outros, mas também um instrumento de satisfação de necessidades básicas, já que o corpo fornece a energia necessária para agir.

Parsons (1951), mais tarde, dividiu o sistema de ação humana em quatro partes interligadas (Dubar, 2005):

1. Subsistema biológico: envolve o corpo e suas necessidades, fornecendo a energia para agir.
2. Subsistema psíquico: é a personalidade, que dá motivação para alcançar os objetivos.
3. Subsistema social: refere-se à interação entre as pessoas e às normas que guiam essa interação.
4. Subsistema cultural: envolve valores e conhecimentos que fornecem as informações necessárias para agir.

Parsons (1951) descreve a ação humana como uma estrutura de interdependência, na qual cada uma dessas partes controla as outras de alguma forma. Segundo Parsons (1951), a ação é composta por mecanismos de controle que operam em níveis sucessivos e organizados de forma hierárquica, assemelhando-se ao funcionamento de um sistema cibernético. Assim sendo, a cibernética é o estudo comparativo de sistemas de comunicação e controle, da qual emergem três conceitos fundamentais: informação, energia e regulação.

No entendimento parsoniano, a regulação é responsável pelo controle que compara os resultados obtidos com as expectativas e, quando há desvios, implementa operações de correção. Nesse sistema, aqueles que exercem a ação de controle sobre os demais são “mais ricos em informação”, enquanto os que estão sob controle são “mais ricos em energia” (Dubar, 2005). No modelo hierárquico, a cultura é inserida em um nível superior, controlando o sistema social, que, por sua vez, supervisiona a personalidade, e, finalmente, a personalidade que dirige o organismo.

Assim, a cultura possui a maior quantidade de informação e regula o sistema social, enquanto o organismo detém a maior energia e é influenciado pelos outros subsistemas. De acordo com Parsons (1951), o processo de interiorização dos imperativos funcionais, ou seja, de socialização, integra o indivíduo ao sistema social. A socialização garante que os valores e normas da sociedade sejam absorvidos pela personalidade do indivíduo, tornando-o capaz de participar de forma funcional no sistema social.

Assim, os imperativos funcionais são essenciais para a integração social e a regulação do comportamento, constituindo o sistema LIGA (Latência, Integração, Goal-Attainment, Adaptação). Portanto, o processo de socialização é o mecanismo pelo qual os indivíduos incorporam esses imperativos funcionais, integrando-os à sua personalidade e permitindo-lhes participar de maneira coesa e funcional na sociedade. Entre os imperativos funcionais do sistema social, destacam-se (Dubar, 2005):

1. Estabilidade normativa (L) – refere-se à preservação dos valores e normas que regulam as ações, assegurando que sejam conhecidos e interiorizados pelos indivíduos.
2. Integração (I) – assegura a coordenação e coesão entre os membros do sistema social, promovendo a eficácia coletiva das normas.
3. Persecução de objetivos (G) – define e garante a realização dos objetivos da ação, articulando o sistema social com as personalidades individuais.
4. Adaptação (A) – assegura a adequação dos meios aos fins, controlando a adaptação eficaz do sistema ao ambiente externo.

Ao estruturar a ação humana como uma hierarquia de subsistemas interdependentes, o autor oferece uma visão abrangente da organização social, na qual cada indivíduo é funcionalmente integrado ao sistema por meio da interiorização dos valores e normas, assegurando, assim, a coesão e a continuidade da ordem social. Por estes motivos, o alinhamento ou desalinhamento em relação à cultura e aos processos que a estabelecem ao longo da carreira, a saber: a socialização, podem resultar em dissonâncias cognitivas e influenciar rupturas, na medida em que os profissionais optam por não mais internalizar os imperativos funcionais.

3.4 Hipersocialização militar: transformação *versus* anulação da identidade

Nesse sentido, o comportamento, no âmbito organizacional militar, é abordado por paradigmas clássicos (Akerlof; Kranton, 2005) e emergentes (Alcadipani, 2024) que buscam compreender o perfil e a identidade do profissional militar (Hill; Wong; Gerras, 2013; Kober, 2011; Jansen; Thomas, 1996; Kowalinski, 2022).

A socialização nas instituições militares é um processo orientado para a formação de indivíduos alinhados a valores, comportamentos e normas específicas, que sustentam a coesão e a disciplina necessárias à função militar. Esse processo, amplamente estudado nas ciências sociais, inclui diferentes abordagens teóricas que ajudam a compreender como os indivíduos internalizam as práticas e os valores de uma instituição tão singular.

Dennis Wrong (1961) propõe que as instituições militares exercem uma intensa pressão social para moldar a identidade dos novos integrantes, buscando promover um alinhamento absoluto de identidades em detrimento das características pessoais e individuais, em um processo unidirecional de hipersocialização.

Segundo Wrong (1961), a hipersocialização no contexto militar caracteriza-se pela expectativa de obediência e conformidade inquestionáveis, na qual o “eu” é substituído por uma identidade coletiva orientada ao cumprimento das missões e à adesão aos ideais de honra,

coragem e lealdade.

Desse modo, o ambiente militar, ou a vida “castrense”, impõe uma forte influência sobre os novos recrutas, criando um espaço no qual a individualidade é minimizada em favor de uma identidade comum. Essa teoria pressupõe que a intensidade da socialização militar ultrapassa as normas básicas de convivência, pois seu objetivo é transformar o novo integrante em uma peça integral da engrenagem militar, sem espaço para questionamentos internos ou externos.

Em contraste com Wrong (1961), Akerlof e Kranton (2005) defendem que o modelo de socialização militar constitui um referencial superior de alinhamento de identidades. Os autores introduzem uma perspectiva complementar por meio do modelo principal-agente, no qual interpretam a socialização militar como um contrato psicológico entre a instituição, o “principal”, e o indivíduo, o “agente”. Nesse contrato, o indivíduo renuncia voluntariamente à sua identidade pessoal em prol da identidade militar, reforçando uma estrutura de lealdade e abnegação.

Esse modelo sugere que o ambiente militar cria incentivos e estabelece uma estrutura na qual o novo integrante, ao adotar a identidade coletiva, aceita também abrir mão de aspectos significativos de sua individualidade. Assim, Akerlof e Kranton (2005) argumentam que as recompensas e sanções estruturais da instituição militar consolidam o processo de transformação da identidade individual em uma identidade exclusivamente coletiva.

O contrato simbólico descrito por Akerlof e Kranton (2005) entre o indivíduo e a instituição militar contribui para a formação de uma hierarquia de identidades, na qual a identidade militar é concebida como uma identidade superior. Tal renúncia voluntária à identidade pessoal é reforçada por mecanismos de controle que garantem a coesão e a eficácia do grupo.

Ao tornar-se um “*insider*”, o indivíduo abdica de suas expressões pessoais em prol de uma identidade homogênea e coletiva, que se manifesta na adesão incondicional à disciplina, à ordem e ao compromisso com a missão. Nesse sentido, as forças de defesa militar buscam moldar as identidades de seus integrantes, apoiando-se em um modelo de racionalidade instrumental, de modo a canalizar as individualidades para o alcance de objetivos específicos.

Esse processo de socialização, que pressupõe o pleno alinhamento entre as identidades, assemelha-se ao modelo tradicional de gestão, tal como exemplificado pela indústria automobilística norteamericana no início do século XX, na qual a previsibilidade das operações organizacionais era uma prioridade e os procedimentos eram rigorosamente estruturados para maximizar a eficiência operacional.

Nesse modelo de gestão, a centralização das decisões nas mãos dos gerentes determinava os papéis dos trabalhadores, enfatizando a conformidade comportamental com as diretrizes administrativas. Essa estrutura desestimulava a autonomia dos funcionários em relação ao pensamento crítico e à tomada de decisões. Os gestores, muitas vezes atuando como microgestores, aplicavam controles rigorosos para garantir que as tarefas fossem executadas conforme as especificações, valendo-se de incentivos e sanções econômicas, como ajustes salariais e demissões, para assegurar a conformidade dos trabalhadores (Jansen; Thomas, 1996).

Esse modelo estava alinhado com os paradigmas psicológicos comportamentais da época, como as teorias de Skinner (1938), que sustentavam que o comportamento observável era o único objeto legítimo da psicologia, enquanto os processos cognitivos e o pensamento eram considerados secundários (Jansen; Thomas, 1996). Para Skinner, o comportamento humano poderia ser explicado totalmente por estímulos externos, ou seja, por recompensas e punições extrínsecas, conhecidas como reforços comportamentais (Skinner, 1938).

Entretanto, em consonância com Guerreiro Ramos (1981), desafia-se essa visão dominante sobre a plena socialização do militar, tendo em vista que o ser humano não é completamente suscetível à socialização. Pelo contrário, este é um “ator” em constante estado de tensão, que pode optar entre internalizar os comportamentos prescritos pela organização, conforme sustentado por Akerlof e Kranton (2005), ou, de maneira oposta, resistir aos estímulos externos, baseando-se em seu próprio senso ético e em suas deliberações pessoais.

Nesse quadro, dois desfechos são possíveis: por um lado, ao ceder às pressões institucionais, o indivíduo tende a despersonalizar-se, alinhando-se às expectativas organizacionais conforme descrito no modelo de Akerlof e Kranton (2005); por outro, ao resistir, o indivíduo pode romper com a instituição, seja evadindo do serviço ativo ou permanecendo com perfis de baixa identificação organizacional.

Dessa forma, a gestão da identidade no contexto organizacional militar revela um complexo equilíbrio entre a adoção de uma identidade alinhada à missão organizacional e a preservação de valores individuais, apontando para o desafio contínuo na elaboração de políticas de engajamento que respeitem tanto os objetivos da organização quanto a individualidade de seus profissionais.

3.5 Uma nova abordagem identitária do profissional militar contemporâneo

A literatura aponta para indícios de uma transição significativa no perfil profissional do militar contemporâneo. Na medida em que valores tradicionais, como a obediência cega e a abnegação total, estão sendo gradualmente substituídos por um pragmatismo orientado para

a preservação da dignidade pessoal e para o entendimento do propósito das normas e da participação ativa. Essas características, anteriormente mais comuns em uma sociedade civil, agora começam a emergir nas forças armadas (Alcadipani *et al.*, 2024).

Contrapondo-se ao behaviorismo do início do século XX, as teorias comportamentais modernas enfatizam aspectos cognitivos, reconhecendo os indivíduos como agentes capazes de interpretar eventos e de tomar decisões conscientes, e não apenas como reativos a estímulos externos. Nessa perspectiva, o foco recente na Psicologia tem abordado a capacidade dos indivíduos para a autorregulação, por meio do estabelecimento de metas e intenções, da monitoração de seu próprio progresso, da avaliação de sua autoeficácia e do aprendizado advindo dos erros (Bandura, 1988).

As forças armadas, ainda que tenham apresentado uma adaptação mais lenta a essas mudanças gerenciais em comparação com o setor privado, também passaram a experimentar profundas transformações a partir do final do século XX. O declínio da União Soviética, a evolução das missões militares e a redução de financiamentos suscitaram uma crescente necessidade de unidades militares mais flexíveis e rapidamente mobilizáveis, além de uma maior capitalização sobre as tecnologias da informação e uma busca por maior eficiência com recursos limitados (Jansen; Thomas, 1996).

Em seus estudos, Jansen e Thomas (1996) já identificavam, no final do século XX, sinais de uma evolução na abordagem militar, de um modelo tradicional “*old school*” para uma “*emerging view*”, na qual a mudança do perfil profissional militar começava a ser reconhecida.

Alcadipani *et al.* (2024) retomam essa discussão no contexto das forças complementares, ao argumentar que os profissionais militares contemporâneos não são mais meros executores de ordens. Em vez disso, esses profissionais, cada vez mais instruídos na era do conhecimento, muitas vezes possuem níveis de conhecimento comparáveis aos de seus superiores (Dougherty, 2018).

Tal perspectiva demanda uma reestruturação nas práticas gerenciais, que se afasta do enfoque microgerencial e se reorienta para o desenvolvimento pessoal e profissional dos militares. Essa mudança objetiva identificar e compreender os processos psicológicos que influenciam a intenção de rotatividade organizacional, adaptando as práticas organizacionais às novas expectativas dos militares (Rocha Neto; Santana, 2022).

A legitimidade da autoridade de comando, portanto, desloca-se em direção a estruturas mais horizontais e interconectadas, nas quais soldados bem informados podem contribuir para a visão geral da missão, desde que lhes seja dada a oportunidade (Rhead; MacManus; Jones;

Greenberg; Fear, 2020). Esse deslocamento paradigmático aponta para a necessidade de uma reavaliação das estratégias de gestão de pessoas nas forças armadas, considerando-se a complexidade e a especificidade desse novo perfil de profissional, que se diferencia dos padrões históricos anteriormente prevalentes.

Em consonância com essa visão, Rocha Neto e Santana (2022) destacam a importância do estudo da identidade profissional para compreender melhor o novo perfil militar. Em uma pesquisa realizada em diversas organizações militares no Brasil, os autores indicam que fatores motivacionais isolados não são suficientes para a retenção de pessoal; é imprescindível que haja uma identificação positiva entre a identidade individual e a identidade organizacional. A identidade profissional militar, portanto, vai além de um mero papel funcional, sendo influenciada pela identidade pessoal (Vozniak; Mesquita; Fazendeiro Batista, 2016).

Nessa seara, a construção da identidade no campo profissional é representada por Dubar (1997) como a interação entre dois movimentos principais: o movimento da continuidade e o movimento da ruptura. As identidades construídas no movimento de continuidade implicam um sistema profissional no qual os sujeitos seguem percursos contínuos de qualificação ascendente (Santos, 2005). Em contrapartida, as identidades construídas pelo movimento de ruptura envolvem um paradoxo entre suas crenças pessoais e suas aspirações profissionais.

Esse movimento implica uma desconexão entre a pessoa que o indivíduo é e quem ele aspira ser profissionalmente, podendo resultar em uma identificação mais fraca com a organização ou manifestar-se de outras formas, como na busca por mudança de carreira, na apatia profissional e no adoecimento laboral (Rocha Neto; Santana, 2022). A identidade, como atributo singular que distingue um indivíduo dos demais, implica uma dualidade paradoxal: a identidade pessoal e a identidade percebida pelos outros (Santos, 2005).

Nesse cenário, profissionais em comportamento dissociativo, estado de desconexão temporária de seu contexto, tenderão a transitar para um perfil de baixo comprometimento organizacional ou fraca identificação (Meyer; Allen; Smith, 2022) os quais resultam em maiores intenções de evasão (Rocha Neto; Santana, 2022).

Assim, quando há uma desconexão entre os valores e os princípios efetivamente praticados dentro da organização e os valores pessoais do militar, isso pode desencadear um processo de perda de identidade. A perda de uma determinada identidade social, como a identidade profissional, gera repercussões na concepção de si mesmo e dos outros (Rocha Neto; Santana, 2022).

Huntington (1981), Stoyanov (2006) e Hill *et al.* (2013) destacam a evolução desse novo perfil, enfatizando que a imagem do ditador guerreiro está em declínio. O militar moderno deve ser compreendido como um soldado profissional, dotado de conhecimentos especializados, responsabilidades definidas e uma consciência corporativa desenvolvida.

Em um cenário de gestão emergente, a obediência inquestionável é substituída pelo autogerenciamento (Souza *et al.*, 2015). Assim, o novo perfil de profissional militar é resultado da formação de uma nova identidade militar e, por isso, precisam ser compreendidos.

De acordo com Cooley (1902) e Mead (1934), o autoconceito de um indivíduo é formado por suas percepções sobre como os outros significativos o veem, portanto suas opiniões influenciam a maneira como um indivíduo se percebe. Com isso, pode-se identificar a importância da percepção da sociedade na construção da identidade profissional de pessoas que optam por trabalhos cuja missão é servir como um ideal.

Profissões militares, sejam policiais, bombeiros e forças singulares são extremamente suscetíveis à percepção da sociedade na validação de sua profissão. Ao explorar o cotidiano do trabalho policial em São Paulo, Alcadipani (2016) enfatiza a emergência de sentimentos conflitantes e paradoxais na carreira militar, identificando um forte sentimento de vergonha profundamente enraizado em policiais, que transcende meramente a atividade em si.

Os relatos dos respondentes, no estudo de Alcadipani (2016), revelam uma percepção desoladora da profissão, marcada pela desvalorização social e pelo estigma associado à corrupção e à ineficiência difundida pelos meios de comunicação. Expressões como “humilhante” e “vexatória” (Alcadipani, 2016, p. 143), são traços de um “herói que se sente envergonhado”, ilustrando a carga emocional negativa que permeia o trabalho das forças complementares, nos dias atuais. Essas emoções desafiadoras, muitas vezes omitidas dos modelos teóricos convencionais sobre o significado do trabalho (Frost, 2003), destacam lacunas na compreensão do contexto de trabalho militar, inclusive da FAB.

Assim, o processo de identidade é uma interação dinâmica entre as características individuais, a consciência e os construtos organizados do sujeito e as estruturas físicas e sociais e os processos de influência que constituem o contexto social. A construção da identidade pessoal é definida pela influência psicossociocultural de mensagens transmitidas pelos diversos contextos e suas sobreposições (Santos, 2005).

Segundo Giddens (1989), a identidade requer um processo reflexivo da pessoa em termos de sua biografia e implica uma continuidade temporal e coerência na continuidade da sua narrativa histórica, pela qual o indivíduo é responsável. Assim, a identidade é considerada

tanto robusta, como frágil. Frágil, pois depende de sua história e da maneira como a pessoa a vê. O sentimento de identidade tem a capacidade de se manter, de forma segura, resistindo a tensões e transições nos ambientes sociais em que o sujeito se encontra (Santos, 2005), não sendo portanto, plenamente socializável no contexto organizacional de integração.

A identidade se constrói, ao longo da vida, como resultado de várias experiências sociais e biográficas de socialização que é um processo “inacabado”, em estado de constante interação, que exige “renegociações permanentes”, a depender de novas ordens temporais e contextos de ação (Santos, 2005). A perda de uma determinada identidade social, como a identidade profissional, tem repercussões significativas na concepção de si mesmo e dos outros.

Fenômeno que parece estar em curso, a despersonalização da identidade profissional militar, resultante da tensão entre os valores institucionais e a bússola moral individual dos integrantes, representa um desafio significativo para a instituição e para seus membros. A identidade profissional militar não é apenas uma função do trabalho, mas também é influenciada por sua identidade pessoal. Assim, quando há uma desconexão entre os valores praticados pela organização e os valores pessoais do militar, isso pode desencadear um processo de reconstrução da identidade ou de fraca identificação.

Santos (2005) sugere que esse processo pode resultar na construção de uma nova história de vida, na qual o indivíduo busca reconciliar sua identidade pessoal com as demandas e expectativas da organização militar. Essa tensão entre identidade profissional e individualidade pode ser particularmente desafiadora em um ambiente militar, no qual a coesão e a conformidade são valorizadas.

Retoma-se, neste ponto, o questionamento de que motivos subjacentes podem influenciar a desconexão entre a identidade pessoal e os valores da instituição. A aparente divergência entre a racionalidade organizacional, manifestada por meio de práticas tradicionais de socialização, e o desejo do militar de integrar-se sem abrir mão de sua individualidade desencadeia, por vezes, um processo de reconstrução identitária ou a formação de perfis caracterizados por uma fraca identificação organizacional.

3.6 Comprometimento organizacional e transformações identitárias no contexto militar

A teoria do comprometimento organizacional, modelo amplamente aceito e testado no campo dos estudos organizacionais militares, desagrega o compromisso de um indivíduo com sua organização em três componentes distintos: afetivo, normativo e de continuidade (Meyer *et al.*, 2022).

O comprometimento afetivo (AC) reflete o apego emocional e o desejo de permanecer na organização por algum tipo de identificação emocional; o comprometimento normativo (NC) é baseado em um senso de obrigação e de responsabilidade legal; e o comprometimento de continuidade (CC) está relacionado à percepção de que os custos associados à saída da organização são maiores do que a permanência.

Cada comportamento se manifesta em um estado psicológico diferente dos demais, o que impacta no desempenho da organização de modo indireto. Este modelo, proposto por Meyer e Allen (1991), permite uma análise mais detalhada das atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação à sua organização, reconhecendo que os funcionários podem experimentar todos os três tipos de comprometimento em diferentes graus (Meyer *et al.*, 2013).

Meyer e Allen (1991) postularam que os indivíduos podem manifestar simultaneamente as três dimensões do comprometimento organizacional – afetivo, normativo e de continuidade – em diferentes níveis de intensidade. Os autores enfatizaram a importância de analisar a interação entre essas dimensões para compreender seu impacto coletivo no comportamento dos empregados, sugerindo que o perfil de comprometimento de um indivíduo é composto por essas três componentes inter-relacionadas. Segundo Meyer e Allen (1991), os antecedentes das três formas de comprometimento são influenciados por uma variedade de fatores pessoais e contextuais.

O comprometimento afetivo (AC) é influenciado pelas experiências e condições de trabalho do indivíduo, tais como o apoio organizacional percebido, a justiça organizacional, a satisfação e a liderança positiva, potencializando o desejo de permanecer na organização, pela satisfação de necessidades psicológicas fundamentais. Experiências positivas, também intensificam o comprometimento normativo (NC), ou senso de obrigação de permanecer, especialmente entre aqueles indivíduos que valorizam a norma social de reciprocidade (Meyer *et al.*, 2022).

Por outro lado, o comprometimento de continuidade (CC) é reforçado quando os indivíduos realizam investimentos que seriam perdidos ao deixar a organização, ou percebem como limitadas ou desvantajosas as alternativas de emprego (Meyer; Allen, 1991). Meyer *et al.* (2013) encontraram níveis mais altos de engajamento no trabalho, de comprometimento, de intenção de permanecer e de saúde física e mental nos grupos de perfis totalmente comprometidos e dominantes em AC/NC.

Nesse contexto, Meyer *et al.* (2013) empreenderam um amplo e meticuloso estudo do perfil latente nas forças armadas canadenses com o propósito de identificar subgrupos de

comprometimento organizacional dentro de uma amostra, relativamente representativa de pessoal militar. O estudo buscou verificar a existência de múltiplos grupos de perfis distintos, compará-los em relação à intenção de rotatividade e bem-estar e explorar a possibilidade de pertencer a determinados grupos com base nas percepções das condições de trabalho.

As principais contribuições do estudo incluíram a identificação de seis perfis de comprometimento que eram similares, embora não idênticos, aos encontrados em pesquisas não militares anteriores. Os perfis encontrados variam dentro de um *continuum* que oscila de “totalmente comprometido”, com altos escores em todos os três componentes, até ao extremo “não comprometido”, com baixos escores afetivos, normativos e de continuidade (Meyer *et al.*, 2013).

Em suas considerações, os autores destacam que os perfis com dominância em comprometimento afetivo e normativo (AC/NC) estavam associados a uma maior intenção de permanência e a níveis mais baixos de ansiedade e depressão, sugerindo que a combinação de desejo e obrigação tem efeitos sinérgicos positivos.

Por outro lado, os perfis dominados pelo comprometimento de continuidade, embora associados a uma maior intenção de permanecer do que os perfis totalmente não comprometidos, indicaram níveis mais baixos de bem-estar psicológico. Além disso, outra constatação importante dos autores foi a ausência da ocorrência do perfil “totalmente comprometido”, amplamente detectado em estudos anteriores (Meyer *et al.*, 2013).

Meyer e Allen (1991) ressaltam que, em primeira instância, o comprometimento afetivo (AC) parece ser o perfil mais desejável de comprometimento. Tal enfoque também é observável na limitada literatura existente sobre comprometimento em contextos militares (Gade, 2003). Contudo, é evidente a pertinência do comprometimento normativo (NC) em ambientes militares, dada a elevada importância do apreço por valores como lealdade e devoção à pátria, gerando o que se denomina imperativo moral com a instituição.

Os estudos nas forças canadenses ratificam essa perspectiva, pois identificaram que as intenções de permanência eram significativamente mais elevadas e as atividades de busca de novas oportunidades de emprego eram notavelmente inferiores entre os indivíduos com um perfil predominante de AC/NC, em comparação àqueles com um perfil AC apenas (Meyer *et al.*, 2013).

Perceber a relação com a organização como um imperativo moral (perfil AC/NC dominante) alinha-se ao *ethos* de servir por um ideal, acima de qualquer interesse pessoal, evidenciando uma forte congruência entre a cultura organizacional e o desejo de permanência. Portanto, os valores organizacionais, aspectos intangíveis de cada cultura, possuem elevado

potencial de influenciar a formação de determinados perfis de comprometimento (Meyer *et al.*, 2013).

Meyer *et al.* (2013) corroboram a complexidade do comprometimento organizacional dentro de contextos militares, ressaltando a importância de considerar a interação entre valores pessoais e valores organizacionais no desenvolvimento dos perfis de comprometimento. O comprometimento organizacional refere-se ao vínculo emocional, normativo ou utilitário (Meyer *et al.*, 2013) que um indivíduo sente em relação à sua organização, manifestando-se nos movimentos de continuidade ou de ruptura (Santos, 2005), ou seja, no desejo de permanecer e de se esforçar para alcançar seus objetivos ou nos seus opostos.

Assim, ficam evidentes as mudanças nos modos de organização do trabalho que denotam o surgimento de um paradigma em evolução no campo organizacional, no qual dimensões sociais e identitárias são agora integradas, divergindo de uma ênfase previamente dominante em aspectos puramente materiais e econômicos (Alcadipani, 2016). Além da busca pela maximização da utilidade material, as pessoas também aspiram satisfazer necessidades de identidade e afiliação, fatores que podem moldar suas escolhas ocupacionais, preferências de emprego e condutas no ambiente de trabalho (Alcadipani, 2016).

Percebe-se que, tanto no Brasil quanto em diversas partes do mundo (Woodruff, 2024; Meyer *et al.*, 2022), o perfil do militar com elevado nível de identificação institucional, alinhado aos valores da organização e em um estado de plena retribuição, o qual se reflete em comportamentos de cidadania organizacional, está em declínio. Esse fenômeno não ocorre devido à ausência de dedicação altruísta e abnegada ao serviço, mas sim porque o militar se sente desconectado de uma instituição que, embora priorize a defesa da vida e da nação acima de qualquer interesse, falha em olhar para dentro de seus próprios muros.

3.7 Perfil profissional militar em transição

As mudanças na abordagem do trabalho dentro do setor de defesa parecem estar em curso, todavia de forma lenta e gradual (Brasil, 2018). A necessidade de unidades mais ágeis, o aproveitamento da tecnologia da informação e a otimização de recursos, com ênfase no papel das pessoas no centro desta transição, são reconhecidos como elementos fundamentais na modernização das forças armadas (Brasil, 2018).

Entretanto, ao contrário de nações com expressivo poderio militar, como os Estados Unidos, o Brasil, embora teoricamente reconheça a imperatividade de mudanças gerenciais capazes de acompanhar essa transição, ainda as pratica de forma incipiente (Brasil, 2018). Assim, à medida que o paradigma de gestão emergente (Jansen; Thomas, 1996) se concretiza

(Alcadipani *et al.*, 2024), observam-se mudanças no perfil profissional, resultante de sua identidade (Rocha Neto; Santana, 2022), e um gradativo aumento do índice de evasão neste contexto organizacional (Di Palma, 2010; Reis, 2023).

Apesar da importância atribuída ao estudo da evasão e suas causas como meio de mitigar a perda de bons profissionais e a diminuição da competitividade e eficiência das organizações, Oliveira, Beria e Gomes (2016) observam que a literatura acadêmica brasileira sobre o tema é escassa e, mais ainda, no campo militar (Rocha Neto; Santana, 2022).

Venturini, Pereira, Vey, Bornia e Filho (2007), no início do século XXI, destacaram que os principais fatores motivadores responsáveis pela permanência de oficiais no Exército brasileiro relacionavam-se à possibilidade de autorrealização e reconhecimento profissional, além de um forte sentimento de pertencimento. Nesse cenário, o soldo e a progressão na carreira não eram mencionados, evidenciando um perfil profissional que se identificava com a organização, seus valores e princípios de atuação.

Sugere-se que este profissional, baseado em uma hierarquia diferente de prioridades motivacionais, alinhava-se ao ideal de militar proposto pela perspectiva clássica de Akerlof e Kranton (2005), na qual, militares eram profissionais que renunciavam sua identidade e, deste modo, tornavam-se insiders.

Todavia, evidenciando o prelúdio da inversão deste fenômeno, Di Palma (2010) afirma que, mesmo há mais de uma década, a taxa de evasão de oficiais intermediários e subalternos começava a se sobressair, tornando-se 145% mais alta. Somado a isso, o autor ressalta que a intenção de permanência estava relativamente baixa, evidenciando a inexistência daquele apego emocional anterior à organização e aos seus valores praticados (Rocha Neto; Santana, 2022).

Os fatores de evasão citados eram falta de políticas de valorização e aperfeiçoamento profissional, questões relacionadas ao ambiente de trabalho e busca por melhores oportunidades de emprego em outros setores da economia. Ademais, o relacionamento interpessoal entre superiores e subordinados, assim como as condições físicas e ambientais, como a escassa autonomia, a utilização de equipamentos obsoletos e a inflexibilidade de normas, também eram mencionados como determinantes na intenção de evasão.

Di Palma (2010) já indicava que os fatores determinantes para a retenção eram sustentados por fatores meramente higiênicos, como remuneração, estabilidade e segurança, alinhados à lógica instrumental de gestão (Santos; Serva, 2013). Todavia, como bem evidenciado por Meyer, Allen e Smith (2022), a escolha de permanecer na instituição apenas por motivos extrínsecos não contribui para o comprometimento organizacional que resulta em

melhores desempenhos (Rocha Neto; Santana, 2022). Corroborando este argumento, Di Palma (2010) evidenciou que 82% dos oficiais, participantes do estudo, considerariam mudar de carreira caso surgisse uma oportunidade mais lucrativa, sugerindo um comprometimento organizacional relativamente baixo.

Raimundo e Neto (2017), em um estudo realizado no 9º Grupo de Artilharia de Campanha no Estado do Mato Grosso do Sul, unidade do Exército brasileiro, também destacaram a exclusividade de motivações meramente extrínsecas na escolha por permanecer na instituição. Neste estudo, evidenciaram a existência de motivações extrínsecas ligadas à profissão, tais como transferências e estabilidade financeira, e fatores extrínsecos não ligados à profissão, como a disponibilidade de moradia, satisfação familiar, assistência médica e odontológica, infraestrutura da cidade onde servem, valorização do militar pela sociedade civil e programas sociais oferecidos pela instituição (Raimundo; Neto, 2017).

Novamente, os mesmos fatores foram apontados como desmotivadores, como escalas de serviço, remuneração comparada a outras carreiras públicas, incompetência de alguns comandantes, obsolescência do material de uso militar e transferências para guarnições indesejadas (Raimundo; Neto, 2017).

Pires (2018), na Marinha do Brasil, ratificou que os principais fatores desmotivadores se embasavam na falta de recursos materiais e humanos adequados no serviço ativo; na dificuldade em equilibrar trabalho e lazer, na natureza das tarefas excessivamente burocráticas e exaustivas; na ineficácia da liderança; na comunicação deficiente entre superiores e subordinados e na falta de reconhecimento pelo trabalho.

Rocha Neto e Santana (2022), por meio de um estudo empírico envolvendo 388 militares das áreas finalísticas e de apoio de diferentes instituições das forças armadas em todo o Brasil, evidenciaram que a motivação, embasada em práticas de gestão meramente instrumentais, não apresentava relação significativa com a intenção de permanência.

Neste estudo, pela primeira vez no âmbito nacional, apenas a identificação organizacional foi confirmada como variável preditora. A significância da relação negativa entre a identificação organizacional e a intenção de evasão sugere, de acordo com os autores, que o apego emocional dos indivíduos à instituição é o principal fator que influencia a decisão de permanecer na instituição.

Tal constatação reforça uma possível mudança de paradigmas, na qual fatores motivacionais isoladamente não são mais capazes de explicar o porquê de militares de carreira optarem por permanecer em suas organizações (Rocha Neto; Santana, 2022). Nesse sentido, a motivação para o serviço público não é suficiente para engajar seus integrantes na

organização, caso não exista um alinhamento entre valores pessoais e da instituição. Ademais, além da identificação com a organização ser essencial para a retenção de militares, o perfil profissional adequado para a carreira militar se destaca como fenômeno de estudo promissor (Rocha Neto; Santana, 2022).

No âmbito militar internacional, Rhead, MacManus, Jones, Greenberg e Fear (2020), em um estudo longitudinal com 10.272 militares das forças armadas do Reino Unido (UKAF), demonstraram a existência de fatores de saúde e pessoais fortemente relacionados à intenção de evasão.

Todavia, também identificaram que militares com maior formação universitária possuíam menor propensão a solicitar o licenciamento voluntário, fenômeno que contrasta com as expectativas oriundas dos estudos brasileiros. Os autores ressaltaram ainda a influência da carga de trabalho e do ambiente militar como fatores de predisposição à evasão voluntária, conforme ressaltado também no nível nacional.

Rhead, MacManus, Jones, Greenberg e Fear (2020) também evidenciaram um elevado déficit de pessoal militar nas forças do Reino Unido, com especial atenção ao Exército. Outra conclusão importante foi a constatação de que, apesar da influência da formação acadêmica e de maiores níveis de escolaridade na intenção de permanência, menos de 10% do efetivo da UKAF, no ano da pesquisa, alcançaram este nível de educação formal. Os autores atribuem este fato à demanda limitada de funções que exijam nível superior (Rhead; Macmanus; Jones; Greenberg; Fear, 2020).

Por fim, Woodruff (2024) ao estudar militares integrantes do exército dos Estados Unidos identificou efeitos negativos entre as variáveis tempo de serviço e comportamento cidadão organizacional. Dito de outra forma, quanto mais tempo de serviço ativo nas forças armadas, menores os comportamentos relacionados à forte identificação com os valores da instituição que se evidenciam em atitudes discricionárias de elevado altruísmo e patriotismo.

O autor ressalta que tais comportamentos são responsáveis pela eficácia organizacional em combate e, por este motivo, são resultados que merecem atenção (Woodruff, 2024). Woodruff atribui este efeito negativo, relacionado ao tempo de serviço militar, à gradativa estagnação e diminuição do comprometimento ao longo do tempo, gerada pela sensação de sacrifício exaustivo após o exercício de atribuições de dedicação exclusiva e integral em condições adversas e ambientes de prolongada exposição ao estresse sem o devido reconhecimento social (Woodruff, 2024).

Acredita-se, com base na literatura nacional e internacional, que a lógica atual de operação das forças armadas tem gerado um movimento de ruptura (Dubar, 1997; Santos,

2005) e uma fraca identificação com a organização que se exterioriza com o perfil de comprometimento baseado na continuidade (CC dominante), ou seja, apenas na análise custo benefício de permanência (Meyer *et al.*, 2013).

Esse fenômeno destaca uma identidade em transição, que merece ser estudada de forma mais aprofundada. É essencial investigar como essas mudanças de identidade impactam a eficácia e a coesão das forças armadas, além de desenvolver estratégias para fortalecer o compromisso organizacional e a retenção de profissionais com o perfil adequado.

Nesse diapasão, torna-se fundamental compreender como as práticas de gestão militares comunicam a identidade atribuída pela organização aos seus integrantes. Assim, é possível destacar seu papel na perpetuação do abismo entre a imagem real, tal como é reivindicada, e a imagem virtual, reificada como uma abstração concretizada, no âmbito dos estudos organizacionais militares.

3.8 Paradigmas influentes no âmbito estratégico-militar

O impacto dos desenhos burocráticos nas práticas de gestão no contexto militar pode ser analisado de forma crítica à luz das contribuições de Michael Herzfeld (2016) e Georg Lukács (2003), no entanto, complementadas pela perspectiva de mudança baseada em David Osborne (1994) e Bresser Pereira (1996).

Os autores oferecem perspectivas complementares sobre como a burocracia molda as dinâmicas organizacionais, enfatizando seus efeitos alienantes (Herzfeld, 2016) e reificadores (Lukács, 2003), particularmente em ambientes hierarquizados como os militares.

Por outro lado, conforme argumenta Osborne e Gaebler (1994), não se deve subestimar ou simplificar o papel regulador da burocracia. Nesse sentido, propõe-se um modelo organizacional capaz de conciliar as funcionalidades da burocracia com práticas de gestão orientadas pela substantividade — que reconhecem os indivíduos em sua dimensão humana — e pela comunicatividade entre os integrantes.

A burocracia, segundo Herzfeld (2016), institucionaliza a indiferença como mecanismo funcional. No contexto militar, essa indiferença é traduzida em normas rígidas, protocolos padronizados e a valorização da neutralidade nas tomadas de decisão. A justificativa para isso é a necessidade de eficiência, celeridade e previsibilidade em um ambiente onde a hierarquia e a disciplina são fundamentais para o seu funcionamento em contextos reais de combate.

No entanto, essa estrutura organizacional frequentemente desumaniza as relações entre os agentes, tanto no nível superior quanto no inferior da cadeia de comando. Quando as práticas de gestão são aplicadas de forma impessoal, seus executores tornam-se partes de uma

engrenagem e repetidores mecânicos dentro de um sistema que prioriza o cumprimento de ordens sobre a autonomia e a reflexão crítica.

Essa dinâmica de gestão, disfuncionalmente burocrática e predominantemente funcional, alinha-se ao conceito de reificação de Lukács (2003), que descreve como os sujeitos se tornam objetos em um sistema social que os trata como coisas. No meio militar, as práticas de gestão tornam-se processos técnicos e despersonalizados, nos quais a experiência humana é subordinada a métricas de desempenho, relatórios padronizados e procedimentos formalizados. Essa reificação aliena os indivíduos de sua capacidade de ação criativa e de seu papel como agentes críticos dentro da organização.

Além disso, a alienação no contexto militar pode se manifestar na desconexão entre os objetivos institucionais e os valores pessoais dos integrantes. A ênfase excessiva em regras e procedimentos burocráticos, frequentemente justificadas pela busca de eficiência, pode levar os indivíduos a questionar o propósito de suas ações ou a sentir-se desvalorizados dentro do sistema. A constante necessidade de justificar ações por meio de normas e relatórios reforça um ciclo de desumanização, no qual as decisões se tornam mais sobre cumprir procedimentos do que sobre atender às complexidades reais dos contextos operacionais.

O debate sobre organizações formais remete-nos ao conceito basilar sobre a racionalidade que as orienta. Guerreiro Ramos (1981), afirma que a razão capacita um indivíduo a discernir entre o certo e o errado, entre o conhecimento verdadeiro e o falso (Costa de Souza; Lima Ornelas, 2015) e de tal forma orienta sua identidade pessoal e social.

Segundo o autor, a racionalidade instrumental caracteriza-se por uma orientação utilitarista, com foco na maximização de interesses individuais e na escolha eficiente de recursos para o alcance de determinados fins, entretanto, em detrimento de considerações éticas e humanas (Guerreiro Ramos, 1981).

A predominância da racionalidade instrumental subjuga uma ordem social saudável a longo prazo. Para Guerreiro Ramos (1981), a verdadeira razão, capacita o homem a transcender de um ser puramente determinado e condicionado pela natureza e pela sociedade para um “ator” político no “sentido substantivo” (Guerreiro Ramos, 1981, p. 30).

Assim, nega-se a ideia de que “a conduta moral do homem é totalmente moldada pela sociedade na qual está inserido”, antes sofre influências de sua identidade pessoal e social. Em concordância com Guerreiro Ramos, acredita-se na importância de um novo olhar para o estudo das organizações militares que se preze a substituir o foco exclusivo sob o paradigma instrumental pelo protagonismo da racionalidade substantiva e comunicativa de seus integrantes (Guerreiro Ramos, 1981).

A nova ciência organizacional propõe que as organizações operem dentro da racionalidade instrumental, mas nunca tendo esta como uma abordagem predominante; além disso, o comportamento administrativo, da mesma forma, não precisa inibir o potencial humano e os desenhos organizacionais devem se adequar às pessoas, e não apenas o contrário (Guerreiro Ramos, 1981).

A aplicação deste novo modelo de organização requer, necessariamente, o reconhecimento da multidimensionalidade humana no contexto organizacional. Nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores vigentes (Akerlof; Kranton, 2005), muito pelo contrário, o estímulo à educação e ao desenvolvimento intelectual é colocado em prática como uma forma de liberdade, baseado no pensar crítico e reflexivo, no agir comunicativo e no diálogo como peça fundamental (Habermas, 2012).

Santos Serva (2013), no contexto público, já vislumbravam essa transição de identidades. Nesse sentido, considerando que o indivíduo é parte da organização e que o grau de intensidade da tensão é variável, é necessário um mínimo de consenso social para que “a tensão entre as racionalidades se mantenha num grau que permita às organizações operarem segundo suas expectativas de produtividade e eficácia” para evitar movimentos de evasão (Guerreiro Ramos, 1981, p. 44).

Para que isso ocorra é essencial reconhecer a existência do conflito entre as racionalidades, identificar pontos de possível convergência e viabilizar ações gerenciais voltadas ao equilíbrio de ações instrumentais e substantivas. Santos e Serva (2013) propõem que o ponto de encontro entre as racionalidades organizacional e individual seria a convergência entre a natureza do trabalho e os valores do indivíduo.

Portanto, observa-se que as organizações militares operam sob a lógica da racionalidade instrumental, consolidada por meio de sua cultura organizacional (Brasil, 2018), apostando no processo de plena socialização em que *outsiders*, ao ingressarem na instituição, renunciam sua própria identidade e se revestem de uma nova identidade totalmente alinhada aos valores e crenças tradicionais militares (Akerlof; Kranton, 2005).

A lógica atual, que pressupõe plena assimilação cultural entre a organização e seus membros, têm fomentado um movimento de afastamento e fraca identificação com a instituição (Rocha Neto; Santana, 2022). Essa dinâmica se manifesta em um comprometimento baseado exclusivamente na análise custo-benefício da permanência (Meyer; Allen; Smith, 2022) ou, em casos extremos, na evasão voluntária de membros de carreira (Reis, 2023).

Nesse sentido, Osborne e Gaebler (1994) propõem alternativas que buscam integrar as

racionalidades substantiva e comunicativa à gestão pública. Sua visão de um governo responsivo e orientado por resultados implica maior consideração dos valores humanos (substantiva) e uma interação mais direta com os cidadãos (comunicativa). No entanto, ao se inspirar no setor privado, são mantidos elementos da racionalidade instrumental, como o foco em métricas e desempenho.

Com base no exposto, a gestão estratégica apoia-se na racionalidade instrumental, priorizando o cálculo de consequências para otimizar o desempenho organizacional (Cançado *et al.*, 2016). Esse modelo estrutura-se em uma hierarquia centralizada, essencial para coordenar ações e alcançar metas, delegando decisões aos níveis superiores e limitando a comunicação vertical.

O foco é, portanto, a maximização de resultados com o menor gasto de tempo e recursos (Cançado *et al.*, 2016). Desse modo, a gestão estratégica caracteriza-se pelo uso de estruturas centralizadas, controle informacional e busca de resultados ótimos (Cançado *et al.*, 2016). Contudo, tal modelo dificulta a intersubjetividade entre os atores, dividindo-os entre aqueles com acesso privilegiado à informação e os que permanecem à margem, comprometendo a dialogicidade (Santos; Serva, 2013).

Enquanto a gestão estratégica se alinha ao setor privado, a gestão social é mais frequentemente aplicada à esfera pública (Cançado *et al.*, 2016). Cançado *et al.* (2015) argumentam que quando características da gestão estratégica são aplicadas ao setor público, há o risco de desvirtuamento de seu propósito, tornando-a similar à gestão privada, centrada na maximização de desempenho e resultados. Assim, a exclusão de fatores éticos e substantivos é um risco inerente a essa abordagem.

No entanto, defende-se, neste estudo, que instituições públicas podem equilibrar os princípios substantivos da gestão social com a necessidade de eficiência funcional (Santos Serva, 2013). Mesmo sendo instituições públicas, as forças armadas têm a missão de proteger a nação, operando sob princípios de responsabilidade pública, transparência e compromisso com o bem comum. Para cumprir essa missão, precisam adotar estratégias de gestão eficientes, com treinamento rigoroso e planejamento detalhado, num processo similar ao da gestão estratégica no setor privado.

Desse modo, a necessidade de usar a força para proteger a soberania e integridade nacional exige uma gestão estratégica rigorosa e profissional, que assegure competência e responsabilidade nas operações. Todavia, também devem operar dentro de limites éticos e legais, respeitando os direitos humanos e as leis nacionais e internacionais, o que requer decisões fundamentadas na racionalidade comunicativa e no compromisso com o bem-estar

social.

Assim, as forças armadas ilustram como uma entidade pública pode incorporar elementos da gestão estratégica para garantir eficiência e eficácia, ao mesmo tempo em que preserva seu compromisso com o interesse público e os princípios éticos e legais. Embora as racionalidades estratégica e social pareçam opostas, elas podem se complementar, criando um equilíbrio que valorize o desenvolvimento humano (Cançado *et al.*, 2014).

Muzzio (2014) analisa a coexistência das racionalidades substantiva e instrumental como elementos essenciais no ambiente organizacional, destacando o caráter paradoxal da gestão de pessoas. Embora essa área tenha ampliado sua função estratégica, o autor observa que ela ainda se sustenta predominantemente na racionalidade instrumental, o que resulta na padronização do comportamento dos colaboradores e restringe as expressões individuais.

Para superar tal limitação, é necessário valorizar tanto a intelectualidade quanto os julgamentos éticos dos indivíduos, promovendo uma complementaridade entre as racionalidades. Serva (1997) complementa essa perspectiva ao sugerir que o êxito organizacional pode ser alcançado sem a dependência exclusiva da racionalidade instrumental. De acordo com o autor, isso é viável quando se constrói um ambiente organizacional que estimule a autorrealização, a confiança e a transparência nas relações interpessoais.

Neste contexto, a promoção de uma comunicação aberta e de julgamentos éticos é essencial para a construção de consensos voltados ao bem-estar coletivo (Serva, 1997). Dessa forma, a convergência entre as racionalidades instrumental, substantiva e comunicativa pode ser alcançada, desde que se reconheça a complexidade e o paradoxo intrínsecos à própria organização e ao perfil de seus integrantes, consolidando-se, assim, na cultura organizacional (Muzzio, 2014).

Sem dúvida, o alinhamento entre identidade profissional e organizacional é fundamental, entretanto este processo não se desenvolve de forma impositiva e unilateral. Propõe-se, então, uma abordagem bidirecional, na qual os indivíduos são simultaneamente influenciados pela organização e agentes de influência, destacando-se a gestão estratégica de pessoas sob uma perspectiva substantiva como um caminho possível.

4 PRESSUPOSTOS PRELIMINARES

Os pressupostos preliminares da tese destacam a importância do conceito de racionalidade na compreensão do comportamento humano em organizações, enfatizando a visão de Guerreiro Ramos (1981) sobre a autonomia moral do indivíduo e a sua capacidade de transcender determinações externas. De acordo com o autor, a racionalidade é mais do que um simples mecanismo de adaptação; é o elemento que permite ao indivíduo transcender determinações naturais e sociais, tornando-o um agente político e moral.

O autor afirma que “o homem é destinado a agir por si mesmo como um portador da razão no sentido substantivo” (Guerreiro Ramos, 1981, p. 30), destacando a autonomia da conduta moral do indivíduo, que não é exclusivamente moldada pela sociedade, mas também pela sua identidade pessoal e por fatores sociais.

Na sociedade industrial moderna, a racionalidade instrumental passou a dominar, com sua lógica utilitarista, impessoal e mecanicista (Costa de Souza; Lima Ornelas, 2015). Essa forma de racionalidade busca maximizar a eficiência e os resultados em detrimento de valores éticos e morais mais amplos, criando uma unidimensionalização das organizações e das relações humanas.

Nesse contexto, emergem os conceitos de substantividade e comunicatividade, que estão intrinsecamente ligados a valores éticos e morais e oferecem uma alternativa para mitigar os efeitos “desumanizantes” da racionalidade instrumental (Costa de Souza; Lima Ornelas, 2015). Guerreiro Ramos (1981) defende que a “racionalidade substantiva está na natureza humana” e que esta é a única saída viável para reverter a hegemonia instrumental e sua socialização histórica.

Sobre o assunto, Santos e Serva (2013) argumentam que as organizações e os indivíduos transitam entre as duas lógicas de ação, diferenciando-se em alguns pontos de tensão. Por este motivo, os autores consideram “utópica a harmonia plena dos valores do indivíduo – trazidos por sua ética da convicção – e dos valores organizacionais – estabelecidos pela ética da responsabilidade” (Santos; Serva, 2013, p. 3). Como resultado, nas situações organizacionais, “o indivíduo se encontra ordinariamente em tensão” (Guerreiro Ramos, 1983, p. 44). Guerreiro Ramos (1983) observa que essa tensão é inevitável, exigindo um mínimo de consenso social para que as organizações possam funcionar produtivamente.

Desse modo, o conflito entre a ética da convicção, que reflete os valores pessoais do indivíduo, e a ética da responsabilidade, que orienta os valores organizacionais, é uma constante amplamente estudada no âmbito público civil. Tendo como referência estudos neste campo, apreende-se ser fundamental reconhecer a existência do conflito entre as

racionalidades, identificar pontos de convergência e, feito isso, viabilizar ações gerenciais que promovam mitigar o desequilíbrio entre as lógicas instrumental e substantiva para o funcionamento sustentável das organizações.

Com base nessa constatação, e considerando a relevância do tema e seus resultados nos estudos organizacionais civis (Guerreiro Ramos, 1981; Vizeu, 2006; Santos; Serva, 2013; Rocha Neto; Santana, 2022), esta pesquisa parte do pressuposto de que tais tensões podem ser responsáveis pela tendência de evasão de profissionais no contexto militar.

A Força Aérea Brasileira, enquanto organização normativa, é caracterizada por uma missão institucional vinculada à segurança e à defesa aérea, sustentada por valores patrióticos e disciplina rigorosa. Contudo, embora afirme que as pessoas são sua prioridade, a FAB enfrenta altos índices de evasão de profissionais de carreira. Esse fenômeno põe em dúvida o alinhamento entre o discurso oficial e as práticas organizacionais, expondo um paradoxo fundamental.

O modelo organizacional militar é caracterizado por normas pragmáticas e monocráticas, mas enfrenta o desafio de integrar um novo perfil de profissional militar, mais desenvolvido intelectualmente e consciente de seu potencial profissional (Jansen; Thomas, 1996; Kober, 2011; Hill; Wong; Gerras, 2013). Nesse cenário, surgem dilemas éticos entre a ética de funcionamento interno e os interesses pessoais dos indivíduos, levando à necessidade de decisões complexas sobre permanecer ou abandonar a carreira.

A base teórica desta investigação ancora-se em uma visão crítica das racionalidades organizacionais, destacando as tensões intrínsecas às organizações normativas, destacando a importância de reconhecer os conflitos entre racionalidades e buscar pontos de convergência para ações gerenciais mais equilibradas.

Segundo Santos e Serva (2013), as organizações e os indivíduos oscilam entre duas lógicas de ação: a lógica substantiva, orientada por valores humanos e éticos, e a lógica instrumental, voltada para eficiência e resultados. Essas lógicas frequentemente entram em conflito, especialmente em organizações normativas, como as militares, onde essa tensão atinge seu ápice (Guerreiro Ramos, 1981).

Partindo dessa perspectiva, a narrativa desta tese adota como pressuposto preliminar que, no contexto militar, prevalece a lógica instrumental, que reifica os indivíduos, tratando-os como recursos instrumentais (Lukács, 2003). Essa abordagem perpetua o que Herzfeld (2016) define como “indiferença burocrática”, uma desconexão entre os objetivos institucionais e as necessidades humanas. Assim, busca-se compreender se a FAB, de maneira consciente ou não, reproduz um modelo de gestão que privilegia a eficiência operacional em

detrimento da valorização de seus profissionais.

Embora a tese se fundamente em uma abordagem crítica, adota de forma predominante uma postura alinhada ao engajamento com a mudança. Nesse sentido, Osborne e Gaebler (1994) sustentam a perspectiva necessária para discutir estratégias de engajamento de pessoal que conciliam as exigências institucionais com as aspirações pessoais e profissionais dos indivíduos. Portanto, a presente tese propõe uma revisão do paradigma organizacional, alinhando-se ao pensamento de Guerreiro Ramos, propõe-se um novo olhar para a ciência das organizações, substituindo o paradigma exclusivamente instrumental pelo protagonismo da racionalidade substantiva.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção descreve detalhadamente os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, de modo a garantir sua validade científica e rigor acadêmico. Inicialmente, formando a base teórica da pesquisa, apresenta-se a fundamentação filosófica que orienta o estudo, abordando as premissas ontológicas, epistemológicas e o paradigma de pesquisa adotado, os quais definem a concepção de realidade e o modo pelo qual o conhecimento sobre o fenômeno investigado foi construído.

Em seguida, procede-se à caracterização da pesquisa quanto à natureza, quanto aos seus fins, quanto aos métodos e meios. Assim, são detalhados a natureza qualitativa da investigação, suas finalidades, os métodos e os instrumentos empregados para a coleta de dados.

Feito isso, são apresentados os critérios de seleção do *locus* de pesquisa e dos participantes, bem como o recorte temporal da pesquisa, as categorias de análise e as técnicas de análise utilizadas para tratar os dados obtidos.

Por fim, são relatados os protocolos de pesquisa, apontados os vieses e as estratégias de mitigação, além dos principais aspectos éticos que permearam o estudo, assegurando que sua condução estivesse em conformidade com as diretrizes e normativas vigentes.

Essa estrutura metodológica buscou assegurar que as decisões tomadas ao longo do processo investigativo estivessem fundamentadas em bases teóricas sólidas, garantindo a consistência e a coerência necessárias para responder aos objetivos de pesquisa e, consequentemente, contribuir de forma relevante para a área de conhecimento em questão.

5.1 Fundamentações teóricas: ontologia, epistemologia e paradigma da pesquisa

A pesquisa científica é guiada por conceitos fundamentais que moldam suas direções e resultados. Entre esses conceitos, destacam-se a ontologia, a epistemologia e o paradigma que, juntos, fundamentam a abordagem adotada pelo pesquisador (Saccol, 2009). Tal abordagem influencia tanto a formulação do problema a ser investigado quanto os métodos de coleta e análise de dados.

Segundo Saccol (2009), a ontologia pode ser definida como a forma pela qual o pesquisador compreende a natureza das coisas, abordando questões relacionadas ao ser e à sua visão de mundo. A ontologia desempenhou um papel central na definição do problema de pesquisa e na escolha da epistemologia, influenciando, consequentemente, a seleção de cada método desta investigação.

Neste estudo, adota-se uma posição ontológica que enfatiza a interação sujeito-sujeito, ou intersubjetiva, reconhecendo que a realidade é construída a partir da interação entre a

mente do sujeito e o mundo externo, indo além da dicotomia entre idealismo e realismo (Saccol, 2009). Nesse contexto, a realidade não é vista como algo completamente externo e autônomo da mente humana, como na ontologia objetiva, nem apenas como resultado da percepção individual de cada pessoa de maneira isolada de forma idealista e totalmente subjetiva.

Em vez disso, a realidade é percebida e construída em um nível coletivo, por meio de percepções compartilhadas vivendo em sociedade. Assim, entende-se a realidade como intersubjetiva. No contexto da pesquisa, isso significa que o entendimento sobre a evasão de militares não é um fenômeno isolado, mas sim o resultado das interações entre os militares, suas percepções sobre a instituição, e as narrativas que circulam dentro da FAB.

A ontologia intersubjetiva reconhece que as realidades são construídas por meio das interações e experiências de indivíduos. Isto significa que não há uma realidade objetiva que existe independentemente das percepções humanas; ao invés disso, a realidade é moldada pelos significados que os sujeitos atribuem às suas vivências. Desse modo, essa perspectiva ontológica enfatiza a importância das relações interpessoais e do diálogo em compreender como “as verdades” são construídas. As experiências de cada indivíduo são válidas e contribuem para a construção coletiva de significados, o que é especialmente relevante em contextos sociais, pois as percepções pessoais e culturais influenciam a compreensão do todo.

Ao investigar como os militares evadidos e os integrantes atuais interpretam a tendência de evasão, é essencial reconhecer que suas experiências são moldadas por contextos históricos, culturais e organizacionais específicos. A ontologia intersubjetiva permite explorar essas interpretações de forma aprofundada, levando em consideração as vozes e as perspectivas dos sujeitos envolvidos.

A pesquisa buscou compreender a identidade e o discurso organizacional da FAB em relação ao capital humano, o que envolveu a análise de como esses profissionais se veem e como a organização os vê. A ontologia intersubjetiva foi fundamental para decifrar as narrativas e os significados que os indivíduos atribuem às suas experiências e à sua identidade como militares.

No âmbito epistemológico, adotou-se uma perspectiva construtivista, entendendo o conhecimento como um processo ativamente construído pelo sujeito conhecedor (Hacking, 1999). Em oposição à ideia de que o conhecimento é simplesmente descoberto no mundo exterior, os construtivistas argumentam que as pessoas interpretam, organizam e atribuem significado às informações com base em suas experiências passadas, conhecimentos prévios e

estruturas cognitivas, reforçando a noção de que o conhecimento é contextual e dependente dos quadros conceituais e culturais dos indivíduos (Saccol, 2009).

Diante desta perspectiva, a realidade é criada e moldada pelas interações sociais, tendo em vista que os indivíduos não apenas vivenciam um mundo objetivo, mas também contribuem para sua construção por meio de suas ações e relações. A ênfase está no significado que os sujeitos atribuem às suas experiências, refletindo na compreensão de que as interpretações dos próprios militares sobre a evasão são subjetivas e variam conforme o seu contexto.

A abordagem construtivista aliada à ontologia intersubjetiva valorizou a subjetividade humana, reconhecendo que as percepções e interpretações dos indivíduos são influenciadas por fatores contextuais, culturais e históricos. Assim, a compreensão da realidade varia entre diferentes grupos e indivíduos, dependendo de suas experiências e contextos sociais. Por este motivo, as experiências de cada indivíduo são válidas e contribuem para uma construção coletiva de significados, não idealista, nem individual, mas conjunta.

No âmbito da investigação sobre identidade organizacional na Força Aérea Brasileira, a ontologia intersubjetiva e a epistemologia construtivista permitiram compreender como as pessoas percebem e interpretam sua realidade organizacional. Desse modo, revelou-se a complexidade das percepções individuais, ao mesmo tempo que permite compreender como tais percepções moldam a cultura organizacional coletivamente.

Por fim, conforme Saccol (2009), as divergências ontológicas e epistemológicas resultam em diferentes paradigmas de pesquisa, refletindo distintas visões de mundo. Assim, este estudo adotou uma abordagem multiparadigmática, transitando entre o interpretativismo e a teoria crítica, alinhada ao humanismo radical, visto que o pluralismo tem se mostrado especialmente benéfico para integrar abordagens interpretativas e críticas (Klein, 1999, p. 22). O paradigma de pesquisa relacionou-se à visão de mundo da pesquisadora e definiu o caminho pelo qual a pesquisa foi conduzida (Saccol, 2009).

O paradigma crítico-interpretativo baseia-se na premissa de que a realidade é coconstruída por meio das interações sociais. Nesse cenário, predomina a visão de que a realidade não é objetiva, mas sim um produto da atividade dialógica e intersubjetiva, torna-se central.

A teoria crítica é derivada das interpretações do pensamento de Karl Marx, especialmente desenvolvidas por pensadores antipositivistas associados à Escola de Frankfurt (Saccol, 2009). Entre os fundadores estão Max Horkheimer, Theodor W. Adorno e Herbert Marcuse. A partir da década de 1960, o filósofo Jürgen Habermas, pertencente à segunda

geração de teóricos da Escola de Frankfurt, teve elevada influência sobre a teoria crítica, principalmente por meio de suas concepções que contrapõe a racionalidade e a ação comunicativa (Saccol, 2009).

Segundo Habermas (2012), a ação comunicativa baseia-se na compreensão ontológica do ser humano como um agente que se comunica em busca de entendimento, uma característica que se perde com o predomínio da racionalidade exclusivamente instrumental. Os pesquisadores críticos partem do princípio de que a realidade social é historicamente construída, e que suas estruturas de interação e dominação são continuamente produzidas e reproduzidas pelos indivíduos.

Inspirado por Habermas, o paradigma destaca a importância da comunicação na formação da realidade social. A ação comunicativa é vista como um instrumento mediante o qual os indivíduos buscam o consenso ou, de forma superior, o entendimento (Habermas, 2012). Essa perspectiva ressalta que a comunicação não é meramente uma troca de informações, mas um processo complexo que envolve a construção de significados compartilhados.

A teoria crítica, que informa o paradigma, tem um enfoque em como as estruturas sociais e de poder moldam as experiências humanas. Este aspecto permite que, ao longo da pesquisa, questionem-se normas impostas e práticas estabelecidas que podem oprimir ou marginalizar certos grupos sociais. Assim, a pesquisa não foi apenas um exercício acadêmico, mas também uma prática que pode contribuir para a emancipação e a transformação social.

Nesse contexto, aliada à teoria crítica, a pesquisa interpretativa não estabelece de forma rígida variáveis dependentes e independentes, antes foca na complexidade do ser humano e dos fenômenos sociais, buscando percebê-lo dentro de um contexto específico (Orlikowski; Baroudi, 1991).

A perspectiva interpretativista enfatizou a importância dos significados e das ações simbólicas na maneira como os indivíduos constroem sua própria realidade. A lógica predominante neste paradigma foi indutiva, portanto, não foram impostas compreensões prévias sobre a situação estudada (Saccol, 2009).

No que diz respeito à axiologia, que se refere aos valores, o interpretativismo parte da premissa de que o pesquisador não pode adotar uma postura totalmente neutra. Em vez disso, suas suposições, crenças, valores e interesses influenciam inevitavelmente a condução de suas investigações.

Com base nessa premissa, Orlikowski e Baroudi (1991) argumentam que, sob a lógica interpretativista, o conhecimento sobre processos sociais não é construído a partir de deduções

hipotéticas ou cálculos de relações entre variáveis. Para compreender os processos sociais, é necessário imergir no contexto em que são gerados, analisando como as práticas e os significados são formados e influenciados pela linguagem e pelas normas compartilhadas.

Os interpretativistas sustentam que o contexto e o comportamento de uma organização estão em constante mudança, assim como as interações entre indivíduos, instituições e tecnologias. Portanto, a pesquisa interpretativa adota uma perspectiva ideográfica, buscando entender fenômenos em função de seu contexto específico (Saccol, 2009).

Diferentemente da pesquisa positivista, que se preocupa em controlar ou prever eventos, a pesquisa interpretativa visa uma compreensão profunda dos fenômenos, com o objetivo de gerar autenticidade. No estudo em questão, mesmo sendo membro da instituição investigada, o foco foi mantido em dados coletados a partir de um período delimitado, utilizando métodos de validação para garantir a fidelidade das informações obtidas, conforme descrito nos vieses de pesquisa. Essa abordagem, conforme destaca Pozzebon (2014), reflete a necessidade de que um estudo interpretativista expresse autenticidade, sendo fundamental obter uma experiência de campo real e próxima à realidade investigada.

5.2 Caracterização da pesquisa

5.2.1 Quanto à natureza

A pesquisa acadêmica, embora não rigidamente dicotomizada, é comumente classificada em duas abordagens principais: qualitativa e quantitativa. Cada uma dessas abordagens apresenta características distintas, métodos específicos e finalidades que se adequam a diferentes contextos de investigação (Creswell; Clark, 2018).

A pesquisa quantitativa é frequentemente associada ao uso de métodos estatísticos e à coleta de dados numéricos, que possibilitam a generalização dos resultados a partir de amostras representativas. Essa abordagem se destaca por sua capacidade de testar hipóteses, identificar padrões e estabelecer relações de causa e efeito de maneira objetiva e mensurável. Os pilares fundamentais da pesquisa quantitativa incluem o rigor metodológico e a busca por objetividade, que visam minimizar a influência do pesquisador sobre os dados coletados. Tal abordagem é amplamente valorizada em contextos nos quais a precisão e a replicabilidade dos resultados são primordiais.

Em contraste, a pesquisa qualitativa concentra-se na compreensão profunda das experiências humanas, dos contextos sociais e dos significados que os indivíduos atribuem às suas vivências. Essa abordagem permite a exploração das complexidades das interações sociais, das dinâmicas de funcionamento interno e das sutilezas que não podem ser adequadamente capturadas por dados numéricos. A pesquisa qualitativa é particularmente

eficaz em contextos nos quais a subjetividade e a interpretação desempenham um papel crucial na compreensão do fenômeno em estudo (Creswell; Clark, 2018).

No panorama acadêmico contemporâneo, observa-se uma predominância de perspectivas positivistas, o que desencadeia um intenso debate acerca da manutenção do rigor metodológico nas pesquisas. Esse rigor, frequentemente associado a uma postura de objetividade extrema, implica que o pesquisador se mantenha à margem do fenômeno investigado, uma prática que pode restringir a compreensão das complexidades inerentes ao objeto de estudo.

A opção pela abordagem qualitativa na pesquisa responde diretamente a uma lacuna crítica identificada na literatura existente, a saber: a predominância de análises quantitativas centradas exclusivamente na perspectiva das carreiras de oficiais, o que acaba por negligenciar narrativas relevantes.

Embora os estudos disponíveis apresentem evidências materiais robustas, há um consenso sobre a necessidade urgente de investigações qualitativas que privilegiam a interpretação dos fenômenos em lugar da mera mensuração. Essa abordagem busca transcender a lógica da contagem e da categorização, adotando uma perspectiva que humanize os indivíduos ao invés de reduzi-los a recursos.

O propósito central é captar a complexidade do ser humano, oferecendo espaço para as vozes e experiências vividas que, por sua natureza, escapam às limitações de uma análise puramente numérica sobre a evasão de profissionais em uma instituição militar. Embora ambas as abordagens sejam reconhecidas como importantes e complementares, a pesquisa qualitativa foi adotada neste estudo devido à sua capacidade de oferecer uma compreensão mais rica e detalhada das interações sociais e das percepções dos indivíduos sobre o fenômeno da evasão e sua correlação com a identidade profissional.

A pesquisa quantitativa, embora ideal para a mensuração rigorosa de dados, poderia não ser suficiente para capturar as complexidades e nuances que caracterizam a realidade organizacional em questão. Assim, a escolha pela pesquisa qualitativa reflete uma estratégia metodológica que se alinha aos objetivos do estudo, visando uma compreensão mais holística e contextualizada da temática em investigação (Creswell; Clark, 2018).

5.2.2 Quanto aos fins

Inicialmente, a pesquisa teve finalidade exploratória, pois buscou proporcionar uma compreensão teórica preliminar acerca do fenômeno estudado. Nessa etapa, o objetivo principal consistiu em revisar a literatura, identificar conceitos-chave e delinear pressupostos preliminares, especialmente em um objeto de estudo, no qual o conhecimento prévio é

limitado ou fragmentado.

A natureza exploratória é evidenciada pela escassez de estudos prévios sobre o tema em questão, levando à necessidade de uma investigação preliminar que busque compreender, de forma detalhada, o fenômeno da evasão no contexto de uma instituição militar. O aspecto exploratório é fundamental, considerando a relevância do tema à luz do estado da arte e da importância da retenção de pessoas como prioridade estratégica da instituição.

Embora as instituições militares sejam os mais antigos agrupamentos sociais da história, o campo de estudos enfrenta desafios estruturais, culturais e conceituais, especialmente em razão das dificuldades de acesso às referidas instituições (Alcadipani *et al.*, 2024; Griffin, 2017).

O objetivo exploratório do estudo é evidenciado pela intenção de compreender a identidade e o discurso organizacional da FAB, além da identidade dos profissionais militares e seus indícios de transição.

Posteriormente, a pesquisa assumiu um caráter descritivo, cujo objetivo consistia em retratar de forma detalhada as características, comportamentos ou condições do fenômeno investigado. Nesta fase, o foco recaiu sobre a descrição sistemática e precisa das variáveis envolvidas, proporcionando uma visão clara e detalhada do contexto analisado.

O aspecto descritivo da pesquisa se manifestou na busca por representar o fenômeno observado. O principal enfoque descritivo se revelou no objetivo de caracterizar e detalhar as características das lógicas de racionalidade presentes na FAB e como estas impactam a intenção de permanência ou evasão dos militares de carreira. Isso inclui a análise do discurso organizacional e as interações entre as diferentes racionalidades (instrumental, substantiva e comunicativa).

Essa descrição se fundamentou não apenas em pesquisa documental, mas também nas percepções e experiências dos membros da instituição em estudo. Tal abordagem possibilita uma representação mais fiel e contextualizada das dinâmicas presentes na organização, permitindo que os pesquisadores capturem as sutilezas do ambiente investigado.

Por fim, a pesquisa assumiu um caráter explicativo, pois buscou esclarecer os fatores que contribuem para a ocorrência de um fenômeno específico — neste caso, a compreensão do que influencia profissionais militares, ocupantes de cargos de carreira, no nível de execução, a solicitarem o licenciamento voluntário da instituição. A pesquisa buscou elucidar quais elementos — sejam eles sociais, emocionais, organizacionais ou estruturais — influenciam essa decisão.

A análise das tensões entre as racionalidades e a interpretação do papel dessas tensões

na intenção de permanência indicaram um esforço para explicar como e por que certos fatores influenciam as decisões dos militares de evadir. A pesquisa visou não apenas descrever, mas também oferecer explicações, baseadas na interpretação dos militares, para o fenômeno observado, através da análise crítica do discurso e da análise das narrativas.

A pesquisa explicativa teve implicações práticas, pois permitiu que as instituições militares compreendam melhor as razões por trás do licenciamento voluntário e, conseqüentemente, possam desenvolver intervenções mais eficazes para reter talentos e melhorar a satisfação no trabalho. Isso se alinha a uma abordagem de gestão estratégica, na qual o entendimento das causas das saídas voluntárias pode informar políticas de recursos humanos mais adequadas.

5.2.3 Quanto aos métodos

No que tange aos métodos de pesquisa, responsáveis por direcionar os protocolos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados, a estratégia preliminar consistiu em uma revisão bibliográfica da literatura do tipo integrativa (Torraco, 2005), com o intuito de mapear o estado da arte sobre o assunto e orientar todo o referencial teórico da tese.

Posteriormente, para as fases seguintes, foram usadas, como estratégias, o estudo de caso organizacional, complementada pelo método biográfico. O estudo de caso organizacional é uma abordagem metodológica robusta, que busca entender em profundidade um fenômeno particular em seu contexto natural, uma característica essencial quando se investigam organizações complexas e de natureza hierarquizada, como é o caso das instituições militares.

Segundo Godoy (2010), essa metodologia é particularmente útil para analisar eventos complexos, marcados por múltiplas variáveis interdependentes e fora do controle direto do pesquisador. Isso se alinha à pesquisa qualitativa exploratória, que, ao investigar fenômenos em condições reais e contextuais, permite ao pesquisador captar a complexidade do ambiente organizacional, as particularidades culturais e as interações sociais que contribuem para a construção de identidades profissionais.

A escolha do estudo de caso para investigar a identidade organizacional da Força Aérea Brasileira foi motivada pela capacidade desse método de mapear problemáticas específicas e explorar categorias de análise em profundidade. Este método permite ao pesquisador identificar os pressupostos iniciais e testar teorias em um contexto real e não controlado, alinhando-se com o objetivo de revelar dinâmicas organizacionais e práticas internas que moldam a identidade e o comportamento profissional dos membros da organização. Conforme argumenta Godoy (2010), o estudo de caso é especialmente adequado quando se busca responder perguntas relacionadas ao “como” e ao “por que” certos

comportamentos e práticas ocorrem, permitindo uma análise holística e detalhada das dinâmicas envolvidas.

No contexto organizacional militar, o estudo de caso também oferece uma estrutura metodológica flexível que, ao mesmo tempo, facilita a adaptação às especificidades do campo de estudo e à análise minuciosa das práticas de identidade profissional. Ao proporcionar um mapeamento detalhado das relações, interações e narrativas presentes, essa abordagem permite que o pesquisador observe a formação da identidade organizacional em sua manifestação prática e cotidiana, englobando tanto os discursos oficiais quanto as práticas informais dos membros da Força Aérea (Eisenhardt, 1989).

O estudo de caso organizacional se caracteriza pela flexibilidade metodológica, permitindo que o pesquisador se adapte aos achados emergentes e ajuste o foco analítico conforme surgem novas descobertas. Eisenhardt (1989) aponta que essa adaptabilidade é uma das forças do método, pois possibilita o refinamento constante das categorias de análise e das hipóteses de pesquisa à medida que os dados são coletados e analisados.

No presente estudo, essa flexibilidade foi essencial para que se pudesse captar aspectos inesperados e complexos da identidade organizacional militar, explorando não só os documentos e discursos formais, mas também as interações e comportamentos que revelam nuances e tensões entre a identidade individual e a identidade institucional.

A estrutura metodológica adaptável do estudo de caso também foi vantajosa para a exploração dos fatores internos e externos que influenciam as práticas e percepções dos militares, desde os valores institucionais até as interações interpessoais que moldam a coesão e a cultura organizacional.

O estudo de caso organizacional permitiu uma análise minuciosa da identidade organizacional da Força Aérea e suas implicações gerenciais, possibilitando ao pesquisador examinar como a organização, em seus diversos níveis hierárquicos, influencia e, ao mesmo tempo, é influenciada pela identidade profissional de seus membros. Eisenhardt e Graebner (2007) ressaltam que o estudo de caso é particularmente poderoso para investigar questões complexas e contextualizadas, especialmente aquelas relacionadas à identidade e à cultura organizacional, pois permite ao pesquisador captar o impacto das práticas gerenciais e das políticas institucionais nas atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro da organização.

Além disso, a escolha dessa abordagem metodológica possibilitou uma análise detalhada das interações entre a identidade organizacional e os desafios contemporâneos enfrentados pela instituição militar, como a adaptação a novas demandas e a manutenção da coesão organizacional em um ambiente em constante transformação.

Com esse foco, a pesquisa contribuiu para o entendimento de como as práticas gerenciais, os rituais organizacionais e os discursos oficiais da Força Aérea contribuem para reforçar ou modificar os valores e as normas que sustentam a identidade organizacional e o comprometimento dos militares com a missão institucional.

Ao permitir a análise em profundidade de um ambiente real e específico, o método ofereceu uma visão integrada das práticas, narrativas e interações que constituem a identidade organizacional militar, demonstrando como essas dinâmicas impactam tanto o desenvolvimento profissional dos indivíduos quanto a coesão e a cultura da instituição como um todo.

O método biográfico complementa a análise da identidade profissional dos militares, possibilitando uma investigação profunda das experiências individuais em contextos organizacionais e hierárquicos, alinhada ao segundo objetivo específico da pesquisa. Esse método permite que se compreenda o impacto das experiências pessoais e trajetórias de vida no ambiente militar, tendo em mente que a formação da identidade profissional é profundamente influenciada pelas interações complexas e pela cultura organizacional (Meihy; Barbosa, 2018).

No contexto da pesquisa, o método biográfico foi essencial para coletar relatos pessoais que refletem as experiências vividas em um ambiente de rigor disciplinar e de grande coesão grupal. Esse método permitiu à pesquisadora acessar as percepções subjetivas e as motivações intrínsecas dos profissionais militares, uma perspectiva que enriquece a compreensão sobre como as histórias individuais de vida se interligam com a trajetória profissional e moldam a dinâmica organizacional e a identidade coletiva.

Como sugere Bertaux (2009), as narrativas são uma ferramenta eficaz para desvendar as motivações e significados atribuídos às experiências e papéis sociais desempenhados dentro de uma instituição complexa, como é o caso das forças armadas.

Além disso, o método biográfico revelou como os indivíduos experienciam e interpretam as práticas institucionais e as expectativas profissionais, oferecendo insights sobre a construção da identidade organizacional a partir de uma perspectiva pessoal e relacional. Esse entendimento é particularmente relevante para o estudo da coesão organizacional e para a análise de como os militares negociam suas identidades individuais com as exigências da identidade profissional coletiva.

O método biográfico, aliado ao estudo de caso organizacional, demonstrou-se uma ferramenta metodológica valiosa para investigar a complexidade da identidade profissional militar, proporcionando uma visão abrangente e contextualizada dos fenômenos sociais e

culturais que permeiam a vida nas forças armadas. Ao capturar as narrativas dos militares e correlacioná-las com dados institucionais, a pesquisa enriqueceu a compreensão sobre a evasão e a permanência na carreira, explorando as expectativas institucionais e as práticas gerenciais que influenciam a experiência profissional.

5.2.4 Quanto aos meios

Quanto aos meios de obtenção de dados, a pesquisa teve por base as vertentes exploratória, descritiva e explicativa, sendo assim, a fase preliminar consistiu em pesquisa bibliográfica da literatura e pesquisa documental, ambas de cunho exploratório e teórico. Feito isso, na fase empírica de coleta de dados, com o objetivo de descrever e explicar o fenômeno em estudo, partiu-se para a pesquisa de campo, propriamente dita, por meio das entrevistas em profundidade.

A vertente exploratória teve por base os seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica da literatura e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica, baseada na revisão sistemática da literatura científica e acadêmica, do tipo integrativa (Torraco, 2005), visou fundamentar teoricamente a pesquisa, identificar lacunas do conhecimento e dialogar com outros estudos sobre o mesmo tema. A pesquisa bibliográfica embasou a construção do referencial teórico e a definição dos pressupostos preliminares.

Diante do protocolo de pesquisa que sustenta revisões bibliográficas integrativas, a primeira etapa consistiu na delimitação do tema de pesquisa, focando a análise das publicações relacionadas à evasão de militares de carreira no quadro de pessoal das forças armadas do Brasil e do mundo. Em seguida, a segunda etapa dedicou-se à definição das estratégias de busca, que foram configuradas conforme descrito a seguir:

- *Strings* de busca:
 - “*Military*” OR “*Army*” OR “*Defense Sector*”; AND
 - “*Evasion*” OR “*Retention*” OR “*Voluntary licensing*”
- Filtro de período: últimos 5 anos (2020-2024).

Cabe mencionar que o filtro referente à temporalidade teve por base o problema de pesquisa, o qual se embasa no elevado índice de evasão constatado nos últimos cinco anos (Reis, 2023). Foram inicialmente consultadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, reconhecidas por sua natureza multidisciplinar e por indexarem periódicos de alto impacto nas áreas abrangidas. Complementarmente, foram incluídas bases de dados específicas do setor de defesa brasileiro, visando uma cobertura mais abrangente, como o Repositório Institucional da Produção Científica da Marinha do Brasil (RI-MB), o DSpace Decex do Exército e o Repositório da Força Aérea Brasileira (UNIFA, SIPAER, CIAAR, Spectrum).

Na base da *Web of Science*, a busca com os termos “*evasion*” e “*military*” retornou 83 artigos nos últimos cinco anos, dos quais nenhum estava diretamente vinculado ao tema de pesquisa. De maneira complementar, a busca com os termos “*retention*” e “*military*” resultou em 80 artigos, sendo a maioria estudos relacionados a doenças ocupacionais, estresse e suicídio entre militares.

Dentre esses, seis artigos tratavam de temas correlatos à evasão, como a intenção de permanência e a identidade militar no âmbito das forças armadas internacionais (Cepale; Giovannelli; Fiorilli; Pepe, 2020; Meyer; Allen; Smith, 2022; Michaud; Ralph; Connick-Keefer, 2021; Woodruff, 2024; Rhead; MacManus; Jones; Greenberg; Fear, 2020; Seungju Hyun; Joonyoung Hu; Byeonghyeon Kim; Hoyoun Ki; Jaewon Ko, 2023) e um deles no contexto nacional (Rocha Neto; Santana, 2022).

Na base de dados da *Scopus*, a busca com os termos “*evasion*” e “*military*” resultou em 59 artigos nos últimos cinco anos, porém, sem relação direta com o tema delimitado. A busca com “*retention*” e “*military*” apresentou 361 artigos, com foco similar ao da *Web of Science*, voltados majoritariamente a distúrbios ocupacionais. Os mesmos seis artigos internacionais encontrados na *Web of Science* foram recuperados e selecionados para análise completa.

Nesse sentido, é importante ressaltar que estudos relacionados às forças complementares, a saber: polícia e bombeiros militares, foram excluídos, uma vez que o foco desta revisão bibliográfica se concentrou nas forças singulares de defesa. Além disso, também foram excluídos estudos sobre militares temporários, priorizando-se estudos sobre militares ocupantes de cargos de carreira.

Após a análise minuciosa dos seis artigos internacionais selecionados, foram excluídos aqueles que abordavam a evasão em contextos de guerra, tanto durante quanto após situações de conflito. Esses contextos são caracterizados por riscos à vida e exposição ao combate, o que difere substancialmente da evasão em períodos de paz, como ocorre no Brasil (Michaud; Ralph; Connick-Keefer, 2021).

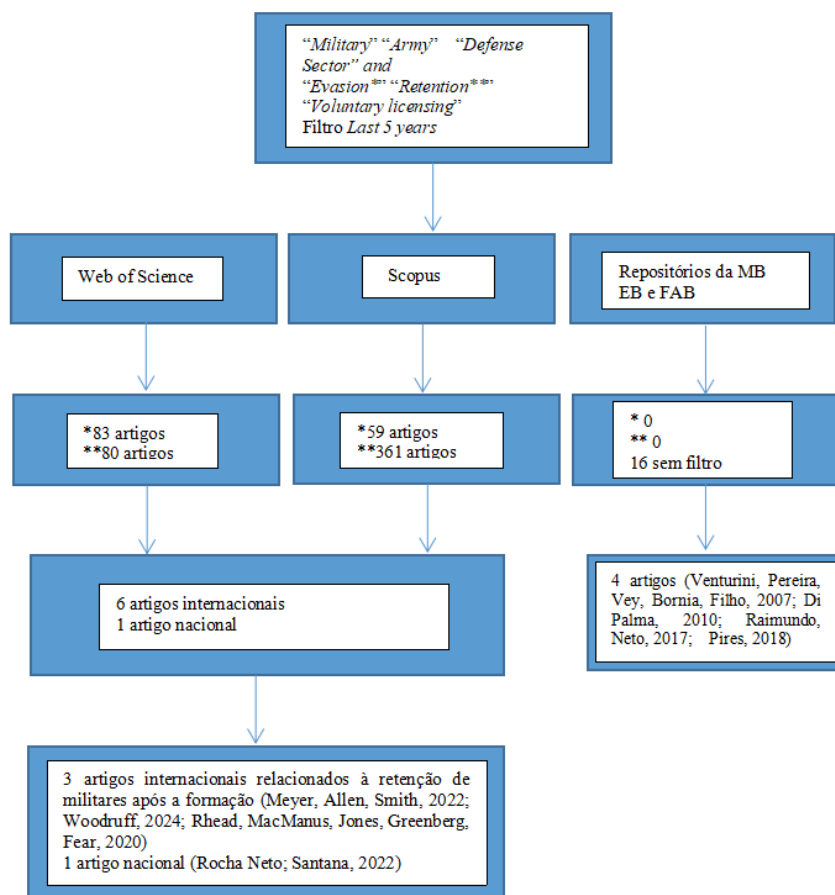
Adicionalmente, foram excluídos estudos relacionados à evasão e retenção de alunos em academias militares, considerando as peculiaridades e as diferenças contextuais resultantes de variáveis intervenientes, como o aquartelamento (Cepale; Giovannelli; Fiorilli; Pepe, 2020; Seungju Hyun *et al.*, 2023).

Nas bases de dados RI da Marinha do Brasil e DSpace Decex do Exército, não foram identificados artigos sobre evasão militar nos últimos cinco anos. Contudo, ao ampliar o período de busca, foram encontrados 16 estudos relevantes sobre evasão e retenção de

militares, a saber: Sá (2009); Venturini, Pereira, Vey, Bornia, Filho (2007); Di Palma (2010); Campos de Oliveira, Abel (2010); Lutz, Canes, Beuron, Grohmann (2012); Costa Filho, Newton Almeida (2016); Vitório (2017); Raimundo, Neto (2017); Pires, Helio Camargo de Toledo (2018); Baldissera, Victor Arthur; Amaral, Marcello Henrique Freitas (2018); Pires (2018); Vieira Neto, Francisco Damião; Neves, Leonardo Magalhães (2019); Adão, Juan da Silva; Silva, Rafael de Freitas; Maas, Pedro Soeiro; Streck, Alexander (2019); Filgueiras, Victor de Souza; Ramirez, Luiz Carlos; Valente, Tulio Alcantara; Leandro, Rodrigo Hamad (2019); Costa, Wesley Fernando Ortiz; Pinto, Márcio Aurélio Costa; Pedrosa, Luciano Velôzo Gomes; Pinheiro, Felipe Soares (2019); Silva, Rômulo Lopes da (2019).

Tendo sido feita a revisão na íntegra dos 16 artigos, quatro deles foram selecionados por evidenciarem indícios da transição do perfil profissional do militar de carreira, os quais possuem estreita relação com a temática estudada (Venturini; Pereira; Vey; Bornia; Filho, 2007; Di Palma, 2010; Raimundo; Neto, 2017; Pires, 2018). Na Figura 2, são resumidos os artigos selecionados após a etapa de seleção.

Figura 2 - Resumo do resultado da revisão integrativa preliminar.



Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar que, no âmbito da literatura brasileira, foram retornados poucos

estudos voltados à análise da evasão de militares de carreira, ratificando a escassez de estudos no âmbito nacional (Rocha Neto; Santana, 2022). Tal fato se deve, em especial, pela dificuldade das forças armadas em participar e consentir estudos de caso dentro de suas instituições (Griffin, 2017). Suas atividades, em sua maioria, voltadas à defesa e à manutenção da soberania da pátria são variáveis, por vezes, impeditivas da transparência necessária para que sejam empreendidos estudos mais aprofundados no campo da pesquisa empírica (Griffin, 2017).

Alcadipani (2014) relata, em uma narrativa confessional, as dificuldades de acesso a uma força de segurança militar brasileira, esclarecendo que o acesso formal foi franqueado, todavia, informalmente não, o que gerou o fracasso do estudo.

O autor confessa que sofreu retaliações de ambos os lados, de um lado, as pessoas ao seu redor, mesmo no ambiente acadêmico, julgaram-no por causa do seu interesse em estudar uma instituição de segurança pública brasileira: “A essa altura, já estava bastante claro para mim que as pessoas não se relacionam bem com as forças de segurança pública no Brasil” (Alcadipani, 2014, p.13).

E, de outro, sob o ponto de vista da própria instituição pesquisada, pairava sua evidente distinção como *outsider*: “Eu me sentia minúsculo dentro da suntuosidade do ambiente” (Alcadipani, 2014, p.14) [...], o autor continua “estava em uma sala rodeada por homens de uniforme cheios de brasões e estrelas, armados e que não se mostravam nem um pouco amistosos” (Alcadipani, 2014, p.14).

Novamente, Alcadipani (2014) ressalta que “É incrível como estar sem uniforme em um ambiente onde a grande maioria está uniformizada exclui você do grupo, já visualmente” (Alcadipani, 2014, p.17). Diante dos principais motivos apresentados, o autor relata que, mesmo após o aceite formal da instituição, não conseguia realizar a pesquisa pois as reuniões eram deliberadamente canceladas e, por isso, precisou desistir da pesquisa naquele campo.

Este bloqueio cultural do “diferente” (Alcadipani, 2014) pode ser superado por esta pesquisa, porquanto foi conduzida por uma pesquisadora que se mistura aos olhos dos participantes, como membro da instituição em análise.

Além disso, conforme ressaltado por Griffin (2017), o setor de defesa é regulado por correntes de pensamento extremamente específicas, pouco revisitadas, e por uma tendência em privilegiar estudos práticos em detrimento de estudos teórico-conceituais o que, certamente, influencia a existência de um número pequeno de publicações sobre o assunto (Griffin, 2017).

Aliada à pesquisa bibliográfica, baseada em fontes de dados secundários, optou-se

pela pesquisa documental. Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental possibilita uma compreensão ampliada de objetos de estudo, especialmente aqueles que exigem contextualização histórica e sociocultural. Este método diferencia-se da pesquisa bibliográfica, pois, enquanto esta última se baseia em estudos científicos prévios, a pesquisa documental utiliza documentos brutos, como relatórios, regulamentos e diretrizes institucionais, buscando uma análise direta da realidade organizacional e de práticas institucionais.

O uso da pesquisa documental justificou-se pela necessidade de um exame direto dos documentos que definem políticas, diretrizes e práticas da instituição. No contexto da tese, a análise de documentos como a “ICA 30-10: Apoio socioemocional e humanístico ao efetivo do Comando da Aeronáutica”, publicada em 2023 e a “DCA 11-53: Diretriz para a reestruturação da Força Aérea Brasileira”, do ano de 2016, foi essencial para capturar as diretrizes e estratégias de desenvolvimento pessoal e estrutural promovidas pela Aeronáutica.

Esses documentos, por serem oficiais e regulamentares, constituem um conjunto de evidências para examinar a coerência entre a realidade pretendida pela instituição e a realidade percebida, um ponto importante para entender a identidade organizacional.

Além disso, a pesquisa documental valorizou a dimensão temporal, permitindo observar a evolução de práticas e valores institucionais ao longo do tempo, um aspecto crucial na análise de estruturas organizacionais. Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) enfatizam que o documento não apenas registra eventos passados, mas também possibilita observar a maturação e a transformação de conceitos e comportamentos ao longo dos anos.

O processo inicial envolveu a seleção de documentos por sua relevância em relação à temática. No caso específico, foram incluídos documentos como as diretrizes de carreira (Brasil, 2022), os perfis profissionais (Brasil, 2023) e seu planejamento estratégico para os próximos cem anos de existência da instituição (Brasil, 2018). A escolha de quais documentos analisar foi baseada no próprio fenômeno de estudo, com o intuito de identificar políticas e expectativas da instituição quanto às competências e à conduta profissionais.

A análise dos documentos da Aeronáutica considerou o ambiente sociopolítico e as necessidades estratégicas de seu alto comando no período de sua publicação. Esse contexto influenciou diretamente as decisões institucionais e a forma como foram transmitidas internamente, evitando anacronismos na interpretação dos documentos.

Na pesquisa, os documentos foram emitidos por uma organização militar, o que agregou um nível de formalidade e intencionalidade específico. A análise permitiu avaliar se o documento refletia uma visão imparcial ou se havia interesses subjacentes que direcionaram

a narrativa institucional. Esse procedimento contribuiu para a objetividade, considerando-se que, sob a perspectiva positivista, a escrita oficial preservava a intenção de minimizar a subjetividade do pesquisador.

A pesquisa de campo, fase empírica desta tese, alinhou-se às vertentes descritiva e explicativa tendo por base as entrevistas em profundidade. A utilização de entrevistas em profundidade proporcionou um espaço para que os entrevistados pudessem narrar livremente suas experiências profissionais dentro do contexto militar. Essa abordagem possibilitou captar nuances de sentimentos, valores e convicções que influenciam a identidade profissional militar e revelam dimensões da organização que permanecem ocultas em métodos de pesquisa mais estruturados (Meihy; Holanda, 2007). Essas narrativas oferecem uma lente única para interpretar como os valores e a racionalidade de atuação se desenvolvem e se consolidam ao longo da carreira militar.

No entanto, as entrevistas, apesar de em profundidade, foram semiestruturadas, com o intuito de combinar perguntas previamente formuladas, baseadas nas categorias de análise, sem que se perdesse a flexibilidade de incluir novos questionamentos ao longo do processo, conforme Apêndice A. Essa característica permitiu que a pesquisadora adaptasse a condução da entrevista à dinâmica da conversa e aos interesses manifestados pelo entrevistado, aumentando a riqueza e a profundidade da investigação (Trivinos, 1987).

Para estruturar as entrevistas, foi usado um roteiro flexível que continha perguntas principais e tópicos centrais, os quais orientaram as conversas sem limitar a fluidez da narrativa dos participantes. Esse formato permitiu explorar com profundidade os pontos de vista dos entrevistados, mantendo uma abordagem aberta e responsiva, característica das entrevistas em profundidade (Gil, 2008).

De acordo com Trivinos (1987), a estrutura semiestruturada, ao misturar perguntas abertas com novas perguntas derivadas das respostas do entrevistado, permite que as interações se desenvolvam de maneira natural e espontânea, favorecendo o surgimento de temas emergentes e específicos ao contexto de cada participante.

Essa flexibilidade foi essencial para aprofundar em pontos que exigiam maior clareza ou que abordassem nuances contextuais específicas, como as experiências vividas pelos militares entrevistados. A técnica também permitiu captar o tom emocional e as atitudes dos entrevistados, elementos que enriquecem a compreensão dos fenômenos subjetivos e das percepções pessoais, fundamentais em pesquisas de natureza exploratória e interpretativa (Fontanella; Ricas; Turato, 2008).

O corpus de análise desta pesquisa foi selecionado com o objetivo de aprofundar as

dimensões relacionadas às categorias de identidade organizacional, identidade profissional e práticas de gestão, bem como suas respectivas racionalidades. A abordagem qualitativa adotada privilegia a compreensão detalhada e contextualizada desses fenômenos, dispensando preocupações com a representatividade quantitativa de uma amostra, uma vez que o foco principal residiu na exploração e interpretação aprofundada dos dados.

5.3 *Locus* de pesquisa e unidade de análise

Com o intuito de compreender o que influencia profissionais militares, ocupantes de cargos de carreira da FAB, no nível de execução, a solicitarem o licenciamento voluntário da instituição, o *locus* de pesquisa foi definido de maneira a englobar tanto o ambiente institucional quanto o social, proporcionando uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

O *locus* institucional da pesquisa ocorreu na Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR), uma organização militar que integra a estrutura organizacional do Comando da Aeronáutica no Brasil. O *locus* social, ou unidade de análise, concentrou-se no nível de execução da força, a saber, graduados ocupantes de cargos efetivos.

No presente estudo, foram entrevistados ao todo dez militares de carreira, sendo cinco deles já evadidos da instituição, conforme Apêndice F. A inclusão de militares que haviam solicitado licenciamento voluntário da instituição, teve como objetivo coletar informações relativas ao perfil de ruptura.

O critério de escolha dos cinco militares integrantes da escola fundamentou-se na voluntariedade e na conveniência de acesso. Inicialmente, realizou-se um convite aberto aos militares disponíveis, com base no critério de proximidade geográfica e compatibilidade de horários, sendo selecionados os primeiros cinco sargentos que manifestaram interesse em participar deste estudo. Essa abordagem garantiu a espontaneidade do envolvimento dos participantes, priorizando aqueles que estavam dispostos e acessíveis no momento da pesquisa.

As narrativas obtidas pela transcrição das entrevistas em profundidade foram analisadas com o objetivo de compreender a identidade profissional dos militares de carreira, bem como sua racionalidade de atuação, tanto individual quanto compartilhada. É importante destacar que foram intencionalmente excluídos da pesquisa militares temporários, bem como militares do Grupo de Saúde de Barbacena e do Destacamento de Controle do Espaço Aéreo, ambos ligados à EPCAR, mas que não faziam parte de sua estrutura organizacional no período da pesquisa.

A exclusão dos militares temporários da unidade de análise deste estudo se justifica

pela natureza particularmente vulnerável de sua situação contratual. Os militares temporários, cuja renovação de contrato ocorre anualmente e está condicionada ao desempenho e às necessidades institucionais, enfrentam uma situação de maior instabilidade e dependência em relação à continuidade de seu vínculo com a organização. Essa condição pode torná-los suscetíveis a possíveis perseguições ou retaliações, especialmente ao fornecer informações sobre o ambiente militar, que é um tema sensível e potencialmente controverso.

Dessa forma, para garantir a integridade e a imparcialidade das respostas e evitar qualquer influência coercitiva sobre os participantes, optou-se por focar apenas nos militares de carreira, cujas condições de permanência na instituição proporcionam uma maior segurança para a expressão de suas opiniões e experiências.

Cabe mencionar que os participantes forneceram consentimento ético formal mediante aceite verbal do Termo de Livre Consentimento Esclarecido, lido conforme Apêndice B. Ademais, a autorização para a condução da pesquisa foi concedida pela Organização Militar, conforme a anuência formal do comandante vigente durante o período da investigação, a qual está detalhada no Anexo A.

A Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR), localizada em Barbacena, Minas Gerais, é uma instituição de ensino militar da Força Aérea Brasileira. Criada com o objetivo principal de preparar jovens para ingresso no Curso de Formação de Oficiais Aviadores da Academia da Força Aérea, a EPCAR também oferece uma educação integrada, que combina o ensino médio com a formação militar.

Fundada em 1949 por decreto do presidente Eurico Gaspar Dutra, a EPCAR iniciou suas atividades na Escola Técnica de Aviação em São Paulo, mudando-se posteriormente para Barbacena. Em 1950, recebeu sua denominação atual após a promulgação da Lei nº 1.105. A estrutura curricular da EPCAR é composta por três ciclos letivos, incluindo tanto a formação acadêmica nas disciplinas do ensino médio, base para os estudos avançados na Academia da Força Aérea em Pirassununga, quanto a instrução cívico-militar. A escola obteve autonomia administrativa em 1975 e, ao longo dos anos, tem se adaptado às demandas contemporâneas da formação militar e acadêmica.

A EPCAR é reconhecida por sua excelência educacional, sendo classificada pelo Ministério da Educação (MEC) como a melhor escola pública do Brasil. Anualmente, a escola oferece cerca de 130 vagas em um processo seletivo altamente competitivo. Os estudantes que concluem o curso recebem o Certificado de Conclusão do Ensino Médio e garantem vaga na Academia da Força Aérea, desde que atendam aos requisitos de saúde, psicológicos e de aptidão física exigidos.

5.4 Recorte temporal

No que tange à temporalidade, o recorte temporal da presente pesquisa abrangeu o período de janeiro de 2023 a novembro de 2024. A revisão integrativa, iniciada em janeiro de 2023 como etapa preliminar, fundamentou toda a base teórica e conceitual do estudo, desempenhando papel crucial ao mapear o estado da arte sobre o tema, identificar lacunas na literatura e construir um referencial teórico sólido.

Essa etapa preliminar não apenas orientou a formulação dos pressupostos básicos, como também auxiliou na definição dos parâmetros para a coleta de dados por meio do mapeamento de uma trajetória evolutiva dos estudos relacionados à evasão no âmbito nacional e internacional (Diniz *et al.*, 2024).

A fase empírica da pesquisa, correspondente à coleta de dados, teve início em janeiro de 2024. O processo começou com a pesquisa documental, centrada na análise de legislações militares. Em junho, após a aprovação do comitê de ética, foram realizadas as entrevistas. Posteriormente, deu-se início à análise e interpretação dos resultados obtidos, consolidando essa etapa da investigação.

Conforme definido por Godoy (2010), o recorte temporal transversal refere-se a uma estratégia de pesquisa na qual os dados são coletados em um momento específico do tempo, permitindo ao pesquisador desenhar uma fotografia de um fenômeno ou grupo específico. O estudo transversal é especialmente adequado para investigar relações entre variáveis ou descrever características de uma população em um contexto delimitado, sendo eficiente em termos de tempo e recursos. No caso deste estudo, a escolha desse método visou obter um panorama instantâneo das opiniões e experiências dos participantes, alinhando-se ao objetivo de compreender um fenômeno específico em um determinado contexto temporal.

5.5 Categorias de análise

A compreensão da tendência de evasão entre os profissionais militares da Força Aérea Brasileira, no nível de execução, demandou uma análise interpretativa das percepções tanto de militares evadidos quanto dos que permaneceram na instituição. Neste contexto, a pesquisa teve como objetivo explorar as diferentes racionalidades que permeavam essas interpretações, considerando os fatores que levaram esses profissionais a solicitarem o licenciamento voluntário. Para tanto, a análise temática foi a abordagem escolhida, possibilitando a definição de categorias dedutivas que se alinhassem com os objetivos da investigação.

A investigação partiu do objetivo central de entender as influências que motivaram os militares de carreira a abandonarem a FAB. Para isso, foram estabelecidas categorias dedutivas, a saber, pré determinadas com base na literatura e nas perspectivas delimitadas, que

refletiram as dimensões fundamentais a serem exploradas.

Primeiramente, a análise concentrou-se na identidade e no discurso organizacional da FAB em relação ao seu capital humano. Essa categoria buscou compreender como a instituição se posicionava em relação aos seus profissionais, bem como a influência de aspectos visíveis e invisíveis da cultura organizacional que a consolida, ou seja, artefatos, valores e pressupostos básicos que regiam as expectativas de permanência e desenvolvimento dos militares (Schein, 2017).

Em segundo lugar, a identidade do profissional militar constituiu uma categoria basilar para a análise (Dubar, 2005; Rossi; Hunger, 2020; Rocha Neto; Santana, 2022). Essa dimensão permitiu identificar os indícios de transição na identidade dos militares, refletindo sobre como as experiências individuais e coletivas moldaram a percepção que esses profissionais tinham de si mesmos e de seu papel dentro da FAB. A compreensão dessa identidade foi vital para interpretar as motivações que levaram à evasão.

Outro aspecto relevante foi a interpretação das tensões existentes entre as lógicas instrumental (Cançado *et al.*, 2016), substantiva (Guerreiro Ramos, 1981) e comunicativa (Habermas, 2012), que influenciaram a intenção de permanência dos militares de carreira. Essa categoria possibilitou a análise de como diferentes racionalidades se manifestaram nas decisões dos profissionais, considerando aspectos práticos, normativos e comunicativos que impactaram suas experiências na instituição.

Por fim, com o intuito de propor práticas de gestão de pessoas que estivessem alinhadas à identidade emergente do profissional militar, optou-se por compreender aspectos relacionados às práticas de gestão sob a ótica dos militares de execução (Ulrich; Kryscynski; Ulrich; Brockbank, 2017). Essa categoria foi fundamental para explorar alternativas que contribuíssem para a redução da evasão voluntária e fortalecessem a identificação dos militares com a FAB. As práticas sugeridas consideraram as particularidades do contexto organizacional e as necessidades dos profissionais, promovendo um ambiente mais favorável à retenção de talentos.

Assim, a construção dessas categorias dedutivas, fundamentadas na análise temática, possibilitou uma investigação aprofundada das questões que cercam a evasão na FAB, oferecendo um entendimento abrangente sobre as racionalidades que influenciam as decisões dos militares. Com isso, a pesquisa contribuiu não apenas para o campo acadêmico, mas também para a prática de gestão dentro da instituição, visando à valorização do capital humano e à melhoria das condições de trabalho dos profissionais militares. As categorias são evidenciadas no Apêndice D.

5.6 Técnicas de análise de dados

5.6.1 Análise crítica do discurso organizacional

A Análise Crítica do Discurso (ACD) foi uma metodologia fundamental aplicada para estudar o uso da linguagem em contextos sociais, explorando como os discursos da Força Aérea Brasileira refletem, reforçam ou desafiam suas ações especialmente no que se refere à evasão entre os profissionais militares. Esta análise baseou-se na pesquisa documental da FAB e na literatura sobre a temática da evasão, buscando compreender os fatores que influenciam os militares a solicitarem o licenciamento voluntário.

Fairclough (2012) não concebe a análise do discurso como um procedimento epistemológico voltado apenas para a compreensão da língua, mas como um instrumento político direcionado ao enfrentamento de injustiças sociais. Para o autor, os pesquisadores com base em sua parcialidade em relação ao objeto de análise, caso assumam a neutralidade diante das estruturas sociais tornam-se cúmplices dessas mesmas estruturas.

Para Fairclough (2012), o discurso deve ser compreendido como um modo de ação, uma prática capaz de transformar o mundo e os indivíduos que nele habitam. Assim, o mundo é constituído pelas atribuições de sentido feitas pelos atores sociais. Nesse sentido, os estudos críticos do discurso pressupõem características que incluem desde o pleno engajamento crítico com o mundo contemporâneo, reconhecendo que o estado atual da sociedade não limita as possibilidades futuras; a busca por um conhecimento emancipatório que transite entre práticas teóricas e sociais; o engajamento dialético tanto na crítica de objetos intransitivos quanto transitivos, abrangendo práticas e teorias sobre essas práticas; o reconhecimento do discurso como um elemento dialético da prática social, no qual mudanças discursivas podem criar novos horizontes nas relações sociais; uma visão reflexiva e histórica do posicionamento político do pesquisador e de sua atividade; e uma concepção “modesta”, mas não relativista, do conhecimento verdadeiro como ganho epistêmico, valorizando seu poder explicativo em relação às práticas sociais (Fairclough, 2012).

Assim, a análise do discurso, sob um enfoque crítico, assume-se como uma análise social que se enfoca tanto no momento quanto no contexto em que este discurso é proferido, atuando na construção social de significados. O discurso, portanto, não se limita à esfera linguística, mas interage diretamente com o momento social em que é produzido.

A Análise Crítica do Discurso destaca o papel ativo dos pesquisadores em explicitar suas posições políticas e sociais, assumindo um compromisso claro com desafios à ordem dominante, concentrando-se em problemas sociais relevantes. Nesse sentido, Fairclough identifica três dimensões que compõem as ordens do discurso: discursos, que representam o

mundo a partir de perspectivas particulares (representação); gêneros, que consistem nos modos de agir e interagir com outros, seja por meio da fala ou escrita (ação); e estilos, que abrangem modos de identificação e representação de si mesmo, incluindo construções de identidades sociais e organizacionais (Fairclough, 2012).

O foco das pesquisas nesse campo está na análise dos significados de textos e eventos discursivos, considerando suas relações com outros textos, eventos e as práticas sociais inseridas em estruturas mais amplas. Entre os procedimentos analíticos da ACD estão a análise textual, que examina relações intertextuais, pressuposições, e conexões semânticas e gramaticais; a análise de discursos e representações; e a análise de estilos e identidades, evidenciando as dinâmicas entre linguagem e ações gerenciais em contextos sociais específicos (Fairclough, 2012).

Com base na estrutura analítica proposta por Fairclough (2012), e sem a pretensão de esgotar a análise crítica do discurso da FAB, foram observadas as seguintes etapas para compreender a identidade militar da instituição e como esta percebe seus integrantes:

1. Identificação do problema social com aspecto semiótico: a primeira etapa envolveu a identificação de um problema social relacionado à comunicação da FAB, particularmente em seu discurso sobre a importância do fator humano como centro de suas prioridades, e como isso impacta a percepção interna e externa da instituição.
2. Análise dos obstáculos à solução do problema:
 - a. análise da rede de práticas: compreendeu o contexto social em que a FAB opera, incluindo seu papel nas esferas política, militar e cultural do Brasil, e como isso influencia a decisão dos profissionais de abandonar a instituição.
 - b. relações semióticas dentro das práticas sociais: examinou as conexões entre a semiose da FAB e outros elementos das práticas sociais, especialmente aquelas que afetam a retenção de pessoal e a identidade organizacional.
 - c. análise do discurso:
 - i. análise interacional: avaliou como as interações comunicativas da FAB com o público e dentro da instituição reforçam ou desafiam as práticas discursivas relacionadas à permanência dos militares.
 - ii. análise interdiscursiva: estudou como os discursos da FAB interagem com outros campos, como a gestão de pessoas, para construir uma narrativa sobre a evasão e a permanência.
3. Avaliação da ordem social: investigou se a estrutura social e institucional em que a FAB está inserida — abrangendo práticas militares, governamentais e políticas —

constituía um obstáculo à resolução dos problemas de evasão.

4. Identificação de possíveis soluções: a pesquisa estruturou propostas para superar os obstáculos semióticos e sociais que impedem a retenção dos profissionais militares, visando alinhar as práticas de gestão de pessoas à identidade emergente do profissional militar.
5. Reflexão crítica sobre a análise: esta etapa envolveu uma reflexão crítica sobre o processo analítico, avaliando tanto os diagnósticos dos problemas quanto às possibilidades de solução que foram identificadas.

A estrutura analítica combinou uma compreensão das relações entre práticas sociais com a análise crítica das formas de comunicação, oferecendo um caminho para identificar os desafios e as soluções para os problemas discursivos no contexto da instituição. Na fase de análise contextual ou macroanálise, enfatizou-se a necessidade de explorar as condições sociais, políticas e econômicas que influenciaram a produção do discurso sobre a evasão.

A análise textual ou microanálise focou nas escolhas linguísticas realizadas no discurso. Foram examinados o vocabulário, as estruturas gramaticais, a coerência e a coesão, a modalidade e as formas de representação. Na análise das estruturas gramaticais, considerou-se a construção de significados por meio de vozes ativas ou passivas, enquanto a coerência e coesão foram investigadas para entender a conexão das ideias (Fairclough, 2012).

Na análise discursivo-social, examinou-se a intertextualidade, verificando como o discurso sobre evasão dialogava com outros discursos ou textos, incluindo referências diretas ou indiretas. A interdiscursividade foi avaliada para identificar como diferentes tipos de discurso se cruzavam, revelando práticas discursivas moldadas por múltiplas esferas de poder.

Na etapa de interpretação e explicação, conectaram-se as escolhas linguísticas às práticas sociais mais amplas, analisando como a linguagem contribuiu para manter ou desafiar o status quo. Foram discutidos os possíveis impactos sociais do discurso sobre os leitores ou ouvintes, refletindo sobre a influência do discurso na percepção de realidade, ações políticas e formação de identidades, além das relações de dominação e os interesses de certos grupos sociais. Por fim, na conclusão, sintetizaram-se os principais achados da análise, focando nas contradições encontradas entre a realidade pretendida, divulgada e percebida (Fairclough, 2012).

5.6.2 Análise das narrativas dos militares

A análise de narrativas foi uma metodologia aplicada para estudar como as histórias contadas pelos profissionais militares da Força Aérea Brasileira revelam as influências que os levam a solicitar o licenciamento voluntário (Genette, 1983). O foco foi identificar as

principais barreiras, desafios e oportunidades que impactam a intenção de permanência dos militares de carreira.

Essa análise foi baseada em entrevistas em profundidade semiestruturadas, proporcionando um contraponto entre a identidade e o discurso organizacional da FAB em relação ao seu capital humano, especialmente no nível de execução.

O primeiro passo foi a seleção das narrativas estruturadas em torno do enredo baseado nos motivos para o ingresso, como enxergam a carreira e, por fim, o que motiva sua intenção de evasão ou de permanência. Considerou-se o contexto em que as narrativas foram produzidas, levando em conta os fatores sociais, históricos e culturais que moldaram a maneira como cada história foi contada.

Na etapa de identificação dos elementos narrativos, realizou-se a decomposição das histórias em seus principais componentes. Foram identificados os personagens centrais, suas características e papéis, além de analisar o cenário em que as narrativas se desenrolavam, considerando tanto os ambientes físicos quanto sociais. A análise dos eventos principais revelou como estes se desenrolavam ao longo do tempo, incluindo momentos de tensão, conflito, resolução e reviravoltas que podem indicar indícios de transição na identidade do profissional militar.

Ao longo da exploração da voz narrativa, analisou-se quem contava a história e de que perspectiva, identificando se o narrador era o próprio protagonista (narrativa em primeira pessoa) ou um observador externo (narrativa em terceira pessoa). Além disso, foi possível identificar o foco do narrador por meio do que este escolhia destacar ou omitir em relação às suas experiências na carreira da FAB.

Na análise temática, foram identificados os temas centrais emergentes das narrativas, incluindo questões de identidade profissional, racionalidade de atuação, perfil e perspectivas futuras, ratificando a escolha das categorias predefinidas. Foram observadas a repetição de certos temas, símbolos ou padrões de comportamento ao longo das histórias, que forneceram indícios sobre o que influencia a intenção de permanência dos militares.

Na análise do significado, o objetivo foi identificar o que as narrativas transmitiam em termos de valores, crenças e significados culturais. Investigou-se quais interpretações estavam presentes nas histórias e como os narradores construíam cada significado, revelando crenças e motivações dos atores ou protagonistas sobre a sua relação com a FAB e o desejo de permanência.

Por fim, na etapa de interpretação e conclusões, analisou-se o impacto das narrativas sobre os leitores ou ouvintes, considerando como buscavam gerar empatia, indignação ou

reflexão em relação à identidade profissional militar. A conexão com o contexto social mais amplo foi estabelecida, refletindo as ansiedades em relação a determinadas práticas e representando suas críticas sociais sobre o discurso da organização.

5.7 Vieses da pesquisa: limitações e estratégias de mitigação

Na perspectiva interpretativista, os dados não são meramente coletados como objetos, mas gerados a partir das interações sociais entre pesquisadores e participantes. Reconhece-se que as pré-concepções sobre o fenômeno e os sujeitos da pesquisa influenciam a construção e organização dos dados. No contexto da pesquisa qualitativa, o pesquisador atua como um “instrumento de pesquisa”, em que seus valores e conhecimentos prévios desempenham um papel significativo nos resultados obtidos (Saccol, 2009, p. 17).

Enquanto em pesquisas positivistas a interação do pesquisador com o ambiente pode ser considerada uma interferência, nas pesquisas interpretativas essa intervenção é conscientizada e integrativa ao processo investigativo.

O princípio do raciocínio dialógico foi aplicado ao longo da pesquisa, confrontando-se as próprias preconcepções e preconceitos que moldaram o desenho original do estudo e suas “lentes de análise” (Saccol, 2009, p. 17). As suposições e fundamentos filosóficos foram claramente expostos, tanto para o público quanto para os envolvidos, reconhecendo-se as limitações relacionadas ao papel do pesquisador como membro da instituição.

Adicionalmente, manteve-se em mente o “princípio da suspeita”, buscando-se aprofundar a análise dos dados coletados (Saccol, 2009, p. 18). Isso incluiu a verificação dos relatos pelos sujeitos, priorizando unidades de análise focadas na profundidade em vez da quantidade.

No âmbito da administração, especialmente nos estudos organizacionais, os princípios epistemológicos e metodológicos amplamente aceitos e disseminados tendem a se alinhar com o paradigma positivista e se preocupar com requisitos de validade e minimização de vieses. Consciente dos possíveis vieses por fazer parte da instituição em análise, este estudo seguiu um protocolo de pesquisa criterioso e detalhado com foco exclusivo em dados coletados após a delimitação temática oriunda do projeto de pesquisa.

Este estudo foi fundamentado em quatro critérios de validade, a saber: credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confiabilidade, conforme destacado por Godoy (2010).

1. **Credibilidade:** este critério refere-se à veracidade dos resultados, conforme percebido pelos participantes da pesquisa. Para garantir a credibilidade, cada relato foi cuidadosamente verificado pelos respondentes, permitindo que suas perspectivas e experiências fossem validadas no contexto em que a pesquisa foi conduzida. Essa

abordagem assegurou que as interpretações dos dados refletissem verdadeiramente as opiniões e realidades dos entrevistados.

2. **Transferibilidade:** a transferibilidade avalia a medida em que os resultados obtidos podem ser aplicados em outros contextos ou ambientes similares. Para facilitar isso, houve uma preocupação em contextualizar a pesquisa de maneira detalhada, fornecendo informações claras sobre o cenário e os procedimentos utilizados. Isso permite que futuros pesquisadores possam replicar o método em outros contextos, aumentando a relevância e a aplicabilidade dos achados.
3. **Dependabilidade:** este critério examina a consistência dos resultados, ou seja, até que ponto o estudo pode gerar achados similares se repetido da mesma maneira. Para garantir a dependabilidade, o estudo foi conduzido seguindo uma metodologia rigorosa, com documentação detalhada dos processos de pesquisa.
4. **Confiabilidade:** a confiabilidade exige que os pesquisadores apresentem evidências que sustentem os resultados obtidos. No contexto deste estudo, foram coletadas e analisadas informações de maneira sistemática, proporcionando uma base sólida para as conclusões tiradas.

Além disso, mesmo seguindo os protocolos de pesquisa delineados, durante a condução da pesquisa, foram identificados e tratados vieses específicos que se apresentaram e poderiam comprometer a validade e a imparcialidade dos resultados. Esses vieses foram abordados de maneira sistemática, com a adoção de estratégias para mitigá-los de forma objetiva e rigorosa.

Como pesquisadora e membro da instituição, reconheceu-se o risco de que crenças e expectativas pessoais influenciassem a interpretação dos resultados. Para mitigar esse viés, utilizou-se a triangulação de dois métodos, quatro fontes de dados e duas técnicas de análise, garantindo maior validade aos achados e reduzindo a dependência de uma única perspectiva.

No que se refere ao viés de confirmação, a tendência de interpretar dados que confirmem pressupostos prévios foi abordada por meio do registro prévio da pesquisa na plataforma Brasil, promovendo transparência e comprometimento com o método científico. Além disso, foram buscadas evidências que desafiassem os pressupostos iniciais, resultando em descobertas inesperadas, como a identificação de três perfis de profissionais, contrastando com a crença inicial de que existia apenas um perfil representativo. A análise também foi revisada pelos próprios participantes, com a apresentação dos resultados e transcrições das narrativas para validação.

Além disso, com o intuito de evitar interpretações enviesadas influenciadas por

eventos posteriores, viés de retrospectiva (*hindsight*), os dados foram registrados de forma cronológica e somente após o início formal da pesquisa, assegurando maior integridade analítica.

Em relação aos participantes da pesquisa, considerando que integravam o convívio social e/ou profissional da pesquisadora, foi reconhecida a influência potencial da desejabilidade social, fundamentada na Teoria da Espiral do Silêncio e no possível “efeito manada”. Para mitigar essa possibilidade de alteração nas respostas, visando atender a normas socialmente aceitas, adotou-se como estratégia a garantia de anonimato total. As entrevistas foram transcritas em tempo real, sem gravações, de modo a promover um ambiente que favorecesse a confiança e a autenticidade das respostas fornecidas.

Adicionalmente, no que se refere ao “efeito *Hawthorne*”, buscou-se minimizar mudanças comportamentais decorrentes da consciência dos participantes de que estavam sendo observados. Para tanto, adotou-se o anonimato operacional, conduzindo observações sem detalhar os aspectos específicos avaliados, limitando-se a informar categorias gerais. Ademais, tais observações contaram com a anuência do comando, mas não foram divulgadas ao efetivo, como no caso dos grupos focais de graduados, nos quais os participantes não foram informados sobre a natureza específica do estudo. Essa abordagem visou preservar a espontaneidade e autenticidade dos dados coletados.

5.8 Aspectos éticos

Na pesquisa, ainda que planejada de forma a mitigar riscos, reconhecem-se os desafios e os possíveis desconfortos emocionais que podem surgir ao explorar experiências profissionais e pessoais, especialmente no contexto militar. Ciente disso, considerando que os participantes deste estudo compõem um grupo vulnerável, em virtude da hierarquia e da possibilidade de retaliações, a pesquisa foi previamente registrada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), registrada na Plataforma Brasil sob o número CAAE 80623424.7.0000.5148.

O alto risco de desconforto emocional foi tratado com uma abordagem cuidadosa, garantindo que as entrevistas ocorressem em ambiente seguro e confidencial, além disso foi garantido o poder de retirada de sua participação mesmo após o uso dos dados. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, ao longo de um período de três meses, e seguiram estritamente as normas éticas vigentes para pesquisas envolvendo seres humanos, conforme estabelecido pela Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Adicionalmente, o contato com os participantes foi realizado exclusivamente de forma presencial, sem o uso de meios eletrônicos, para assegurar a confiança e o comprometimento

com a confidencialidade.

Em respeito à privacidade dos participantes e à confidencialidade dos dados, foi garantido que nenhum dado sensível ou identificável seria exposto. Cada participante foi anonimizado por meio de um código numérico (S1, S2, S3 até S10), um procedimento essencial para preservar a identidade dos entrevistados, principalmente por se tratarem de membros de grupos considerados vulneráveis.

A abordagem de anonimização foi aplicada de maneira rigorosa, assegurando que todos os registros escritos fossem tratados com sigilo e que as transcrições das entrevistas fossem submetidas aos participantes para revisão e validação. A ausência de gravações de áudio e vídeo também contribuíram para reduzir o alto risco proveniente da exposição da identidade dos entrevistados. Sendo esta estratégia fundamental para garantir que os participantes se sentissem mais à vontade para abordar questões delicadas, muitas vezes relacionadas a aspectos pessoais e profissionais sensíveis. Como medida adicional, excluíram-se os militares temporários, limitando a amostra aos militares de carreira, o que agregou uma camada de segurança aos dados coletados.

As entrevistas foram transcritas em tempo real pela pesquisadora para preservar a autenticidade das narrativas e a integridade dos relatos dos participantes, especialmente devido à natureza sensível e pessoal das informações. Essa estratégia de transcrição ao vivo contribuiu para captar nuances de fala e expressão, fundamentais para a análise, e para garantir que os dados refletissem com mais precisão as percepções e motivações dos entrevistados.

O estabelecimento de uma relação de confiança entre pesquisadora e participantes foi uma prioridade, sendo essencial para que os militares se sentissem seguros para compartilhar detalhes íntimos e significativos de suas histórias de vida. No contexto militar, em que a confidencialidade e a hierarquia têm um peso considerável, intencionou-se criar um ambiente de engajamento e respeito mútuo, o que favoreceu a obtenção de relatos mais honestos e aprofundados sobre a trajetória de carreira e as percepções dos militares sobre o ambiente organizacional.

Dentro do exposto, no Apêndice E, são apresentadas de forma resumida as estratégias metodológicas adotadas nesta tese, destacando os elementos fundamentais que sustentaram a abordagem investigativa.

6 RESULTADOS

Os resultados da tese foram sistematicamente organizados para responder, de forma integrada e coerente, aos objetivos exploratórios, descritivos e explicativos delineados na tese, com especial atenção à questão central: como os militares que solicitaram licenciamento voluntário e aqueles que permanecem na instituição, no nível de execução, interpretam a tendência de evasão sob a perspectiva das diferentes racionalidades? Dessa forma, a investigação buscou elucidar os fatores que influenciam esses profissionais, ocupantes de cargos de carreira, a optarem pelo desligamento voluntário da Força Aérea Brasileira (FAB).

Inicialmente, a pesquisa documental focou na compreensão da identidade profissional militar tal como projetada pela instituição, evidenciando que o discurso organizacional constrói um arcabouço normativo que define as expectativas em relação à conduta, aos valores e às competências dos militares. Esse discurso institucional, centrado na valorização da disciplina, da eficiência operacional e do compromisso com a missão organizacional, constitui o ponto de partida para a investigação das transformações identitárias em curso.

Com base nessa construção identitária, o estudo avançou para explorar os indícios de transição no perfil profissional, os quais emergem do próprio discurso institucional da FAB em relação ao seu capital humano. Sob a perspectiva teórica de Dubar (2005), que concebe a identidade como um processo dinâmico e relacional, foi possível demonstrar a complexidade subjacente à formação da identidade profissional militar, em contraste com a visão clássica e estática que ainda predomina nas estruturas organizacionais da força.

Essa análise revelou uma dissociação evidente entre a identidade reivindicada pelos militares e a identidade atribuída pela instituição. Tal ruptura é aprofundada nas narrativas coletadas, as quais indicam que as tensões identitárias surgem quando os profissionais não encontram reconhecimento e legitimidade nas práticas institucionais. Esses desalinhamentos identitários, por sua vez, configuram um fator crítico que motiva o desejo de licenciamento voluntário.

Outro aspecto central da investigação foi a análise das tensões existentes entre as racionalidades instrumental, substantiva e comunicativa que permeiam a prática organizacional da FAB. O discurso institucional, conforme analisado, busca persuadir os militares a permanecerem alinhados a uma lógica predominantemente instrumental, que prioriza a eficiência, o controle hierárquico e a disciplina. No entanto, o estudo identificou um esforço institucional legítimo de reestruturação, ainda que embrionário, voltado para uma adaptação às exigências do contexto contemporâneo.

Ademais, a análise crítica das práticas discursivas da FAB revelou que as tensões entre

as racionalidades não apenas moldam a percepção dos militares em relação à organização, mas também influenciam diretamente suas decisões quanto à permanência. Finalmente, os resultados destacam que o conflito entre as racionalidades, resultado do desalinhamento entre as identidades, impactam tanto na construção da identidade profissional dos militares quanto em suas trajetórias na instituição.

6.1 Mapeando o perfil profissional de militares de carreira

Neste tópico, busca-se evidenciar as disposições legais que definem o perfil profissional dos militares, destacando os princípios de disciplina, hierarquia, comprometimento e dedicação plena às funções institucionais. Em paralelo, é descrito o discurso organizacional da Força Aérea Brasileira em relação ao seu capital humano, com ênfase nos militares que atuam no nível de execução.

Esse resultado intencionou compreender como a instituição projeta as expectativas e competências desses profissionais, revelando uma abordagem predominantemente orientada para a eficiência operacional, atendendo parcialmente ao primeiro objetivo específico da tese.

Os militares são classificados como servidores militares, embora suas condições, responsabilidades, direitos e prerrogativas sejam regulamentados por um conjunto específico de leis, estabelecido pelo Estatuto dos Militares, conforme disposto na Lei nº 6.880/1980 (Schmidt, 2023). De acordo com essa legislação, os membros das forças armadas são considerados militares e formam uma categoria distinta de servidores da nação.

O estatuto descreve a carreira militar como uma atividade ininterrupta, dedicada integralmente aos objetivos fundamentais das forças armadas, referida como atividade militar. Esta carreira é exclusiva para o pessoal ativo, tendo início com a entrada nas forças armadas e seguindo uma hierarquia definida de postos e graduações galgadas por tempo ou por merecimento (Schmidt, 2023).

Conforme o estatuto, os militares de carreira são aqueles que, atuando de maneira voluntária e permanente, possuem vitaliciedade presumida ou estabilidade adquirida. Para os praças, a estabilidade é assegurada após um período mínimo de dez anos de serviço efetivo (Schmidt, 2023).

No que diz respeito aos oficiais de carreira, a vitaliciedade é presumida, ou seja, um oficial militar só perderá seu posto e patente se for declarado indigno para o oficialato por decisão permanente do Superior Tribunal Militar (STM) em tempos de paz (Schmidt, 2023). A destituição do cargo não pode ser realizada por ato administrativo do poder executivo.

O STM também pode determinar a reforma de oficiais de carreira como sanção disciplinar, em consequência de decisão de um conselho de justificação, resultando na

aposentadoria compulsória, com proventos proporcionais ao tempo de serviço. Essa condição aplica-se igualmente aos praças com estabilidade, cuja reforma disciplinar pode ser decidida após um conselho de disciplina, mas com a decisão do comandante da respectiva força (Schmidt, 2023).

O licenciamento do praça é de competência do comandante, chefe ou diretor da organização militar e deve ser realizado conforme o estabelecido no Estatuto dos Militares, observando-se, assim, o disposto na Lei do Serviço Militar e nas diretrizes estabelecidas pelo Comandante-Geral do Pessoal (Brasil, 2000).

De maneira complementar, o licenciamento a pedido poderá ser concedido ao praça que possui estabilidade assegurada, bem como ao praça que não possui estabilidade, engajada ou reengajada, desde que conte com mais da metade do tempo de serviço a que se obrigou a servir, quando não houver prejuízo para o serviço (Brasil, 1980; Schmidt, 2023).

O praça que não possui estabilidade assegurada, sujeita a inquérito policial comum ou processo no foro civil, poderá ser licenciada a qualquer momento, a critério da administração, mediante comunicação prévia à autoridade policial ou judiciária competente, bem como indicação do respectivo domicílio (Brasil, 2000).

Ademais, no que se refere à classificação do comportamento, graduados precisam seguir uma trajetória evolutiva que se baseia em uma relação causal entre o tempo de serviço e o comportamento apresentado até alcançar, apenas após a estabilidade adquirida, o nível “excelente”. Todavia, quanto aos oficiais presume-se a excelência não havendo essa distinção por tempo de serviço, sendo possível apenas o declínio.

Os militares temporários, que podem ser praças ou oficiais, são convocados para serviços ativos temporários nas áreas de interesse das forças armadas, seja de forma voluntária ou obrigatória, estabelecendo um vínculo precário e por tempo determinado. ao término desse período de serviço, esses indivíduos não adquirem estabilidade e passam a compor a reserva não remunerada das forças armadas (Schmidt, 2023).

Nas forças armadas, a incorporação, matrícula ou nomeação é permitida a brasileiros que atendam aos requisitos legais e regulatórios específicos de cada força. O serviço militar obrigatório, tanto por meio de incorporação quanto por matrícula em instituições de formação de reserva, é de natureza temporária e não garante acesso à carreira militar (Schmidt, 2023).

Por outro lado, a nomeação para postos e graduações militares, no contexto do serviço militar voluntário, é realizada em função das necessidades específicas das forças, sendo aplicável exclusivamente a militares temporários, com duração de doze meses, renováveis a critério da administração em virtude de necessidade excepcional de interesse público. Assim,

o ingresso na carreira militar requer a conclusão de um curso de formação, cujo acesso atualmente se dá por meio de processos seletivos para os órgãos de formação de militares da ativa (Schmidt, 2023).

Todas as forças armadas possuem escolas de formação específicas, tanto para oficiais quanto para graduados, e cada força tem autonomia para definir suas próprias condições de ingresso, que incluem nacionalidade, idade, aptidão intelectual, capacidade física e idoneidade moral.

Embora o Estatuto dos Militares não mencione explicitamente, o gênero também é uma condição que pode restringir o acesso às escolas, mesmo quatro décadas após a inclusão das primeiras mulheres nas forças. Até 2024, algumas categorias, serviços e especialidades ainda são restritas a homens, todavia este cenário encontra-se em fase de transição (Schmidt, 2023). A EPCAR, instituição participante deste estudo, avança nesse quesito pois não mais restringe o número de vagas por gênero, conferindo maior isonomia à competição.

A hierarquia e a disciplina são fundamentais para a estrutura das forças armadas, e uma importante distinção a ser considerada refere-se aos círculos hierárquicos, que se dividem em oficiais e praças. Os círculos hierárquicos são definidos como “esferas de interação entre militares da mesma categoria, visando promover um espírito de camaradagem em um ambiente de respeito e confiança mútua” (Brasil, 1980; Schmidt, 2023).

É relevante ressaltar que, apesar de os círculos hierárquicos representarem estruturas simbólicas e funcionais na organização das FAs, assim como nas ocupações civis, há possibilidades de transição entre esses círculos, ou seja, entre diferentes graduações e postos. Essas transições ocorrem por meio da aprovação em processos seletivos para escolas militares e da conclusão dos cursos de formação correspondentes. Entretanto, não existe ainda a possibilidade de promoção baseada na formação acadêmica, desse modo o militar ocupante do quadro de praças, precisa ascender na carreira seguindo sua formação técnica preliminar.

As forças armadas possuem uma organização hierárquica similar a uma pirâmide, sendo a base composta pelos praças e o topo da estrutura escalonada entre oficiais (Schmidt, 2023). Os oficiais detêm graus hierárquicos denominados postos, enquanto os praças, que incluem graduados, cabos, soldados e taifeiros, têm graduações. As funções dos oficiais envolvem coordenação, chefia e direção, enquanto os graduados desempenham atividades de suporte e execução, incluindo “adestramento”, instrução e administração de recursos. Entretanto, todos exercem em maior ou menor grau habilidades de comando (Schmidt, 2023).

Sobre o quadro de pessoal, a determinação da necessidade de pessoal militar é um processo contínuo que envolve uma série de dados, orientações e procedimentos (Brasil,

2024). Esse processo leva em consideração parâmetros como planejamento de carreira, ingressos, êxodos, interstícios e o tempo médio de permanência nos postos, para a carreira de oficiais, e graduações, para a carreira de praças. Além disso, a FAB analisa a força de trabalho disponível, a taxa de permanência das organizações, as capacidades para o emprego e os limites e dispositivos legais vigentes.

No que diz respeito ao planejamento de ingresso de militares, é essencial considerar as necessidades das organizações, o efetivo atual, os percentuais de evasão registrados e a capacidade máxima das organizações que compõem o sistema de ensino da aeronáutica. Nesse âmbito, o Comando de Gestão de Pessoal é responsável por realizar o controle quantitativo de pessoal militar ativo, respeitando os limites máximos estabelecidos em lei que regulam os efetivos do Comando da Aeronáutica em tempo de paz, conforme decretos e portarias de distribuição de efetivos (Brasil, 2024).

As principais fontes normativas que fundamentam o planejamento de pessoal para atender às necessidades das organizações do COMAER incluem documentos como a DCA 11-45, que aborda a Concepção Estratégica da Força Aérea 100; a PCA 11-47, referente ao Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027 (PEMAER); a DCA 11-118, que traz diretrizes para o planejamento institucional; além da DCA 11-28, que estabelece diretrizes para a implantação do planejamento baseado em capacidades.

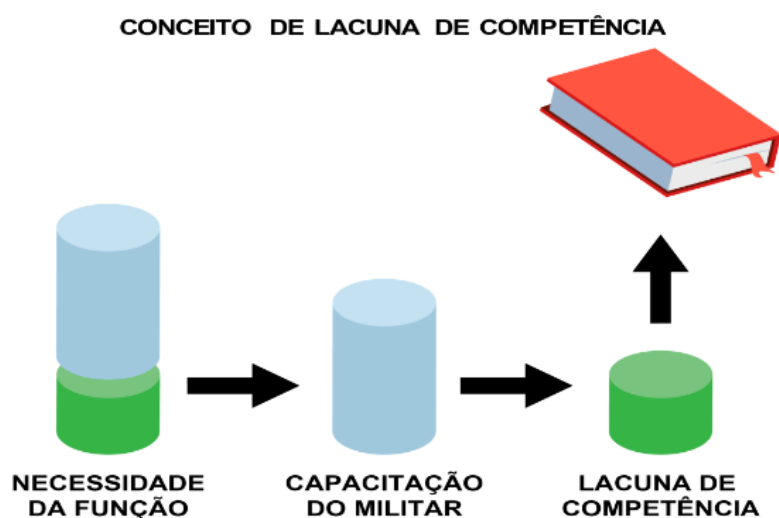
O plano de capacitação do Comando da Aeronáutica, estabelecido pela Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) nº 37-563, do ano de 2020, é um marco no plano de desenvolvimento de pessoas da instituição. O plano, permite que os membros da organização se orientem sobre as competências que precisam ser desenvolvidas, os meios disponíveis, os prazos, os recursos e as condições para que tais competências se desenvolvam de maneira alinhada aos objetivos estratégicos da FAB. Conceitualmente, o plano de capacitação, elaborado anualmente, constitui um instrumento de consolidação de todas as atividades de ensino e treinamento, fundamentado em um Perfil Funcional Padrão (PFP) para cada cargo ocupado (Brasil, 2020).

A elevação do nível de conhecimentos e habilidades de seus integrantes é descrita como um objetivo permanente da força, uma vez que a capacitação dos efetivos resulta em organizações mais eficazes e eficientes no cumprimento de suas atribuições regimentais (Brasil, 2020). A legislação determina que as atividades de capacitação devem, entretanto, estar em consonância com as competências a serem buscadas para cada posto de trabalho, devendo estar claro, antes que a missão seja acionada, onde e como o conhecimento adquirido será empregado (Brasil, 2020).

A gestão por competência se refere à gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Brasil, 2020). Nesse sentido, lacunas de competência são a diferença entre as competências necessárias para o desempenho de um cargo ou função, conforme previsto no Perfil Funcional Padrão, e as competências evidenciadas pelo profissional que ocupa o cargo ou função.

A lacuna de competências deve ser compreendida por meio de uma matriz de competências, na qual uma vertente aponta para as competências necessárias, em função do cargo ocupado, enquanto a outra vertente revela as competências que cada profissional possui e que são compatíveis com aquele cargo. A diferença entre as vertentes deve gerar o Plano de Capacitação de Recursos Humanos, que é um documento formal que consolida informações sobre o diagnóstico das necessidades de desenvolvimento das organizações militares envolvidas, conforme Figura 3 (Brasil, 2020).

Figura 3 - Lacuna de competências baseada no discurso organizacional.



Fonte: Brasil (2020, p. 12).

O Perfil Funcional Padrão é definido pela FAB como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Brasil, 2020).

Os processos de capacitação complementam a formação inicial, seja de militares ocupantes de nível técnico ou superior, civis ou militares. Dessa forma, a sequência padronizada para a capacitação técnico-operacional desses profissionais é realizada por meio da seguinte sistemática (Brasil, 2020):

1º Recrutamento e seleção dos recursos humanos a serem capacitados;

2º Capacitação para o exercício do cargo e desempenho da função, com a respectiva diplomação decorrente, emitida pelo ILA; e

3º Certificação de Habilitação Técnica, concedida por deliberação de uma Banca de Habilitação Técnica e homologada por uma autoridade competente, para o exercício de atividades críticas e de risco à vida humana.

Com o cumprimento de todas as etapas do processo, encerra-se o ciclo de capacitação técnico-operacional dos profissionais; no entanto, é imprescindível realizar cursos de atualização e atividades contínuas, que visem à especialização e à operacionalidade dos recursos humanos (Brasil, 2020). Todo este esforço se faz necessário para a manutenção das habilitações técnicas exigidas para o exercício de atividades críticas e de risco à vida humana, por meio de Programas de Treinamento Continuado e Planos de Capacitação Específicos (Brasil, 2020).

O perfil profissional dos graduados da Força Aérea Brasileira é regulamentado pelo Decreto nº 3.690, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece o Regulamento do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica e o perfil profissional dos oficiais de carreira é regulamentado pela MCA 36-9 de 2023, instituída pela portaria COMGEP nº 315/3SC2, de 16 de agosto de 2023.

O Padrão de Desempenho de Especialidade, documento instituído pelo Comando Geral do Pessoal (COMGEP), detalha qualitativamente, por especialidade, os requisitos profissionais mínimos para as graduações após a conclusão dos cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento. O plano serve de base para estabelecer as atribuições de cada especialidade nos níveis de suboficial, sargento, taifeiro, cabo e soldado, além de definir os currículos mínimos de formação básica (Brasil, 2000).

O fluxo de carreira dos graduados na Aeronáutica, unidade de análise escolhida como foco desta pesquisa, é estruturado de maneira a garantir que as necessidades do Comando sejam atendidas de forma eficaz. Para isso, a tabela de pessoal serve como parâmetro básico de planejamento, definindo as necessidades de efetivo por graduação e especialidade, além de orientar o ingresso e o fluxo de carreira dos graduados da ativa. A inclusão nos diversos quadros deve ser considerada a partir da data de promoção à primeira graduação no quadro, após a formação no respectivo curso ou estágio (Brasil, 2022).

No que tange ao fluxo de promoções, o planejamento deve considerar a graduação em que os militares se encontram, organizando-os em ordem de precedência hierárquica. Dessa forma, o fluxo de carreira é elaborado para atender às necessidades da força no que se refere ao preenchimento de cargos e funções, observando os requisitos das diversas graduações e

especialidades. Para a seleção de graduados, os princípios básicos são pautados pelo mérito relativo, sendo que aqueles com maior mérito são reservados para as promoções por merecimento, para a seleção nos cursos regulamentares de carreira e para a ascensão às graduações na hierarquia militar da Força Aérea (Brasil, 2022).

A ascensão às graduações está vinculada à formação acadêmica, à experiência, ao desempenho profissional e ao caráter do indivíduo. Para quantificar e destacar os graduados, é utilizada a Lista de Mérito Relativo, que é constituída por graduados de uma mesma graduação, dispostos em ordem decrescente de mérito quantitativo, independentemente da precedência hierárquica. A lista serve como um instrumento básico de quantificação do mérito individual, permitindo que a avaliação pela comissão de promoção e por outros órgãos do Comando da Aeronáutica leve em conta o realce do graduado entre seus pares (Brasil, 2022).

A análise de mérito do graduado é um processo fundamental, que deve ser realizada por meio da apreciação da conduta profissional e moral do militar, observando-se, além disso, outros aspectos específicos que são relevantes para cada evento em que se busca o reconhecimento do mérito pela Comissão de Promoção de Graduados (Brasil, 2022).

O conceito profissional, por sua vez, resulta de uma análise qualitativa e quantitativa dos atributos inerentes ao exercício do cargo militar do graduado, sendo considerado à luz das obrigações e dos deveres militares estabelecidos no Estatuto dos Militares. Já o conceito moral é obtido por meio da avaliação do caráter do graduado e de sua conduta, tanto como militar quanto como cidadão, também à luz das obrigações e dos deveres previstos no mesmo estatuto (Brasil, 2022).

Por fim, cabe destacar que os requisitos fundamentais na avaliação de militares ocupantes do nível de execução são: a eficácia demonstrada no desempenho de funções e atividades; a potencialidade para o exercício de funções mais elevadas; a capacidade de liderança; a iniciativa e a presteza de decisão; os graus obtidos em cursos regulamentares; o realce do graduado entre seus pares e, por último, o comportamento militar (Brasil, 2022).

Dessa forma, é possível inferir que a instituição reconhece a necessidade de um novo perfil de profissional militar, dotado de habilidades cognitivas e atitudinais complexas, o que se revela essencial para a concretização de sua visão estratégica. Essa identificação de requisitos de qualificação e competências específicas demonstra, pelo menos em teoria, um alinhamento ao cenário contemporâneo e às diretrizes planejadas para um desenvolvimento institucional eficaz e sustentável.

6.1.1 Transição de pessoal: novo perfil de profissional militar contemporâneo

Com o objetivo de compreender a identidade do profissional militar e identificar

indícios de transição em sua formação e atuação, este estudo descreve o discurso institucional que define as características desse profissional e suas responsabilidades (Brasil, 2018; 2023). Neste tópico, evidencia-se que a força reconhece a transição para um novo perfil de profissional em seu discurso e usa elementos retóricos que indicam essa percepção, em consonância com o segundo objetivo específico.

O profissional militar é caracterizado pelo Comando da Aeronáutica como um indivíduo responsável por gerenciar e supervisionar o uso da força em situações de conflito armado, sendo, para isso, altamente especializado (Brasil, 2023). Seus conhecimentos técnicos devem ser orientados tanto para a segurança da sociedade quanto para a defesa da nação, e cumpre ressaltar que, além de desempenho técnico distintivo para cumprir suas funções, o militar deve se ocupar diuturnamente em lapidar valores patrióticos, cívicos e humanitários, assumindo sua postura de responsabilidade social (Brasil, 2023). Nesse sentido, sua motivação não pode depender de recompensas financeiras ou materiais, mas deve estar fundamentada em princípios morais e vocacionais (Brasil, 2023).

Ademais, a atuação do profissional militar, de acordo com a própria instituição, segue um modelo burocrático, que exige de seus integrantes altos padrões morais, éticos e de comportamento, tendo em vista seus inúmeros e determinantes regulamentos, diretrizes, costumes e tradições militares que moldam sua mentalidade (Brasil, 2023, grifo da autora). Embora o cenário atual exija tecnicidade e aplicação científica nas operações de guerra e nos novos perfis de combate, isso não significa que o “espírito guerreiro” deva ser deixado de lado (Brasil, 2023, p. 10).

O principal dever do militar é garantir, com responsabilidade, a segurança do Estado. Para isso, é imprescindível que este atue com abnegação, priorizando os interesses da sociedade acima dos seus próprios, ao mesmo tempo em que lida com a constante possibilidade de enfrentamento com o inimigo e o consequente risco de morte (Brasil, 2023). A FAB reconhece que a profissão exige dedicação, cumprimento rigoroso de deveres, especialização contínua, forte identidade de grupo e elevados padrões de desempenho técnico, além de um preparo físico e emocional adequado (Brasil, 2023).

Além disso, a profissão militar se distingue das demais por estar constantemente sujeita ao risco de vida e ao regime rígido de hierarquia e de disciplina (Brasil, 2023). De acordo com a instituição, o profissional militar deve estar sempre pronto, disponível e comprometido, enfrentando restrições como a impossibilidade de filiação a partidos políticos ou sindicatos, assim como a mobilidade geográfica e a necessidade de atuar em defesa dos interesses coletivos do Estado (Brasil, 2023).

Nesse âmbito, o perfil profissional militar é descrito pela FAB como um indivíduo que precisa estar permanentemente preparado, ao longo de toda a sua carreira, visando ao cumprimento de suas funções e à responsabilidade social (Brasil, 2023).

As competências necessárias são definidas como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à execução das funções dentro de uma organização, com o propósito de atingir seus objetivos (Brasil, 2023). Tais competências se manifestam em comportamentos observáveis e mensuráveis, que refletem as capacidades esperadas de cada profissional militar (Brasil, 2023).

Destaca-se que, a instituição prevê que as referidas competências devem ser adquiridas em cursos de formação, adaptação e pós-formação, assim como em programas de especialização ou capacitação (Brasil, 2023). Dito isso, entende-se como essencial a criação de condições favoráveis a este desenvolvimento.

Dentre as competências essenciais, aquelas que são fundamentais para todos os integrantes da Força Aérea Brasileira, a força elenca três categorias: as competências gerais, que resultam da educação formal; as profissionais, adquiridas pela formação específica e pela experiência; e as intelectuais, relacionadas ao nível geral de conhecimento de cada indivíduo (Brasil, 2023).

Nesse contexto, as habilidades profissionais referem-se à capacidade de executar uma tarefa ou ação, ou seja, relacionam-se a saber “como fazer” algo. Essas habilidades envolvem capacidades físicas, mentais e motoras, e geralmente são adquiridas por meio de treinamentos e experiências práticas.

As habilidades podem ser agrupadas em três categorias principais, a saber, técnicas, cognitivas e atitudinais, cada uma exercendo um papel específico no desempenho das funções. As habilidades técnicas, frequentemente denominadas *hard skills*, referem-se ao domínio teórico e conceitual de conhecimentos específicos pertinentes à área de atuação do militar. É essencial que o militar não apenas possua esses conhecimentos, mas também seja capaz de aplicá-los em projetos e processos com eficiência técnica, respeitando as normas e procedimentos estabelecidos (Brasil, 2023).

Ademais, as habilidades cognitivas, frequentemente associadas às *soft skills* relacionadas ao pensamento, abrangem a capacidade de análise crítica, resolução de problemas e tomada de decisões estratégicas. O militar deve estar apto a sintetizar informações, identificar tendências e realizar análises de cenários complexos, aplicando um raciocínio estratégico que se adapte às necessidades do contexto operacional. Além disso, todos os militares, em maior ou menor grau, devem possuir a capacidade de liderar equipes,

gerir recursos, realizar avaliações de desempenho, aplicar normas de segurança e utilizar ferramentas de gestão administrativa (Brasil, 2023).

Por fim, as habilidades atitudinais, também classificadas como *soft skills* relacionadas a comportamentos, são entendidas como uma síntese avaliativa das cognições e afetos que um indivíduo experimenta em relação a um determinado objeto ou situação. Essas atitudes se manifestam como julgamentos avaliativos que condensam reações cognitivas e afetivas, variando em intensidade e influenciando aspectos como persistência, resistência e a consistência entre atitude e comportamento. Em essência, a atitude representa uma predisposição para agir, sendo crucial que o indivíduo mantenha a motivação para a execução de ações específicas.

A postura adequada frente a determinadas situações contribui significativamente para a obtenção de resultados, refletindo-se nas reações e comportamentos demonstrados. No contexto militar, as atitudes e comportamentos esperados englobam características como proatividade, comprometimento, ética, resiliência e liderança. Portanto, é imprescindível que o militar demonstre capacidade de colaboração em equipe, comunicação assertiva e comportamentos que reflitam os valores e a missão da organização. Isso implica na evidência de ética, responsabilidade, patriotismo, disciplina e um forte espírito de equipe, bem como no comprometimento com a missão e a doutrina da Força Aérea Brasileira (Brasil, 2023).

Diante das emergentes dinâmicas de combate e das transformações no mercado de trabalho, fica evidente a necessidade de um novo perfil de profissional militar (Brasil, 2018). Nesse contexto de mudanças, a Força Aérea Brasileira, como uma das instituições responsáveis pela segurança nacional e pela defesa aérea, deve demonstrar agilidade e adaptabilidade tanto no planejamento quanto na execução de suas funções, ajustando-se às restrições de recursos e às incertezas que permeiam seu ambiente operacional.

Entretanto, a própria instituição, conforme expresso pelo Comando da Aeronáutica, reconhece que suas estruturas internas permanecem excessivamente verticalizadas, burocráticas e fortemente ancoradas em tradições. Esse cenário evidencia a urgência por inovação organizacional e a revisão imediata de conceitos obsoletos, de modo a alinhar a FAB às demandas do contexto contemporâneo. O cenário evoluiu, o contexto se transformou, as pessoas mudaram, mas as práticas da instituição ainda se mantêm inalteradas.

No discurso da FAB, há um reconhecimento claro da necessidade de um novo perfil profissional, adaptado para enfrentar as mudanças contínuas e os desafios de uma sociedade em rápida transformação. A FAB entende que a eficácia de suas operações depende de uma força de trabalho moderna, altamente capacitada e comprometida, sendo o capital humano um

elemento essencial para alcançar sua missão de defender os interesses nacionais. Esse posicionamento reforça a centralidade do elemento humano, apontando para a necessidade de melhorias estruturais e de gestão de pessoal, de modo a garantir uma organização de alto desempenho.

Para concretizar essa visão, a FAB traça uma série de iniciativas voltadas à reestruturação e aprimoramento dos processos administrativos e operacionais, além do fortalecimento do apoio aos militares e civis que compõem o Comando (Brasil, 2024). A instituição enxerga a importância de valores como ética, responsabilidade e comprometimento, vendo-os como guias para o comportamento de seus integrantes, em resposta ao que considera uma crise ética e moral na sociedade. Esses valores se manifestam nas práticas institucionais e nas diretrizes de formação moral e profissional, que visam moldar a conduta militar com padrões elevados.

Contudo, o discurso da FAB revela algumas contradições quando colocado sob a ótica de seus integrantes. Embora a instituição enfatize a necessidade de reestruturação e adaptação à modernidade, depara-se com uma estrutura organizacional criada no século passado enraizada em métodos disfuncionalmente burocráticos que impedem o real desenvolvimento de suas capacidades militares.

Por este motivo, reconhece que seu modelo atual é ineficaz, com programas de desenvolvimento e aquisição de capacidades militares muitas vezes ultrapassados antes mesmo de se tornarem plenamente operacionais, devido à rigidez e à demora nos processos. Esse aspecto sugere uma desconexão entre o ideal de modernidade e a realidade operacional.

Um ponto de tensão relevante no contexto da FAB refere-se à ênfase que a instituição coloca na motivação moral e vocacional de seus profissionais, especialmente quando se considera a dificuldade em manter uma força de trabalho qualificada. A FAB se esforça para desvincular a imagem de seus integrantes da noção de que atuam apenas em função de recompensas materiais, reconhecendo que é fundamental não apenas reter pessoal altamente qualificado, mas também profissionais que apresentem um forte alinhamento com os valores organizacionais.

Entretanto, parece que a FAB está se distanciando desse ideal. Este estudo indica que, ao longo do tempo de serviço, muitos militares declinam para perfis de fraca identificação com a organização. Perfis desse tipo, baseados apenas na análise utilitária da permanência, demonstram uma tendência de desconexão entre identidade profissional e identidade organizacional. Essa situação sugere a necessidade de abordar de forma mais eficaz a retenção e o engajamento de seus profissionais, a fim de fortalecer a relação entre os integrantes e a

instituição.

Assim, tendo em vista que o desenvolvimento das capacidades militares necessárias está associado à formação e à evolução da identidade profissional deste novo perfil de militar, faz-se primordial compreender a dinâmica de construção identitária e como ela é abordada pela instituição.

Ao longo da pesquisa, a análise comparativa entre o discurso institucional e os relatos de profissionais de carreira no nível de execução revela uma dissonância entre a retórica e a prática adotada pela instituição. Enquanto a organização declara valorizar o desenvolvimento de seu potencial humano, os depoimentos dos entrevistados indicam que, sob a ótica desses profissionais, as ações implementadas pela instituição parecem limitar-se a reproduzir práticas tradicionais, sem uma renovação efetiva.

Essa percepção reforça a ideia de que o investimento no capital humano da instituição permanece superficial, carecendo de uma transformação estrutural mais profunda e de uma reavaliação das práticas de gestão de pessoas. Segundo os entrevistados, não se observa um compromisso genuíno com a reestruturação necessária a qual exige, como ponto de partida, um esforço consistente em compreender verdadeiramente a identidade de seus integrantes.

Estaria, portanto, a FAB verdadeiramente preparada para reconhecer e integrar essa identidade complexa, que ultrapassa as exigências tradicionais e abarca aspirações e desafios singulares desta nova geração de profissionais? Afinal, declarar que as pessoas são a prioridade é apenas o primeiro passo; feito isso é necessário que suas práticas reflitam o real engajamento em entender suas particularidades e expectativas..

6.2 Compreendendo a identidade profissional militar

Ao longo deste tópico, mostra-se como a organização enxerga seus profissionais, por meio das práticas que comunicam uma identidade de soldado instrumental, usando elementos linguísticos e termos próprios à socialização, complementando o segundo objetivo específico da tese.

Mota e Cabral (2020), em um estudo conduzido nas três principais escolas de formação militar das forças armadas brasileiras — Colégio Naval, da Marinha do Brasil; Escola Preparatória de Cadetes do Exército, do Exército Brasileiro; e Escola Preparatória de Cadetes do Ar, da Força Aérea Brasileira — buscaram entender o papel da linguagem e do discurso na formação militar inicial.

O adestramento militar ocorre em regime de internato dentro das academias, proporcionando uma imersão total dos alunos na cultura organizacional. Essa imersão promove uma assimilação intensiva dos modos de pensar e agir institucionais. Nesses

ambientes, projeta-se constantemente elementos que reforçam a memória coletiva, construindo e internalizando um discurso que fortalece a cultura e a identidade militar desejadas (Mota; Cabral, 2020).

Os autores destacam que, mesmo após a fase inicial de aquartelamento, o “adestramento” permanece fundamentado em uma abordagem mecanicista e tecnicista, baseada no behaviorismo (Mota; Cabral, 2020). A aprendizagem segue, assim, um modelo estruturado e rígido, em torno de um ideal militar específico. Neste método, linguagem, gestos e jargões são empregados reiteradamente para moldar o comportamento conforme as diretrizes institucionais.

No processo de reeducação, instrutores militares desempenham o papel de “socializadores”, promovendo a “purgação” do “velho homem”, termo que se refere ao “civil” ou “paisano”. Nesta fase, há uma divisão clara, embora simbólica, entre o comportamento civil e o militar, como se o militar fosse uma “espécie” distinta de ser humano. Para tanto, utilizam-se reforços negativos e positivos aplicados de maneira metódica e reiterada pelo instrutor, numa abordagem inspirada em Skinner.

Nos primeiros dias de formação, alunos são designados, de forma pejorativa e degradante, como “monstros”, “qib” (em referência a Q.I. baixo), “mulambo” e outros (Mota; Cabral, 2020). O propósito é que renunciem à identidade anterior, vista como inferior. Esse reforço negativo, baseado numa linguagem repressiva, visa enfraquecer o senso de dignidade dos novos alunos, estabelecendo um ambiente de controle e coerção.

Ao longo desse processo, a linguagem militar atua como instrumento de adaptação e controle comportamental, impactando profundamente o senso de dignidade e de pertencimento dos ingressantes. Embora o início do treinamento envolva práticas repressivas, reforços positivos são eventualmente introduzidos para consolidar valores de coletividade e corporativismo. Desde os primeiros dias de adaptação ou aquartelamento, que duram em média quarenta dias, os alunos se familiarizam com uma nova linguagem em todas as interações sociais, incluindo “nomes de guerra”, rotinas, uniformes, mudanças físicas, divisão de tarefas e formas de tratamento hierárquicas (Mota; Cabral, 2020).

Segundo Mota e Cabral, bem como outros autores sobre identidade militar no âmbito internacional (Akerlof; Kranton, 2005), o processo de socialização busca a formação de um “novo ser humano”, que renuncia à identidade pregressa e se alinha a uma nova, caracterizada por um comportamento totalmente padronizado (Mota; Cabral, 2020).

Nesse contexto, a coletividade é imposta com o objetivo de suprimir a individualidade, privilegiando ações que reforcem a coesão e o senso de pertencimento à corporação (Mota;

Cabral, 2020). Com isso, fomenta-se uma identificação profunda com a instituição, fundamentada no dever moral e no compromisso com a missão voluntariamente escolhida.

A identidade militar também é construída a partir de um sentido de superioridade, consolidado pelo corporativismo e pelo papel dos militares como defensores da soberania nacional. Nesse sentido, a socialização militar promove a renúncia voluntária à individualidade em prol de uma identidade grupal voltada a serviço da nação. Essa socialização intencional elimina qualquer expressão de individualidade ou subjetividade (Mota; Cabral, 2020).

O objetivo desse processo é **restringir a criatividade individual, substituindo-a por um padrão de pensamento institucionalizado**, em que o dever de proteger a soberania nacional e honrar a confiança da sociedade se tornam prioritários (Mota; Cabral, 2020, grifo da autora). No contexto militar, a delimitação de papéis e funções é fundamental; no entanto, tal identidade militarizada pode levar a uma conformidade limitante, uma vez que os indivíduos se sentem compelidos a ajustarem-se de forma compulsiva ao comportamento coletivo. Esse processo de socialização militar tende a negligenciar o desenvolvimento da capacidade cognitiva de pensar analiticamente e agir antecipadamente, dado que *outsiders* são ensinados, desde muito cedo, a evitar qualquer pensamento “fora da caixa” (Mota; Cabral, 2020).

Dessa forma, nota-se que a organização lhes atribui uma identidade de soldado instrumental. Essa identidade militar sugere que seus integrantes são vistos como instrumentos da organização, preparados para cumprir ordens e tarefas de maneira eficiente, mas não desenvolvidos para questionar, refletir criticamente ou argumentar sobre modificações no sistema. A ênfase está na funcionalidade e na execução de tarefas conforme as instruções, valorizando a disciplina e a adesão às normas.

6.2.1 Entre o Eu e o Outro: identidade reivindicada *versus* atribuída

Com o propósito de introduzir a possibilidade de dissonância entre identidade reivindicada e identidade atribuída, criando as bases argumentativas do resultado a seguir apresentado, este tópico evidencia a complexa relação entre as identidades no contexto organizacional.

Sob essa perspectiva, Dubar (2005) fundamenta sua teoria sociológica da identidade principalmente nas abordagens interacionistas e construtivistas, conceituando a construção da identidade como um processo complexo e produto de sucessivas socializações. Segundo Dubar, esse processo é complexo, pois demanda intensa interação e comunicação com “o outro” (Dubar, 2005). Em sua visão, a identidade não é uma característica fixa, mas algo que

se forma e se transforma ao longo do tempo, dependendo das relações sociais e das trocas simbólicas estabelecidas com os indivíduos e com os grupos ao redor.

Dubar argumenta que a identidade é moldada nas interações e diálogos, sendo continuamente recriada a partir das experiências e interpretações que cada indivíduo constrói sobre si e sobre os outros em um determinado contexto social. Assim, a identidade resulta tanto de processos internos de autoavaliação, eixo biográfico, quanto das percepções externas, eixo relacional, em um movimento contínuo de reconhecimento, aceitação e, muitas vezes, adaptação às expectativas sociais.

Santos (2005) destaca que a articulação entre os eixos relacional e biográfico evidencia um processo caracterizado por múltiplas interações entre o que o indivíduo almeja ser e a imagem que os outros possuem ou esperam dele. A autora exemplifica essas interações como um movimento pendular entre o “eu”, ou o ego, e os “outros”, ou o alter, envolvendo a identidade reivindicada e a identidade atribuída, em um processo dialético caracterizado por identificação e distanciamento, fusão e ruptura, integração e oposição. Em síntese, trata-se de uma transação frequentemente marcada por tensões entre a identidade desejada pelo indivíduo e a identidade conferida pelos demais.

Dando continuidade à discussão, Dubar (2005) alerta que a articulação entre os dois eixos nem sempre se apresenta de forma harmoniosa; em muitas situações, é frequente o desacordo entre a identidade reivindicada e a identidade atribuída. Tais desacordos geram tensões que levam os indivíduos a desenvolverem estratégias identitárias, ou seja, ações e comportamentos destinados a reduzir a distância entre as identidades conflitantes.

À vista disso, as estratégias identitárias podem se manifestar de duas formas específicas, por meio de transações externas (ou objetivas) e transações internas (ou subjetivas). Enquanto as transações externas têm como objetivo alinhar a identidade pessoal àquela percebida pelos outros, as transações internas buscam preservar parte das identificações herdadas e projetar novas identidades para o futuro, acomodando a identidade atribuída à identidade pessoal (Dubar, 2005). Em essência, as formas identitárias resultam da constante negociação entre transações objetivas e subjetivas, nas quais diferentes combinações das duas dimensões dão origem a identidades típicas.

A articulação entre os eixos relacional e biográfico — a identidade para o outro e a identidade para si — é fundamental para definir o que Dubar (2005) chama de formas identitárias, ou seja, as maneiras sociais pelas quais os indivíduos se identificam em relação aos outros ao longo de suas vidas.

Nesse contexto, Dubar (2005) também demonstra a importância da socialização profissional na construção da identidade, sendo o trabalho e a formação acadêmica os principais. Dentre as múltiplas dimensões da identidade, a dimensão profissional se destaca, tendo em vista que mudanças no mundo do trabalho exigem constantes adaptações identitárias (Dubar, 2005). Santos (2005) complementa que a socialização profissional representa uma socialização secundária, na qual o indivíduo é exposto a conhecimentos especializados que o capacitam a desenvolver saberes profissionais em um campo específico.

Com base em uma variedade de estudos empíricos realizados com trabalhadores de diferentes setores e por meio da articulação de seus componentes relacionais e biográficos, Dubar (2005) propõe quatro identidades profissionais típicas, enfatizando a esfera socioprofissional e os modos de articulação entre as transações subjetivas e objetivas.

As estratégias subjetivas, que tratam das interações entre as identidades herdadas e aquelas que o indivíduo almeja, podem levar a dois resultados distintos: a continuidade, na qual as identidades se mantêm em harmonia e o indivíduo se sente alinhado com suas origens, ou a ruptura, quando ocorre uma dissonância que pode gerar um novo sentido de identidade.

Por outro lado, as estratégias objetivas referem-se à mediação entre o indivíduo e as percepções dos outros. Esses processos podem resultar em reconhecimento social, quando as contribuições e a identidade do indivíduo são validadas pela sociedade, ou em sua ausência, quando o indivíduo não recebe a validação esperada, o que pode levar a sentimentos de exclusão ou marginalização.

Segundo Dubar (2005), essas transações são relativamente independentes, mas devem ser articuladas de maneira coerente. Assim, as articulações possíveis entre as variáveis — continuidade versus ruptura e reconhecimento versus não reconhecimento — são responsáveis pela formação das quatro identidades profissionais típicas, a saber, identidade de empresa, incerta, de ofício e ameaçada.

De maneira análoga, Santos (2005) descreve a construção da identidade nas organizações como um fenômeno resultante de uma socialização baseada em um projeto, no qual o comprometimento com o trabalho se encontra vinculado a um objetivo que atende a uma necessidade social.

Nesse íterim, projetos coletivos são os próprios objetivos organizacionais e projetos pessoais são os objetivos individuais de seus integrantes. Assim como Dubar (2005), Wautier (2001) estabelece uma relação entre transação e projeto, associando a transação externa ou objetiva ao projeto coletivo e a transação interna ou subjetiva ao projeto pessoal.

O projeto coletivo está relacionado à identidade atribuída, ou seja, à identidade para o outro. Este consiste em um projeto dentro da organização, que pode ser considerado legítimo, favorecendo a adesão do indivíduo, ou não legítimo, levando à contestação e resistência. Por sua vez, o projeto pessoal refere-se à identidade reivindicada, ou identidade para si, e pode manifestar-se em continuidade, como uma reprodução de socializações anteriores, ou em ruptura, como a construção de uma nova identidade.

É a partir da articulação entre o projeto coletivo e o projeto pessoal que Wautier (2001) delinea identidades típicas no contexto das organizações associativas e estas podem ser comparadas às identidades propostas por Dubar (2005), a saber, identidade do militante, identidade de mobilidade, identidade acomodada e identidade de excluído.

Dito isso, a compreensão das identidades profissionais é essencial para analisar como os indivíduos se posicionam em relação à sua identificação com a organização e à sua trajetória de carreira. O Quadro 1 compara as identidades profissionais propostas por Dubar e Wautier, elucidando como essas duas perspectivas interagem e oferecem uma visão abrangente sobre o pertencimento e a adaptação no mundo do trabalho.

Quadro 1 - Movimentos identitários: análise comparativa.

IDENTIDADE (DUBAR, 2005)	IDENTIDADE (WALTIER, 2001)	PROJETO COLETIVO X PESSOAL	RECONHECIMENTO	MOVIMENTO
Identidade de empresa	Identidade de militante	Alinhamento entre projeto pessoal e coletivo	Reconhecimento social	Continuidade e engajamento = integração forte
Identidade incerta	Identidade de mobilidade	Compromisso com projeto coletivo, apesar de projeto pessoal insatisfeito	Reconhecimento social	Ruptura = conflito latente
Identidade de ofício	Identidade acomodada	Projeto pessoal é prioritário	Não reconhecimento	Continuidade sem engajamento
Identidade ameaçada	Identidade de excluído	Não há espaço para integração	Não reconhecimento	Ruptura e evasão

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dubar (2005) e Wautier (2001).

O movimento pautado na continuidade e no engajamento, considerado ideal, pressupõe que a identidade reivindicada pelo indivíduo alinha-se com a identidade atribuída pela organização ou pelo grupo social ao qual pertence. Nesse contexto, observa-se uma aceitação e reprodução das expectativas sociais e profissionais estabelecidas, o que gera uma sensação de coesão e pertencimento, manifestada por meio de uma forte identificação e integração organizacional.

Por outro lado, o movimento de ruptura ocorre quando o indivíduo enfrenta mudanças significativas em sua trajetória ou em seu ambiente que o levam a questionar ou rejeitar as normas e valores anteriormente aceitos. Essas rupturas estão frequentemente associadas a crises profissionais, mudanças de carreira, conflitos de valores ou processos de reorganização dentro da instituição. Rupturas revelam tensões subjacentes e provocam a necessidade de reconfiguração identitária, resultando em uma renegociação ou reconstrução da identidade do sujeito.

O desalinhamento identitário na relação entre indivíduo e organização emerge quando há uma discrepância entre a identidade que o indivíduo acredita possuir ou deseja construir e a forma como é visto e tratado pelos demais dentro da organização. Em situações de crise, o indivíduo pode sentir-se desvalorizado ou subestimado, o que o leva a questionar seu papel no contexto profissional.

Constata-se, com frequência, que as identidades atribuídas pelas organizações estão ligadas a uma racionalidade instrumental, focada em metas impessoais e produtividade (Santos; Serva, 2013). Em contrapartida, as identidades reivindicadas pelos indivíduos relacionam-se às racionalidades substantivas e comunicativas, isto é, fundamentam-se na preservação e no respeito de seus valores pessoais, seguido do anseio por reconhecimento e participação. Quando essas diferentes lógicas de ação se distanciam, surgem conflitos que dificultam a integração do indivíduo ao ambiente organizacional.

Para lidar com esse desalinhamento, é imprescindível que tanto o indivíduo quanto a organização estejam dispostos a negociar e adaptar suas expectativas e percepções. Algumas soluções podem envolver intervenções superficiais em aspectos tangíveis do clima organizacional. No entanto, é fundamental que as instituições reconheçam a importância da cultura organizacional, que está profundamente enraizada nas práticas e ações da organização.

Dessa forma, organizações que buscam alinhar discurso e prática devem fundamentar suas ações de reestruturação no reconhecimento, na validação e na aceitação das identidades reivindicadas pelos indivíduos que as compõem, especialmente por meio de práticas de gestão que estejam em sintonia com as racionalidades que norteiam a ação individual.

Assim, no ambiente organizacional, o desalinhamento entre a identidade reivindicada e a identidade atribuída pode ter impactos profundos na motivação, no sentimento de pertencimento e no desempenho do indivíduo. Para minimizar os conflitos identitários, são necessários mecanismos de negociação e de reconhecimento.

No entanto, o primeiro passo, adotado nesta tese, é dedicado a um esforço autêntico de compreender a identidade profissional que os indivíduos buscam afirmar. Esse entendimento é

fundamental, pois, para lidar de maneira eficaz com os conflitos que podem surgir, é necessário, primeiramente, reconhecer sua existência. A partir desse reconhecimento, torna-se possível aprofundar a análise sobre os desafios e as tensões inerentes ao contexto profissional em questão, facilitando intervenções mais conscientes de alinhamento.

6.2.2 Narrativas de um ator em estado de dissociação

Ante o exposto, o fenômeno de construção da identidade, longe de ser um processo estático ou uniforme, envolve movimentos de continuidade e de ruptura, que variam conforme as circunstâncias individuais e os contextos organizacionais nos quais o sujeito está inserido.

Com base nisso, esta seção apresenta os principais achados do estudo que contribuem para a resposta à pergunta central da pesquisa. São analisadas as percepções dos militares no nível de execução sobre sua própria identidade profissional, bem como a forma como interpretam o discurso institucional da Força Aérea Brasileira em relação a esse perfil. Evidencia-se, assim, a dissonância entre a identidade projetada pela organização e a identidade reivindicada pelos militares, indicando que a FAB comunica uma imagem que negligencia as reais aspirações e demandas desses profissionais.

Nesse sentido, a seção aprofunda a análise das interpretações sobre a intenção de evasão, com ênfase nos relatos do Grupo B, cujos integrantes se enquadram no perfil de ruptura. Ademais, os resultados apresentados se alinham aos objetivos específicos da pesquisa, ao buscar compreender a identidade requerida pelos militares de carreira e iniciar a discussão sobre o papel das tensões entre as racionalidades instrumental, substantiva e comunicativa na decisão de permanência ou desligamento voluntário da instituição.

Dito isso, cabe relembrar que a identidade é simultaneamente um produto da socialização e uma construção ativa por parte do indivíduo, refletindo a complexidade das interações humanas. A noção de identidade para si refere-se à forma como o indivíduo se percebe, sendo moldada por suas experiências pessoais e subjetivas. Nesse sentido, a identidade social manifesta-se na forma como o sujeito constrói e projeta suas escolhas e percepções pessoais, frequentemente em busca de autenticidade e coerência com seus próprios valores.

O processo biográfico dos militares desempenha um papel central na compreensão de como esses profissionais percebem e reivindicam suas identidades em um ambiente que, muitas vezes, oferece suporte limitado para o desenvolvimento pessoal e profissional. Com base nas entrevistas realizadas na EPCAR, foram identificadas diferentes narrativas que moldam três diferentes perfis profissionais.

No entanto, foi possível perceber que, de forma consensual, existe uma identidade reivindicada que se alinha ao perfil de um profissional que busca tornar-se protagonista dentro da instituição, em substituição ao papel de ator passivo que historicamente lhe é atribuído pela organização.

Os protagonistas das narrativas são indivíduos que ingressaram na carreira militar ainda jovens, muitos dos quais tiveram sua socialização secundária moldada exclusivamente pelo contexto militar. Seus perfis variam entre aqueles que, desde cedo, demonstraram interesse em uma carreira pautada pela disciplina, hierarquia e espírito de corpo, e outros que foram influenciados por familiares ou contextos regionais nos quais a tradição militar exerce grande influência.

Entre os militares participantes deste estudo, há uma diversidade de experiências de vida e tempo de serviço ativo. A maioria possuía entre dez e vinte e oito anos de dedicação ao serviço militar, carregando consigo um vasto conhecimento da identidade organizacional e suas práticas, além de representarem a própria identidade militar. Muitos desses personagens têm passagens por outras organizações do Comando da Aeronáutica, o que lhes conferiu uma visão ampla da cultura militar em diferentes contextos.

Além disso, esses indivíduos, embora unidos pela mesma estrutura organizacional, contam histórias pessoais que, em muitos casos, incluem dilemas, desafios e adaptações constantes às demandas da carreira. Alguns se destacam pela liderança natural que exercem sobre seus pares e subordinados, enquanto outros optam por uma postura mais reflexiva, questionando internamente o papel das rígidas normas militares em sua vida pessoal e profissional.

As narrativas se desenrolam em um cenário de formação militar no Brasil: a Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR). Situada na cidade de Barbacena, em Minas Gerais, a EPCAR é mais do que uma simples instituição de ensino, tendo sido considerada a melhor escola pública do país no ano de 2023. Sua missão é formar os jovens oficiais que, no futuro, ingressarão na Academia da Força Aérea (AFA), preparando-os não apenas para o ensino médio, mas também para os desafios da carreira militar.

O ambiente da EPCAR é marcado por uma atmosfera de rigor e disciplina. Desde o momento em que os jovens cruzam os portões da escola, são imersos em um sistema organizacional que valoriza a hierarquia, o cumprimento de ordens e o desenvolvimento do espírito de corpo. A rotina diária é estruturada meticulosamente, com horários fixos para todas as atividades, desde o despertar até o horário de apagar as luzes. A rigidez desse ambiente é

parte fundamental do processo de formação, uma vez que prepara os alunos para as exigências futuras da carreira militar.

Neste contexto, encontram-se os personagens principais das narrativas analisadas neste estudo: militares pertencentes à graduação de praças de carreira, que desempenham funções de apoio, direto ou indireto, garantindo que a escola opere com a excelência que sua reputação demanda.

As entrevistas, realizadas em formato semiestruturado com o objetivo de manter o foco nas categorias-chave desta tese, revelaram a existência de movimentos de ruptura e de continuidade. Todavia, o principal aspecto observado, ao longo das conversas, foi a constatação unânime de dissonância entre a identidade reivindicada pelos militares em funções de execução e a identidade que lhes é atribuída pela instituição.

Dessa forma, segundo os próprios atores, não há reconhecimento social, ou seja, a Escola não legitima a forma como seus integrantes se percebem, conforme evidenciado nas narrativas de alguns entrevistados:

Tenho reconhecimento muito individual de algumas pessoas, mas a organização em si, pouco, acho que não sabem o que eu faço direito, não sabem que passei por tudo isso e que preciso de tempo para resolver as demandas setoriais. Mas eu entendo, é muita coisa, também não sei o que eu faria no lugar deles (referindo-se aos gestores) (S5).

O desalinhamento é percebido nas práticas da organização e no perfil de liderança adotado, tendo em vista que são listadas práticas impessoais e totalmente padronizadas que se contradizem com a identidade profissional reivindicada pelos atores. Tal percepção fica evidente na narrativa da maior parte dos entrevistados:

A organização me vê como só mais um funcionário. No meu contexto atual, eu consigo me desenvolver, meus colegas até me apoiam a estudar, mas a instituição não, ela até tenta, mas diante de tantas demandas eu não consigo me dedicar [...]. A instituição não me dá o ambiente adequado para desenvolver minhas competências. Eu me sinto desmotivado por tudo isso. Falta boa vontade, falta as pessoas se colocarem no lugar das outras, falta empatia (S5).

Diante disso, a pesquisa realizada revela que, mesmo aqueles que manifestam um forte alinhamento organizacional, caracterizado por vínculos afetivos e normativos predominantes, enfrentam sintomas claros da síndrome de *burnout*:

A chefia conhece o trabalho ou o “não trabalho” das pessoas, mas não faz nada. Perdemos pessoas boas porque elas não aguentaram a pressão, o emocional se manifestava até no físico [...]. Eu estou constantemente sem energia, exausto, tem dia que não dá vontade nem de abrir os olhos, não deixo de ser grato [...]. Claro, mas fico constantemente preocupado com o excesso de demandas e de responsabilidades [...] eu durmo e acordo parece que nem dormi (S5).

É relevante ressaltar que os militares atribuem à ausência de liderança eficaz e à falta de apoio organizacional, especialmente no que tange aos subprocessos de aplicação e de desenvolvimento de pessoas, como fatores críticos que contribuem para seu adoecimento no ambiente de trabalho:

Quando aparece um curso gratuito da FAB, nós fazemos, mas a chefia não quer saber se você está conseguindo fazer, se está absorvendo, só quer saber se você fez [...]. Infelizmente tem muita coisa feita a toque de caixa. Você vê, um dia era uma hora da tarde e veio um coronel e disse: tem que estar pronto pra tal hora, a gente faz, mas não entrega o que poderia entregar. Tudo é bomba, tudo é pra ontem (S4).

Embora mantenham um alinhamento à instituição, esses profissionais expressaram preocupações em relação à má distribuição de tarefas e de responsabilidades, exemplificada por meio de relatos como “burro bom, carga nele” (S5; S4; S3; S10), somado a isso cita-se a ausência de reconhecimento por parte de alguns superiores. Essa dinâmica não apenas contribui para o desgaste emocional, mas também para a criação de um ambiente de trabalho “insustentável” (S10).

Em contrapartida, apesar da sobrecarga e da insatisfação resultante, alguns militares, que já possuíam forte identificação organizacional, continuavam a expressar seu apego emocional e retributivo com a instituição. Adicionalmente, mesmo diante dos sintomas de esgotamento, despersonalização e diminuição da realização pessoal, alguns militares também evidenciaram comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, desempenho acima das obrigações contratuais, o que reafirma a importância de perfis de forte comprometimento, fundamentados na afetividade e na normatividade, especialmente, em contextos adversos.

Todavia, embora desempenhem comportamentos acima do esperado, o atual cenário deve suscitar uma preocupação ainda mais aguda para o alto comando da força, uma vez que, mesmo entre os militares que permanecem leais e profundamente comprometidos com a missão, há uma sensação de abandono por parte da liderança. Esses indivíduos se sentem sobrecarregados por demandas excessivas, especialmente quando a instituição que escolheram “vestir a camisa” (S5) deveria oferecer apoio e reconhecimento e não o faz:

Coisas sérias que são tocadas de qualquer jeito, sabe? No final das contas sai alguma coisa, mas tem gente sendo prejudicada. Sim, tem falta de preparo e de infraestrutura também, claro que não podemos generalizar, tem muita liderança de referência aqui, pessoas que se preocupam em melhorar as condições e o suporte, mas essa costuma ser a exceção (S4).

Além disso, essa situação é agravada pela percepção de que os colegas, que aparentam ter uma “falsa sensação de estabilidade no serviço público” (S5), não compartilham da mesma

carga de responsabilidades, resultando, assim, em um ambiente de trabalho desigual e desmotivador que, igualmente, também é prejudicial a longo prazo.

Com base na análise das narrativas dos entrevistados, membros do nível de execução da Escola, foram identificados três grupos de profissionais que emergem de um perfil base bem desenvolvido e complexo, a saber: Grupo A, Grupo B e Grupo C.

O Grupo A é composto por militares que permanecem na instituição e demonstram um comprometimento notável, mesmo diante de condições adversas. O perfil de comprometimento é caracterizado por fortes vínculos afetivos e/ou normativos de identificação com a organização, típicos de profissionais que estão nos primeiros anos da carreira, representados por militares com aproximadamente dez anos de serviço. Assim, são militares que se alinham aos valores da instituição e se sentem emocionalmente ligados à ela.

Esses profissionais manifestam um elevado comprometimento com os objetivos coletivos e buscam desempenhar funções que transcendem suas obrigações formais e as tarefas delineadas em seus cargos, contribuindo, de maneira voluntária, para o ambiente organizacional e para o bem-estar coletivo da instituição. Entretanto, esses indivíduos enfrentam a não validação de sua identidade por parte da organização. Apesar disso, ainda assim, relatam que, apesar de sua falta de legitimação, nutrem a expectativa de um possível alinhamento entre as identidades que reivindicam e aquelas que são atribuídas a eles no futuro.

Ademais, tais profissionais lidam com uma sobrecarga de trabalho e uma distribuição desigual de tarefas, além de sofrerem com a falta de reconhecimento social por parte da organização. Esse conflito se manifesta por meio de sintomas de *burnout*, o que coloca em risco a continuidade organizacional; pois, apesar do comprometimento, a exaustão pode resultar em uma queda no desempenho e na diminuição da motivação.

O perfil atribuído ao militar integrante deste grupo, portanto, é o de “continuidade **ameaçada**”, uma vez que permanece na instituição e demonstra um forte comprometimento, apesar das adversidades. Entretanto, apresenta indícios de exaustão decorrentes da falta de reconhecimento social que representam um conflito latente e uma possível transição para movimentos de ruptura.

Os indivíduos que apresentaram perfil de baixa identificação organizacional, caracterizados pelo perfil baseado apenas na análise custo-benefício da permanência, foram divididos em dois grupos distintos. De um lado, encontram-se aqueles que demonstraram baixa identificação, acompanhado da formação de contraculturas, mas que, apesar dessa situação, não revelaram a intenção de deixar o serviço ativo (Grupo C). Do outro, estão

aqueles que apesar da fraca identificação, desempenham acima do estabelecido contratualmente, mas experienciam sintomas de burnout e intencionam evadir (Grupo B).

O Grupo B apresenta um perfil de militares que, inicialmente, demonstra comprometimento e está fortemente alinhado ao vínculo afetivo e normativo; no entanto, ao longo do tempo, surgem indícios de declínio na identificação com a organização tendendo ao perfil baseado apenas na continuidade.

Este grupo atribui essa evolução negativa à falta de apoio organizacional, à infraestrutura insuficiente, à ausência de reconhecimento de sua identidade e às práticas de gestão, especialmente aquelas voltadas para o desenvolvimento, resultando, ademais, em sintomas de *burnout*. Dentre os motivos, algumas práticas gerenciais e alta rotatividade da administração novamente se apresentam como determinantes desta ruptura:

O lado profissional estagnou, as expectativas em relação à minha formação caíram, estou numa OM que não existe suporte, apoio organizacional, não tem investimento, zero reconhecimento, às vezes, tem algumas chefias que até tentam, mas só até ele ir embora e tudo volta ao que era. É um balde de água fria [...]. As práticas influenciam com certeza, a troca de comando constante, de dois em dois anos, alta rotatividade interfere muito porque cada novo comandante acaba modificando muita coisa e não tem sequência, pra mim é ego puro, isso complica demais, não tem esse cuidado de dar continuidade ao que funciona. Muda tudo e tem coisa que descamba, acaba impactando [...]. Ah, além da falta de gestão? Tem pessoas mal distribuídas, funções, carga de trabalho, desenvolvimento (S4).

A principal ameaça que apresentada por este grupo é a elevada intenção de evasão; embora esses militares contribuam de maneira produtiva, podem decidir deixar a organização a qualquer momento, o que resulta em uma ruptura administrativa e compromete a continuidade das operações. Porquanto todos expressaram a intenção de deixar a organização caso surgisse uma nova oportunidade:

Eu não me vejo na FAB até aposentar, penso em empreender e sair (S4). Sou muito grato, apesar de tudo, dessa evolução decrescente com a identificação, sou grato, tudo que eu tenho, eu conquistei aqui, e eu me dedico, sou muito agradecido e sempre vou cumprir o serviço da melhor forma, sem ir contra a corrente. Se um dia chegar a este ponto, eu saio, eu entro com o requerimento na hora do almoço se um dia chegar a este ponto de insatisfação (S4).

Além disso, este perfil de profissional apresentou os maiores níveis de qualificação formal, dotado de habilidades técnicas, cognitivas e atitudinais bem desenvolvidas por iniciativa própria. O profissional integrante do Grupo B entende que, para crescer profissionalmente, precisa se empenhar sozinho nessa jornada, pois não encontra suporte organizacional. Desse modo, busca níveis cada vez mais elevados de formação, fora do

contexto laboral, ampliando suas oportunidades de carreira e reforçando um vínculo frágil com a instituição militar:

Às vezes a gente se sente um pouco perdido e bate um desespero. Tem um monte de coisa para fazer e não sei por onde começo. Claro, impacta na produtividade também, ah, impacta em tudo. Por isso, corremos por fora, tem que ser feito, a gente se vira e estuda sozinho, paga do bolso (S4).

O perfil atribuído ao militar integrante deste grupo é, portanto, o de “**ruptura**”, pois evidenciam indícios de baixa intenção de permanência, ou seja, elevada predisposição à evasão voluntária. É importante destacar que, no contexto da EPCAR, este grupo tem uma representatividade significativa nesta pesquisa. Embora o estudo não tenha um enfoque quantitativo, a presença marcante desse grupo ficou evidente entre os participantes com mais de dez e menos de vinte anos de serviço ativo.

Por fim, o Grupo C é composto por uma minoria de militares que permanecem na instituição, porém apresentam um perfil caracterizado pela “**acomodação**”. Esse perfil se manifesta na realização apenas do mínimo necessário, sem intenção de evasão, por falta de oportunidades e/ou menor qualificação que os demais.

Em consonância com a literatura internacional (Woodruff, 2024), observa-se que esse perfil de militar, caracterizado por maior tempo de serviço, acima ou perto de vinte anos, corrobora os pressupostos iniciais ao apresentar uma drástica redução na propensão de demonstrar comportamentos de cidadania organizacional e na ausência evidente de identificação organizacional. Tal comportamento é atribuído à percepção de que a instituição não cumpriu adequadamente sua parte no contrato psicológico implícito.

Adicionalmente, embora não manifeste intenção de deixar a organização, essa postura é influenciada pela extensa trajetória na carreira, marcada por riscos significativos já assumidos. Às vésperas de transferência para a reserva remunerada, esse militar, muitas vezes, demonstra expectativa de retribuição essencialmente funcional, limitada ao retorno financeiro proporcionado pela estabilidade institucional garantida.

O principal risco iminente deste grupo é o comportamento deliberado de resistência ativa ou passiva aos objetivos da instituição. Estes profissionais aguardam o suporte organizacional ao seu crescimento profissional, visto que entendem ser “uma obrigação da instituição” (S2) desenvolvê-los.

Foi observado e relatado pelos próprios militares que este grupo de profissionais causa interferências relevantes nos membros que possuem vínculo forte e pretendem continuar no serviço ativo (Grupo A), pois apesar de optarem por permanecer, atuam em resistência ativa ou passiva aos objetivos e princípios institucionais.

Assim, as chefias acabam por “desistir” desses militares e concentrar suas demandas naqueles que já estão exaustos, mas ainda engajados e comprometidos. Ademais, este grupo oferece riscos à continuidade da administração, pois apresentam baixos níveis de qualificação formal. Os integrantes desse grupo demonstram desinteresse em adotar novas práticas ou em colaborar com o processo de transformação organizacional, o que resulta em um ambiente de estagnação.

Cabe ressaltar que todos os grupos que se formaram, demonstraram perceber que a identidade reivindicada se desalinha da identidade atribuída. Em alguns casos não foram definidos conceitos capazes de unificar essa identidade verdadeiramente atribuída, sendo essa dissonância apenas percebida. Os grupos são sintetizados no Apêndice C.

Além disso, é fundamental sublinhar que esta pesquisa, com sua abordagem exclusivamente qualitativa, não tem a intenção de ser categórica nem de confinar profissionais, enquanto indivíduos complexos em sua essência, a perfis rígidos e invariáveis.

Reconhece-se que esses profissionais, influenciados por suas experiências únicas e pelas circunstâncias que os cercam, possuem a capacidade de transitar livremente entre os quatro perfis identificados, incluindo o perfil ideal de continuidade engajada. Essa transição é determinada, em grande parte, por suas motivações pessoais e pelo contexto em que atuam, especialmente sob a influência direta da liderança imediata e do comando militar.

Com base na distribuição dos entrevistados nos três grupos identificados na Escola foi elaborada uma representação visual que intenciona evidenciar a gravidade do problema e a tendência de evolução desses perfis, conforme Figura 4.

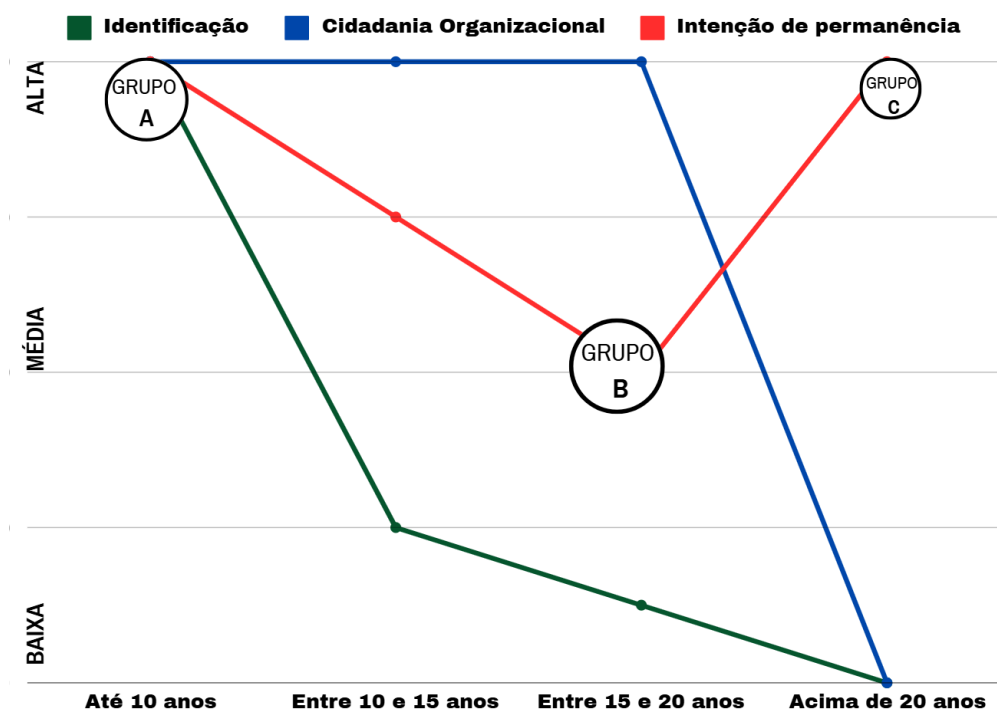
Todavia, ressalta-se, mais uma vez, o caráter qualitativo da pesquisa e a não intencionalidade de quantificação da complexidade humana em representações numéricas ainda que, em pesquisas futuras, estas sejam essenciais.

Por isso, esta é apenas uma fotografia da situação atual identificada na instituição participante da pesquisa. Com base na Figura, percebe-se que o Grupo A é composto por profissionais com menos tempo de serviço, com formação acadêmica que varia entre graduação e pós-graduação. Esses indivíduos apresentam alta identificação com a instituição, elevado senso de cidadania organizacional e baixa intenção de evasão. No entanto, encontram-se em condições emocionais e, em alguns casos, físicas debilitadas, o que os torna suscetíveis a migrarem para o Grupo B.

O Grupo B é formado por profissionais com cerca de quinze anos de serviço, geralmente com níveis de formação acadêmica superiores aos do Grupo A, possivelmente devido à maior idade. Nesse grupo, observa-se uma redução significativa na identificação

com a instituição, embora o senso de cidadania ainda permaneça elevado. No entanto, esses profissionais já não demonstram qualquer intenção de permanência na organização.

Figura 4 - Representação distributiva dos perfis profissionais identificados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Por sua vez, o Grupo C é composto por profissionais com maior tempo de serviço e menor qualificação formal, sendo a maioria portadora de nível técnico ou, no máximo, graduação. Esse grupo apresenta baixa predisposição à cidadania organizacional porque acredita que a instituição não cumpre o contrato psicológico implícito estabelecido.

Apesar disso, não apresentam sintomas emocionais ou físicos e não têm intenção de deixar a organização. Esse perfil representa um risco à continuidade institucional, uma vez que a permanência exclusiva desses profissionais, com menor predisposição à cidadania organizacional, pode comprometer o bom cumprimento da missão organizacional a longo prazo.

Os resultados apresentados não devem ser interpretados como definitivos ou restritivos, mas sim como uma representação momentânea que reflete a realidade atual da instituição e de parte de seus integrantes. No entanto, esses dados evidenciam, de forma inequívoca, a necessidade de ações gerenciais específicas, indicando tanto a urgência de intervenções quanto possíveis direcionamentos para sua implementação.

De forma alguma, esse retrato busca minimizar a competência, o potencial evolutivo ou as contribuições valiosas dos membros de nenhum dos grupos analisados. Pelo contrário, a

intenção é valorizar a capacidade adaptativa e o dinamismo dos profissionais, reconhecendo que a liderança exerce um papel essencial no direcionamento e na motivação contínua dos integrantes para que alcancem seus mais elevados níveis de desempenho e alinhamento organizacional.

Observam-se prelúdios de um cenário no qual a EPCAR poderá ser constituída, em um extremo, por profissionais fisicamente e emocionalmente desgastados, acometidos por sintomas graves e incapacitantes de *burnout*. Estes inviabilizam o cumprimento pleno de suas funções, não por ausência de comprometimento, mas pela limitação imposta pela exaustão física e mental. Ou, em outro extremo, por profissionais de baixa qualificação que, já acomodados, deixam de buscar aprimoramento e desenvolvimento contínuo, conformando-se com um desempenho mínimo e contraproducente.

Nesse contexto, evidencia-se que, dentro do quadro de profissionais de carreira, que são os responsáveis pela continuidade administrativa e pela manutenção dos padrões institucionais ao longo do tempo, a EPCAR enfrentará desafios gerenciais de grande complexidade. Esses desafios não apenas dificultarão a eficiência operacional, mas também colocarão em risco a qualidade de suas entregas e o alcance de suas metas institucionais.

Em um cenário no qual essas condições se consolidam, é inevitável que a instituição sofra impactos significativos em seus resultados, refletindo diretamente na capacidade de servir à sociedade com o padrão de excelência esperado. A sobrecarga emocional de um grupo e a falta de qualificação e motivação de outro podem gerar uma deficiência administrativa grave, comprometendo tanto a execução quanto a sustentabilidade de suas operações e seu papel como formadora de futuros líderes. Portanto, a incapacidade de remediar tais questões internas representa uma ameaça não apenas para a eficácia imediata da EPCAR, mas também para sua reputação e relevância a longo prazo.

Ademais, torna-se relevante destacar que, entre os dez participantes deste estudo, não foram identificados profissionais que representassem o perfil ideal de continuidade e engajamento, no momento em que a pesquisa foi realizada. Este perfil seria caracterizado pela percepção de pleno alinhamento entre a identidade reivindicada pelo indivíduo e aquela atribuída pela organização ou pelo grupo social ao qual pertence, aliada a uma sensação de legitimidade no contexto laboral.

Nesse cenário hipotético, observar-se-ia a validação e a reprodução coerente das expectativas sociais e profissionais estabelecidas, resultando em uma forte sensação de coesão e pertencimento. Tal fenômeno se manifestaria por meio de comportamentos deliberados de cidadania organizacional e identificação, evidenciando a integração entre indivíduo e

instituição.

Com base nas entrevistas, observa-se que o principal fator para a formação dos três grupos – continuidade ameaçada, continuidade acomodada e ruptura – é a dissonância entre a identidade reivindicada, de “militar protagonista”, e a identidade atribuída pela organização, de “soldado instrumental”, em diferentes dimensões. Enquanto a primeira alinha-se a uma lógica de atuação pautada nas racionalidades substantiva e comunicativa, a segunda reflete uma postura conformista e reativa, típica da abordagem instrumental.

A identidade reivindicada pelo militar protagonista é caracterizada por um perfil que transcende as obrigações de um soldado. Este militar busca constantemente o desenvolvimento pessoal e profissional, envolvendo-se em atividades que requerem habilidades técnicas e cognitivas avançadas. Diante de seu desenvolvimento intelectual, evidencia forte senso de responsabilidade compartilhada e demonstra uma capacidade adaptativa elevada, especialmente em cenários de restrições e escassez de recursos.

Focado no impacto de seus resultados, o militar protagonista é inovador e criativo, procurando autonomia e tarefas de maior complexidade. O processo de socialização deste militar precisa ser baseado em uma relação mutuamente benéfica e bidirecional, na qual pressupõe-se autonomia e responsabilidade entre atores e instituições. Com base no exposto, firma-se, ou deveria se firmar, um contrato psicológico relacional, baseado na confiança mútua e no alinhamento de objetivos pactuados previamente.

Este militar se identifica com um estilo de liderança diferencial, que valoriza a personalização e um ambiente de trabalho onde a teoria Y (Mcgregor, 2024) predomina, promovendo a motivação intrínseca, o desenvolvimento e a autorrealização. Os resultados observados nesse perfil mostram alinhamento entre os projetos pessoais e os da instituição, gerando uma continuidade harmoniosa e um reconhecimento mútuo. A identidade reivindicada é exemplificada por alguns dos militares:

O que me define é a responsabilidade com as atribuições, procuro executar tudo que é solicitado. De forma bem transparente e sincera, se precisar falar eu falo. Sou disciplinado, ético, respeitoso, responsável. Tecnicamente eu vejo que ainda preciso evoluir bastante, porque desde que eu cheguei aqui, eu mudei muito de função, eram demandas novas o tempo todo, eu tomava as porradas e resolvia as coisas, e não tive curso de verdade presencial, com tempo para me desenvolver, nunca tive essa oportunidade, quando tinha curso era pra inglês ver. Às vezes, eram até cursos bons, mas não tinha tempo, não tinha apoio da chefia, eu pensava, cara, é uma bagunça, aí eu acabei não tendo muitas condições de me aprimorar tecnicamente, porque perdi muito tempo organizando, não é que eu perdi tempo, contribuí com muita coisa, mas meu desenvolvimento ficou prejudicado. Seria top, teríamos muitos ganhos se nos desenvolvessem e depois deixassem a gente participar (S4).

Em contrapartida, esses militares relatam que, devido às práticas implementadas na instituição militar, a identidade que lhes é atribuída continua centrada na figura de um soldado passivo, refletindo uma percepção diametralmente oposta. O soldado apassivado, tipicamente instrumental, é visto e tratado como alguém que executa ordens, sem desenvolvimento intelectual suficiente para contribuir de maneira ética e proveitosa.

Desse modo, são avessos ao trabalho e tendem à acomodação, precisando ser constantemente estimulados à produção. Há um foco em seguir rotinas e tarefas padronizadas, mostrando aversão à mudança e à capacitação adicional. Sua visão está centrada no processo, e não nos resultados, sugerindo uma abordagem passiva diante das responsabilidades. Essa percepção fica bem evidente nos relatos de alguns entrevistados:

Não sabem a complexidade por trás do nosso trabalho, enxergam nosso trabalho como algo simples, corriqueiro, é só executar, cumprir as regras e deixar funcionando, que está bom. O sistema dificulta essa percepção porque eles se baseiam só na avaliação da chefia que muitas vezes não passa nosso trabalho pro alto comando (S5).

Entretanto, fica evidente o pleno potencial de aprendizagem social (Habermas, 2012) relatado por muitos dos participantes desta pesquisa:

Teve um comandante uma vez que reuniu cada setor e perguntou sobre cada um, o comandante ouviu, anotou, se interessou em conhecer a gente, saber o que faz, como faz, em que condições e quais as lacunas. Acho que o comando fica muito distante. Aí entra o problema da alta rotatividade do comando. Ou eles nos conhecem e não estão nem aí, ou não nos conhecem e não sabem do que precisamos (S4).

O processo de socialização para este perfil de militar, típico da era industrial clássica, é unidirecional. Assim, existe uma expectativa de hipersocialização, na qual se pressupõe completa renúncia de qualquer identidade preexistente, pois estas são inoportunas ao ambiente militar (Akerlof; Kranton, 2005).

Adicionalmente, firma-se um contrato psicológico meramente transacional, limitado a trocas formais, como salário e benefícios em troca de cumprimento de ordens. A liderança autocrática, com base na teoria X, reforça a necessidade de controle direto e supervisão rígida como únicos meios de se garantir a produtividade. Os resultados observados são marcados por uma continuidade sem engajamento ou, em casos mais críticos, movimentos de ruptura, nos quais o indivíduo pode optar pela evasão.

A comparação destaca o conflito existente entre a identidade que os militares reivindicam para si mesmos e a identidade que lhes é atribuída pela instituição. O militar protagonista se vê como alguém proativo, criativo e essencial para a evolução da organização,

enquanto o soldado instrumental é visto como dependente da supervisão direta, acomodado e resistente à mudança. As duas identidades são resumidas no Quadro 2:

Quadro 2 - Dualidade de identidades no ambiente militar: protagonismo x instrumentalidade.

Categorias	Identidade Reivindicada (Militar Protagonista)	Identidade Atribuída (Soldado Instrumental)
Descrição do perfil profissional	Habilidades técnicas, cognitivas e atitudinais; formação superior apesar de ocupar cargo técnico; busca por autonomia e maiores níveis de complexidade; elevado senso de responsabilidade compartilhada; adaptabilidade e criatividade diante da escassez e restrição de recursos; focado no resultado.	Técnicos especialistas; cumpridor de ordens; busca a acomodação e precisa ser estimulado à produção; avesso ao trabalho; precisa de supervisão e coerção direta; não busca a capacitação acima do cargo; prefere tarefas rotineiras e padronizadas; focado no processo.
Processo de socialização	Bidirecional (autonomia recíproca)	Unidirecional (hipersocialização)
Contrato psicológico	Relacional	Transacional
Liderança	Diferencial e personalizada	Autocrática (com algumas tendências consultivas baseadas no condicionamento operante)
Práticas administrativas	Teoria Y	Teoria X
Resultados observados	Movimento de continuidade alinhado e reconhecido	Movimento de continuidade sem engajamento ou evasão

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse descompasso reflete o desafio organizacional: conhecer e reconhecer as identidades individuais em prol de um ambiente mais alinhado ao seu discurso organizacional:

Esse discurso me parece fora da realidade, não me sinto prioridade. Alguns aspectos gerenciais não são executados de forma correta, acaba impactando diretamente na saúde da gente e o sistema organizacional que deveria dar um suporte acaba falhando então vai totalmente contra o discurso institucional. Hoje, parece que tem, no geral, uma tentativa de melhorar, estão tentando corrigir alguns pontos, mas é o que eu falei, até o comando mudar (S4).

Isso são coisas que a gente escuta muito, mas não sente, não vê no dia a dia (S1).

Com base no exposto, pode-se afirmar que a revisão das práticas organizacionais de gestão de pessoas é de suma importância, especialmente no que diz respeito à aplicação e ao desenvolvimento de competências e habilidades individuais. Todavia, a revisão dos

subprocessos de gestão, deve ser fundamentada na coconstrução preliminar de uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento profissional e pessoal dos militares.

Quando os profissionais se sentem valorizados e apoiados em sua trajetória de crescimento, há uma tendência de que se identifiquem mais intensamente com a missão da organização, contribuindo para a construção de um sentido de pertencimento e identificação, ambos fundamentais à profissão militar.

A Figura 5 ilustra a discrepância entre a imagem percebida pela instituição, obtida como resultado dos comandos de “represente a imagem de um militar típico”, conforme evidenciado do lado esquerdo. E, do lado direito, sintetiza-se a imagem projetada e reivindicada pelos atores, obtida pelo comando “represente a imagem de um profissional”.

Figura 5 - Crise de identidade na Força Aérea Brasileira.



Fonte: Imagem gerada por inteligência artificial.

6.3 A racionalidade que orienta a atuação organizacional militar

Neste e nos próximos tópicos, são destacados os elementos retóricos de persuasão e de concretização presentes no discurso oficial da Força Aérea Brasileira, que visam reforçar sua identidade institucional, em conformidade com o primeiro objetivo específico da pesquisa. Ademais, examina-se o posicionamento contraditório da instituição, que, embora reconheça a

necessidade de reestruturação organizacional, continua a perpetuar práticas e processos de gestão de pessoas fundamentados predominantemente na racionalidade funcional, orientada pela eficiência e pelo controle hierárquico.

A retórica da FAB é entendida como o conjunto de estratégias comunicacionais utilizadas para persuadir e influenciar públicos internos e externos, articulando valores, objetivos e condutas desejáveis no âmbito militar. De maneira complementar, o discurso da FAB refere-se às manifestações linguísticas formalizadas, predominantemente escritas, que estruturam e reforçam a identidade organizacional e as expectativas em relação ao comportamento e à formação de seus integrantes.

Ao relacionar esses elementos à lógica de orientação institucional, o estudo destaca, por meio da ênfase em termos-chave, como a retórica e o discurso da FAB desempenham um papel fundamental na construção de uma narrativa destinada a alinhar integralmente o comportamento humano aos objetivos estratégicos da organização. Ademais, evidenciam-se o reflexo e a consolidação das dinâmicas de poder, hierarquia e valores institucionais que orientam sua atuação, todas estruturadas sob a égide da racionalidade instrumental.

A atuação organizacional das instituições militares, marcada por uma estrutura rígida e hierárquica, reflete uma racionalidade voltada para a eficiência e o cumprimento de sua missão central: garantir a segurança e a defesa da soberania nacional. No caso da Força Aérea Brasileira, essa racionalidade organizacional é amplamente influenciada pela retórica institucional que fundamenta seu discurso e suas práticas, permeando aspectos como a hierarquia, a disciplina e a padronização comportamental.

Esse discurso não apenas consolida a identidade organizacional militar, mas também orienta as interações internas e a imagem pública da instituição, moldando a forma como os membros da FAB se identificam com os valores e objetivos institucionais.

Neste sentido, a retórica institucional da FAB evidencia o cenário sobre o qual se constrói sua identidade organizacional, sendo articulada por meio de valores como a lealdade, o compromisso e a prontidão, essenciais para a coesão e para o alinhamento dos profissionais à missão da organização. Todavia, esse discurso enfrenta desafios contemporâneos que exigem uma revisão de suas práticas e uma adequação às demandas de retenção de talentos.

6.3.1 A trajetória histórica da FAB: um discurso de reconhecimento da necessidade de mudança

Desde os primeiros conflitos organizados, o domínio dos terrenos elevados tem sido um fator decisivo para o sucesso das operações militares, desse modo, estrategistas militares

logo perceberam o valor do poder aéreo e sua capacidade de influenciar as ações terrestres e navais de maneira decisiva (Brasil, 2018).

Os acontecimentos na Europa que antecederam a Segunda Guerra Mundial, aliados à determinação do então Presidente Getúlio Vargas, foram determinantes para a criação, em janeiro de 1941, do Ministério da Aeronáutica (Brasil, 2018). Durante a década de 1940, a Força Aérea Brasileira teve seu primeiro grande teste ao participar da campanha da Itália, em conjunto com o Exército Brasileiro, por meio do 1º Grupo de Aviação de Caça e da 1ª Esquadrilha de Ligação e Observação (Brasil, 2018). A Força Aérea Brasileira (FAB), desde sua criação, tem evoluído continuamente em suas missões, expandindo seu papel para além do controle aéreo, incorporando também capacidades espaciais que ampliam sua eficácia no campo de batalha.

Essa integração proporciona à FAB uma perspectiva tridimensional, com velocidade e alcance que mudam a dinâmica dos conflitos, permitindo uma atuação diferenciada em relação às demais forças armadas (Brasil, 2018). Ao contrário da abordagem meramente tática, o poder aéreo e espacial da FAB permite uma abordagem estratégica, na qual os alvos são identificados não apenas pela localização, mas pelo custo-benefício em termos de impacto militar e político (Brasil, 2018).

Em território nacional, a FAB desempenhou papel fundamental na patrulha do litoral brasileiro, em parceria com a Marinha do Brasil, visando inibir a ação de submarinos alemães durante a Segunda Grande Guerra. Desde sua fundação, o Ministério da Aeronáutica passou por profundas transformações, sempre acompanhando o avanço tecnológico e as exigências estratégicas, e hoje atua sob o título de Comando da Aeronáutica. A FAB, ao longo de sua trajetória, consolidou-se como uma instituição dinâmica e reconhecida tanto nacional quanto internacionalmente por seu compromisso com a defesa do País (Brasil, 2018).

No final dos anos 1960, com a criação de diversos institutos no Centro Técnico da Aeronáutica (CTA), como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), a FAB impulsionou a criação da Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER), uma empresa pioneira no desenvolvimento e produção de aeronaves, que se tornou referência em tecnologia de ponta e no fortalecimento da indústria nacional (Brasil, 2018). Nos anos 1970, a FAB implementou o Sistema de Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo (SISDACTA), uma solução inovadora que consolidou a defesa aérea e o controle do tráfego em todo o país.

Alguns anos depois, em 1990, foi criado o Sistema de Vigilância da Amazônia (SIVAM), mais tarde integrado ao SISDACTA, demonstrando o compromisso da FAB com a proteção do território nacional, especialmente na região amazônica (Brasil, 2018). Ao longo

de 75 anos, a FAB desenvolveu um sistema de vigilância e controle do espaço aéreo considerado internacionalmente exemplar. Agora, enquanto se aproxima do ano de seu centenário, expande sua atuação para o espaço exterior, buscando soluções que atendam às demandas do Brasil por meio de parcerias nacionais e internacionais (Brasil, 2018).

Além de seu papel em combate, o poder aéreo e espacial da FAB é amplamente usado em situações de emergência nacional, como desastres naturais, nos quais sua capacidade de resposta rápida e precisa é diferencial para o salvamento de vidas e para a assistência humanitária (Brasil, 2018). Somado a isso, sua versatilidade também faz do poder aéreo uma ferramenta de dissuasão, demonstrando a capacidade logística do país e sua prontidão para responder a qualquer ameaça ou crise (Brasil, 2018).

A FAB, fiel ao lema “Asas que protegem o País”, desempenha importância estratégica na defesa e no controle do espaço aéreo, abarcando uma vasta área territorial e marítima, enquanto se prepara para enfrentar novas ameaças transnacionais, como o terrorismo cibernético, que exigem constante adaptação e cooperação com outros setores de poder nacional (Brasil, 2018).

Ao longo de sua história, a força tem ampliado suas capacidades, tornando-se mais do que uma simples força de combate. Com a crescente dependência de sistemas espaciais para funções como comunicação, vigilância e inteligência, a Força Aérea tem se preparado para um futuro em que o espaço desempenhará um papel ainda mais central nas operações militares. A miniaturização das plataformas espaciais e a acessibilidade crescente a essas tecnologias abrem novas possibilidades para o Brasil. Assim, a FAB almeja contar com uma combinação de sistemas espaciais nacionais, parcerias com outros países e até o uso de tecnologias comerciais (Brasil, 2018).

Embora a Força Aérea Brasileira tenha alcançado avanços tecnológicos e operacionais significativos, ainda enfrenta desafios quanto à modernização de suas estruturas e práticas administrativas. Muitas dessas práticas datam de meados do século XX e refletem influências de um contexto administrativo civil, herdado do antigo Ministério da Aeronáutica (Brasil, 2018). As estruturas hierárquicas continuam excessivamente verticalizadas, com grande carga administrativa e decisões centralizadas, o que afeta a agilidade da organização.

O Comando da Aeronáutica reconhece a urgência em redimensionar suas estruturas, buscando maior eficiência administrativa, utilizando indicadores de desempenho mais precisos e revendo antigos conceitos para se adequar às atuais necessidades gerenciais (Brasil, 2018).

Alinhada ao novo paradigma em pauta, ainda que de maneira recente, a Diretriz de Comando nº 11-53, emitida pela FAB, somente no ano de 2016, tem como objetivo estabelecer as diretrizes para a gestão e o emprego das capacidades operacionais da instituição. Neste documento, a instituição delimita aspectos relacionados à organização, ao planejamento, à execução de operações e ao desenvolvimento de pessoal, com o intuito de aprimorar a eficiência e a eficácia das atividades da força (Brasil, 2016).

Ademais, busca garantir que as ações da Força Aérea estejam em consonância com as necessidades estratégicas do país, promovendo a integração entre diferentes componentes e otimizando o uso dos recursos disponíveis. Tal diretriz implicaria na adoção de práticas que estimulam a inovação e a modernização, fortalecendo, assim, a prontidão operacional e a capacidade de resposta da instituição (Brasil, 2016), como ressaltado pela própria instituição:

As forças armadas de qualquer nação, para permanecerem relevantes e eficazes, necessitam acompanhar a transformação dos cenários nacional e internacional. Isto é particularmente verdadeiro para as Forças Aéreas que, pela sua própria natureza, necessitam adequar-se à rápida evolução da tecnologia (Brasil, 2016, p.9).

A FAB tem demonstrado uma capacidade consistente de adaptação à evolução tecnológica, visando manter-se preparada para responder a ameaças e desafios dirigidos ao país. Contudo, as modificações implementadas têm sido pontuais e de menor monta, e reconhece que, apesar das alterações ocorridas nas últimas duas décadas, não foram realizadas mudanças significativas na estrutura organizacional (Brasil, 2016).

É inegável que as transformações são contínuas, e o investimento realizado em defesa, especialmente na FAB, necessita demonstrar que os recursos têm sido empregados de maneira eficaz para a obtenção das capacidades necessárias. Entretanto, a gestão do conhecimento, a gestão de processos e o trabalho em equipe, voltados para a criação de uma organização de alto desempenho, demandam uma abordagem mais ampla, rigorosa e meticulosa, sugerindo a necessidade de uma verdadeira reestruturação (Brasil, 2016).

Diante desse cenário, a FAB, que representa predominantemente o poder aéreo e espacial, um componente essencial no escopo da defesa nacional, carece de um amplo programa de reestruturação e melhorias que considerem programas similares às iniciativas das demais forças armadas e do ministério da defesa (Brasil, 2016).

Nesse sentido, os avanços esperados com a reestruturação devem centrar-se na preparação para novas capacidades, na melhoria dos processos e na racionalização das estruturas nas áreas administrativa e operacional, no aperfeiçoamento dos recursos humanos da FAB e no fortalecimento do apoio aos militares e civis do Comando (Brasil, 2016). Em

última análise, as três forças armadas vislumbram um cenário progressivamente mais desafiador:

O Século XXI apresenta um desafio para a Força Aérea. Mesmo acostumada com a flexibilidade, os dias atuais são muito dinâmicos, principalmente devido à propagação de tecnologia avançada, as pressões econômicas e restrições de recursos naturais e as constantes revoluções do conhecimento. Assim, a despeito das melhores análises e projeções, quando e onde ocorrerá a próxima crise não é tão previsível quanto já foi no passado e raramente apresenta os desdobramentos que se espera (Brasil, 2018, p. 12).

6.3.2 Fundamentos Estratégicos: missão, visão e valores da instituição

A Constituição Federal atribui às forças armadas a responsabilidade de defender a pátria, garantir os poderes constitucionais e assegurar a lei e a ordem, de forma apolítica e atemporal. Além disso, cabe a essas forças, como atribuição subsidiária geral, colaborar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, de acordo com as determinações do presidente da república em exercício (Brasil, 2018).

No que se refere às particularidades da Aeronáutica, compete à instituição garantir a segurança da navegação aérea. Ademais, deve contribuir para a formulação e a condução da política aeroespacial nacional, além de estabelecer, equipar e operar toda a infraestrutura aeroespacial, aeronáutica e aeroportuária, que são de sua competência (Brasil, 2018). Igualmente, a Aeronáutica deve operar o correio aéreo nacional e cooperar com os órgãos federais sempre que necessário, especialmente na repressão a delitos de repercussão nacional e internacional, relacionados ao uso do espaço aéreo e das áreas aeroportuárias, por meio de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução (Brasil, 2018).

Por fim, preservadas as competências exclusivas das polícias judiciárias, a Aeronáutica deve atuar continuamente em ações de controle do espaço aéreo brasileiro, enfrentando todos os tipos de tráfego aéreo ilícito, com especial atenção ao tráfico de drogas, armas, munições e pessoas ilegais, em operações conjuntas com organismos de fiscalização competentes (Brasil, 2018).

A missão da Força Aérea Brasileira, em consonância com as demandas nacionais e como uma atribuição subsidiária, abrange atividades que estimulam a indústria de defesa, auxiliam na repressão a crimes transnacionais, atuam em situações de crise institucional e respondem a fenômenos naturais, além de participar permanentemente do sistema de busca e salvamento (Brasil, 2018).

A visão da instituição é se tornar “uma Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais” (Brasil, 2018, p. 20). Nesse contexto, define quatro elementos-chave para a

realização dessa visão. A operacionalidade que se destaca pela capacidade de pronta-resposta frente a qualquer ameaça que envolva a soberania, o patrimônio nacional ou a integridade territorial.

Em paralelo, a modernidade assegura o uso de tecnologias de ponta e táticas inovadoras nos ambientes aéreo, espacial e cibernético. O **comprometimento de seus integrantes** reforçando a importância do fator humano; e, por fim, a integração mediante cooperação sólida com a Marinha, o Exército, as agências governamentais brasileiras e além de forças armadas de países aliados, criando um esforço conjunto para defender os interesses nacionais (Brasil, 2018, grifo da autora).

Por fim, os valores que sustentam e orientam os comportamentos em direção ao alcance de sua visão “sintetizam a essência da organização” e “são fundamentais para agrupar as pessoas em torno de pensamentos comuns e proporcionar-lhes senso de direção diante das constantes mudanças do cotidiano” (Brasil, 2018, p. 21).

Os valores individuais constituem um conjunto cujos efeitos e benefícios impactam o caráter de cada pessoa, embora suas repercussões na formação da cultura organizacional sejam menores, mas ainda assim importantes (Brasil, 2022). Por outro lado, os valores organizacionais têm um impacto maior na construção dessa cultura, contribuindo indiretamente para o desenvolvimento do caráter dos membros da instituição (Brasil, 2022).

Segundo Aristóteles, virtudes podem ser compreendidas como hábitos que levam à excelência humana, ressaltando ainda que a virtude se apresenta como um equilíbrio entre o excesso e a carência, como é o caso da coragem, que é o meio termo entre a covardia e a temeridade (Brasil, 2022). Assim, com base nisso, a coragem é considerada a virtude, enquanto os extremos, covardia e temeridade, são vistos como vícios (Brasil, 2022).

O Programa de Formação e Fortalecimento de Valores da FAB, com base na MCA 909-1/2022, tem como objetivos principais padronizar os valores morais a serem cultivados na carreira militar, com a finalidade de orientar o fortalecimento ético, moral, cívico e social dentro do Comando da Aeronáutica (Brasil, 2022).

Os valores, que representam crenças e se manifestam por meio de atitudes, conferem identidade à instituição, funcionando como uma bússola que direciona suas condutas e políticas, porquanto refletem os ideais de atitude e comportamento que devem estar presentes em todos os integrantes, evidenciando a imagem das forças armadas perante a sociedade (Brasil, 2022).

Nos últimos anos, a sociedade moderna tem enfrentado uma crise ética, caracterizada pela supervalorização de bens materiais e pela busca incessante de recursos financeiros,

muitas vezes em detrimento do bem-estar alheio (Brasil, 2022). De acordo com a MCA 909-1/2022, a instituição acredita que a sociedade é acometida por crises econômicas, educacionais, morais e espirituais, originadas pela valorização do supérfluo, que, por sua vez, resulta na desvalorização do ser humano e da vida (Brasil, 2022).

Com base nisso, tendo em vista que a formação e a carreira militar são permeadas por uma série de desafios, tanto de natureza física quanto mental, a instituição, ao menos em tese, declara ser imprescindível assegurar que os militares recebam o suporte necessário para enfrentar as demandas emocionais e psicológicas que se manifestam ao longo de sua trajetória (Brasil, 2023). O apoio psicológico, aliado à assistência social e espiritual, desempenha um papel dual na promoção da saúde mental dos militares e no fortalecimento de sua resiliência, aprimoramento do desempenho e bem-estar geral (Brasil, 2023).

O Comando Geral do Pessoal, em colaboração com o Instituto de Psicologia da Aeronáutica, implementa o Programa de Valorização da Vida, cuja estratégia primordial é a valorização da vida (Brasil, 2023). Este programa atua de forma contínua, abrangendo militares, seus dependentes e servidores civis do COMAER e possui como principais iniciativas ações fundamentadas na orientação, na conscientização e na sensibilização, destinadas a gerar atitudes preventivas em relação à saúde mental (Brasil, 2023).

O Programa de Valorização da Vida é estruturado em módulos específicos, dentre os principais destacam-se a prevenção ao suicídio, ao uso abusivo de álcool, tabaco e outras substâncias psicoativas e o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, reconhecendo a importância dessas competências na formação de um ambiente militar mais saudável e sustentável (Brasil, 2023).

Como parte da sociedade, as forças armadas não estão isentas dessa influência, especialmente à medida que uma “nova geração se junta às suas fileiras” (Brasil, 2022). Portanto, a instituição acredita que “se torna cada vez mais urgente a formulação de ações que aprimorem a educação moral dentro da caserna” (Brasil, 2022).

Para mudar essa realidade e moldar a formação ética à nova realidade social, o Comandante da Aeronáutica, com base em um projeto bem-sucedido desenvolvido pela Diretoria de Ensino da Aeronáutica desde 2010, decidiu expandir o Programa de Formação de Valores, com o enfoque em “Fortalecimento de Valores” (Brasil, 2022). O objetivo do programa é consolidar valores éticos e morais, adequar comportamentos e permitir que o efetivo da FAB internalize os valores adquiridos em cursos e estágios de formação (Brasil, 2022).

A ética se origina dos valores que um grupo social considera mais importantes, e nas organizações não é diferente (Brasil, 2022). Cada instituição possui um conjunto de valores que orientam a conduta de seus membros. Dentro do exposto, a ética pode ser definida como o ideal de comportamento, ou seja, um procedimento moral que guia o ser humano na decisão entre o bom e o mau, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, além do honesto e do desonesto (Brasil, 2022).

Essa orientação visa o bem comum, a honra e a tradição dos serviços públicos, funcionando como o arcabouço da instituição. Portanto, a conduta dos militares, ao buscar o bem-estar pessoal e social, deve ser fundamentada nos valores que regem a organização (Brasil, 2022).

O profissionalismo tem origem na palavra latina *professio*, que significa “ação de professar” ou “declarar fé em algo” (Brasil, 2022). Essa declaração prática de fé, por meio do exercício de um ofício, é manifestada mediante um código de conduta que se reflete no cotidiano da profissão.

Segundo Samuel Huntington (1981), existem três características essenciais para que uma instituição seja considerada verdadeiramente profissional: expertise, que envolve técnica e experiência; responsabilidade, que abrange senso de dever, devoção e sacrifício; e corporativismo, que cria o senso de pertencimento a algo maior e sustenta a cultura organizacional (Brasil, 2022).

O profissional militar, de acordo com o discurso da instituição, é aquele que se dedica a administrar e controlar o uso da força em situações de conflito armado, **para isso é altamente especializado** (Brasil, 2022, grifo da autora). Sendo seus conhecimentos técnicos direcionados à segurança da sociedade e à defesa da nação, pode-se dizer que lhe é atribuída uma responsabilidade social que transcende recompensas financeiras (Brasil, 2022).

De acordo com a FAB, **sua motivação está embasada em fundamentos morais e vocacionais**, e não em incentivos materiais. Porquanto sua **atuação é pautada por altos padrões morais, éticos e atitudinais, fundamentalmente enraizados em regulamentos, diretrizes, costumes e tradições militares, que moldam também a mentalidade militar** (Brasil, 2022, grifo da autora). **Ao contrário do guerreiro de antigamente**, o profissional militar moderno deve reconhecer que sua formação está **intrinsecamente ligada ao conhecimento e à sua aplicação** no cenário contemporâneo de combate (Brasil, 2022, grifo da autora).

O dever do militar é garantir com responsabilidade a segurança do Estado, colocando os interesses da sociedade acima de suas necessidades pessoais, mesmo diante da iminência

de confrontos com o inimigo e o risco constante de morte (Brasil, 2022). A profissão militar se diferencia das demais por envolver circunstâncias de risco à vida, hierarquia rígida, disciplina, prontidão, mobilidade geográfica e o comprometimento com os interesses coletivos do Estado (Brasil, 2022).

A disciplina, por sua vez, é caracterizada pela rigorosa observância das leis, regulamentos e ordens emanadas pelas autoridades competentes (Brasil, 2022). A palavra disciplina tem origem no termo “pupilo”, o que reflete a disposição de seguir ensinamentos e regras de comportamento. Disciplinar-se é, portanto, aplicar de forma contínua e rigorosa esses princípios, com o objetivo de atingir uma meta estabelecida.

Nesse contexto, a disciplina complementa a hierarquia, reforçando os pilares fundamentais sobre os quais o militarismo se apoia (Brasil, 2022). A hierarquia, que significa a ordenação progressiva da autoridade em diferentes níveis, é um fenômeno natural e inseparável da vida em sociedade. Sendo assim, a FAB afirma que toda organização, seja civil ou militar, precisa que a autoridade seja organizada hierarquicamente e que seus membros tenham disciplina para cumprir suas funções (Brasil, 2022).

Na Força Aérea, a hierarquia está diretamente ligada à responsabilidade, e quanto maior o grau hierárquico, maior é a responsabilidade. A hierarquia estabelece os limites das interações entre os níveis funcionais, e a disciplina garante que esses limites sejam respeitados de maneira consciente e saudável.

O comprometimento, derivado do latim *compromissum*, refere-se a uma promessa ou declaração de princípios que orienta o cumprimento das obrigações assumidas, refletido na cidadania organizacional, ou seja, na disposição de fazer mais do que o formalmente necessário (Brasil, 2022). Diante disso, a FAB destaca que o compromisso está profundamente vinculado à responsabilidade, que, no campo da ética, implica assumir seus atos e aceitar suas consequências, sejam elas positivas ou negativas (Brasil, 2022). Por este motivo, a responsabilidade envolve também a noção de liberdade, já que um indivíduo só pode ser responsável por seus atos se ele é livre para realizá-los (Brasil, 2022).

O Estatuto dos Militares (Brasil, 1980), código de ética militar, estabelece também outros valores fundamentais como o patriotismo, o civismo, a fé na missão, o espírito de corpo, o amor à profissão e o aprimoramento profissional. Diferentemente de outras profissões, a disposição para sacrificar a própria vida é uma condição essencial para a admissão e permanência nas forças armadas, um compromisso reafirmado em juramento perante a bandeira nacional, realizado por todos os militares no ato de incorporação. A defesa

da pátria, assim, guiada por honra, integridade e instituições democráticas, orienta o comportamento militar e reflete os valores da instituição (Brasil, 2022).

Na Força Aérea, os padrões de conduta ética são exemplificados em diversas posturas, como o trato respeitoso entre colegas, a apresentação pessoal adequada e o respeito às autoridades militares, incluindo o uso responsável das mídias sociais (Brasil, 2022). Além disso, o Estatuto dos Militares prevê também o amor à verdade, a responsabilidade, o respeito à dignidade humana, a obediência às leis e a promoção da camaradagem (Brasil, 2022).

No que se refere aos deveres militares, esses são considerados a obrigação moral de cumprir compromissos, tanto em relação a superiores e colegas quanto a si mesmo. Os deveres decorrem dos valores da instituição e do padrão ético dos integrantes, sendo definidos como regras impostas pela moral, tradições e leis. Para os militares, esse sentimento de dever é acentuado pelas características da profissão, que exige sacrifícios, incluindo a disposição de dar a vida pela pátria (Brasil, 2022).

Assim, o Estatuto dos Militares (1980), no artigo 31, exemplifica diversos deveres, entre os quais se destacam a dedicação e fidelidade à pátria, que implicam priorizar o interesse nacional e expressar orgulho em ser brasileiro. Um exemplo dessa dedicação é o juramento feito ao ingressar nas forças armadas, quando o militar se compromete a defender a pátria com sacrifício. Também é essencial o culto aos símbolos nacionais, como a bandeira e o hino, que exigem respeito e honras em solenidades.

Adicionalmente, é imprescindível a probidade e lealdade em todas as circunstâncias, que significam agir com integridade e honestidade em todas as interações. O rigoroso cumprimento das obrigações e ordens é fundamental, assim como tratar os subordinados com dignidade e justiça, incentivando a liderança baseada na competência e no respeito. O exemplo pessoal e a urbanidade são vistos como importantes para fomentar atitudes corretas entre os militares.

Os quatro aspectos do bem-estar do profissional militar são: mental, que envolve enfrentar desafios com autocontrole e bom caráter; físico, que busca a excelência em atividades físicas; social, que se concentra no desenvolvimento de amizades confiáveis e comunicação efetiva; e espiritual, que fortalece crenças e valores que proporcionam sentido e propósito à vida (Brasil, 2022).

No âmbito dos valores individuais, a organização destaca, dentre outros, a importância da empatia e da humildade. A empatia, que tem suas raízes no termo grego *empathia*, que significa paixão, refere-se à capacidade de estabelecer uma comunicação afetiva com outra pessoa, sendo um dos fundamentos essenciais para a identificação e compreensão psicológica

dos indivíduos (Brasil, 2022). Essa capacidade envolve uma tentativa de experimentar, de forma objetiva e racional, as sensações do outro.

A empatia está fortemente ligada ao altruísmo, que representa o interesse pelo bem-estar do próximo, além de fomentar a disposição para ajudar. Quando um indivíduo consegue se colocar na posição do outro e sentir sua dor ou sofrimento, isso desperta uma vontade genuína de agir, guiada por princípios morais (Brasil, 2022, grifo da autora).

Por outro lado, a humildade, etimologicamente derivada do latim *humilitas*, que significa “pouca elevação”, está relacionada à ideia de modéstia (Brasil, 2022). A humildade é a qualidade de agir com simplicidade, sendo uma característica de pessoas que assumem suas responsabilidades sem demonstrações de arrogância, prepotência e soberba (Brasil, 2022). Por fim, a FAB reconhece e evidencia que a humildade se encontra em um patamar onde não há hierarquia entre as pessoas, reconhecendo que todos compartilham o mesmo nível de dignidade, ao menos em tese (Brasil, 2022).

6.3.3 Preâmbulos transformacionais: antecedentes da reestruturação gerencial

Desde a publicação do Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o Comando da Aeronáutica iniciou um processo de reestruturação administrativa (Brasil, 2017). Esse decreto é considerado um marco legal, pois busca promover a eficiência dos serviços públicos ao introduzir a gestão de pessoas por competências como modelo a ser implementado em toda a administração pública, já que a inovação trazida por essa legislação visa alinhar o desempenho institucional às competências e ao desenvolvimento contínuo dos servidores.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi criada com objetivos claros, voltados à melhoria dos serviços públicos, visto que as principais metas incluem a elevação da eficiência, eficácia e qualidade das atividades realizadas, além do desenvolvimento permanente do servidor público (Brasil, 2017). Igualmente, busca-se a adequação das competências necessárias aos objetivos institucionais e a racionalização dos gastos com capacitação, uma vez que essa abordagem reflete a necessidade de modernização da gestão pública, promovendo uma integração mais eficaz entre a capacitação profissional e os desafios administrativos do setor público.

No âmbito do Comando-Geral de Apoio (COMGAP), diversas ações foram adotadas para implementar a Gestão de Pessoas por Competências. Em 2012, foi criado um Grupo de Trabalho (GT), com o objetivo de estudar e implantar esse processo no COMGAP, sendo que essa iniciativa marcou o início de um esforço contínuo para melhorar a eficiência e a

qualidade da capacitação do pessoal, especialmente nas áreas de logística (Brasil, 2017). O trabalho do GT permitiu, portanto, identificar lacunas de competência e apontou a necessidade de ações mais estruturadas para promover o desenvolvimento profissional e o alinhamento das competências aos objetivos organizacionais.

Uma das principais conquistas desse processo foi a criação da Instrução de Comando da Aeronáutica (ICA) 37-563, que regulamentou as normas dos cursos oferecidos pelo COMGAP. Esse documento estabeleceu um cronograma detalhado para todas as etapas do processo de capacitação, proporcionando uma padronização necessária para a qualificação do efetivo. Além disso, foi implantado o Sistema de Gerenciamento da Capacitação, que, ao eliminar burocracias, aumentou a eficiência geral das atividades de capacitação e fortaleceu a formação dos servidores em diversas áreas (Brasil, 2017).

Outro avanço significativo foi o mapeamento das competências dos postos de trabalho no COMGAP, que revelou importantes lacunas a serem supridas, pois mostrou a relevância da implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências, uma vez que tornou possível direcionar os esforços de capacitação para as áreas mais necessitadas (Brasil, 2017). Ao identificar as necessidades específicas de cada posto de trabalho, o COMGAP afirma que conseguiu alinhar a formação de seus profissionais com as exigências operacionais da instituição (Brasil, 2017).

Em 2016, o Comando da Aeronáutica deu um novo passo ao publicar a Diretriz de Comando da Aeronáutica (DCA), nº 11-53, a qual determinou a implantação do gerenciamento por competências e da gestão do conhecimento em todos os Órgãos de Direção Setorial. Esse documento reforçou a importância estratégica da gestão de pessoas por competências para a Força Aérea Brasileira, ao destacar que a reestruturação administrativa deveria ter como base o desenvolvimento e a otimização das competências dos servidores (Brasil, 2017).

Para alcançar este propósito, o Comandante da Aeronáutica instituiu, com a referida DCA, uma “Comissão de Reestruturação da FAB (CREFAB)”, subordinada ao estado-maior da aeronáutica, com a finalidade de pesquisar, estudar e identificar soluções que permitissem a elaboração do referido programa. Essa ação, em coordenação com os órgãos da administração superior da FAB, possibilitaria o aprimoramento dos processos, a adequação das estruturas e a otimização da organização administrativa e operacional do COMAER, modelando a Força Aérea do futuro, de modo a assegurar o cumprimento da missão da FAB com maior eficiência, eficácia e efetividade.

O COMAER, alinhado aos conceitos estratégicos estabelecidos na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END), consolida sua estrutura administrativa para cumprir os objetivos e as diretrizes nacionais de defesa (Brasil, 2016). Nesse contexto, a PND ratifica a condição do Brasil como um país pacífico, ressaltando que, em meio à paz, é necessário preparar-se para o combate, adaptando-se continuamente às novas realidades (Brasil, 2016).

No entanto, o alto comando da instituição destaca uma sobreposição de atividades administrativas, ressaltando, em especial, que “as estruturas, naturalmente verticalizadas pela demanda de hierarquia e de disciplina, não favorecem atividades matriciais”, mesmo diante da grande quantidade de sistemas no âmbito do COMAER (Brasil, 2016). Portanto, a força deve construir suas capacidades a longo prazo, visando superar os desafios futuros.

Os objetivos da reestruturação da FAB incluem desde preparar a instituição para receber novas capacidades militares, reorganizar, padronizar e melhorar os processos nas áreas administrativa e operacional, além de simplificar e operacionalizar a estrutura organizacional, administrativa e operacional da Força. Ademais, visa-se aperfeiçoar a “gestão de recursos humanos” e fortalecer o apoio aos profissionais no âmbito do COMAER (Brasil, 2016).

Para a implementação dessa reestruturação, o comandante estabeleceu a criação de Grupos de Trabalho (GT) designando como supervisor geral o chefe do estado-maior da aeronáutica. Os membros da reestruturação eram representados pelo vice-chefe do estado-maior da aeronáutica; chefe do estado-maior do comando-geral de apoio; chefe do estado-maior do comando-geral de operações aéreas; chefe do estado-maior do comando-geral do pessoal; vice-diretor do departamento de ciência e tecnologia aeroespacial; vice-diretor do departamento de controle do espaço aéreo; vice-diretor do departamento de ensino; dentre outros (Brasil, 2016).

Entretanto, o que se evidencia de forma recorrente e contraditória em relação à prioridade institucional presente em sua retórica é a ausência de representantes dos níveis de execução. Essa lacuna sugere uma desconexão entre as diretrizes estabelecidas no discurso institucional e a realidade das práticas operacionais. A efetividade de qualquer estratégia organizacional depende, em grande parte, da participação ativa daqueles que estão diretamente envolvidos na execução das atividades, uma vez que sua experiência e conhecimento prático são fundamentais para a identificação de desafios e a proposição de soluções viáveis.

Além disso, a exclusão desses representantes pode resultar em uma limitação na capacidade da instituição de se adaptar às demandas contemporâneas e de aprimorar seus processos internos. A falta de voz dos níveis de execução não apenas enfraquece o engajamento e a motivação dos colaboradores, mas também impede uma compreensão mais aprofundada das necessidades e realidades enfrentadas nas operações diárias.

Outrossim, no ano de 2017, o Plano de Pessoal da Aeronáutica (PCA) nº 30-1 orientou que todas as unidades do sistema de pessoal da aeronáutica se empenhassem no aprimoramento de seus processos internos, modelando suas estruturas organizacionais de forma a adequar os recursos humanos às exigências da missão institucional. Essa orientação reafirma, portanto, o compromisso da FAB com a modernização da gestão de pessoas, fortalecendo sua capacidade de enfrentar desafios futuros e garantindo que os recursos humanos estejam preparados para cumprir sua missão com excelência e eficiência (Brasil, 2017).

De maneira sequencial, apenas um ano depois, em 2018, a instituição publica sua Diretriz de Comando (DCA) nº 11-45, na qual, representada por seu comandante à época, a força consolida sua missão, estabelece sua visão, delimita seus principais valores e defende suas prioridades estratégicas para os próximos cem anos de existência. Neste documento, a prioridade central do Comando da Aeronáutica se fundamenta na continuidade do fortalecimento e do desenvolvimento das capacidades militares consideradas indispensáveis para a realização de sua visão de futuro até 2041.

Intitulada “Concepção Estratégica Força Aérea 100” o referido documento tem como finalidade primordial estabelecer a visão da FAB ao atingir o marco de seus cem anos de criação, funcionando como orientação para o Planejamento Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), bem como para as demais etapas do planejamento institucional (Brasil, 2018).

Nesse diapasão, constitui um instrumento estratégico de estabelecimento dos objetivos e diretrizes que nortearão a elaboração de todos os planejamentos subsequentes, visando alcançar uma Força Aérea mais eficaz tanto no desempenho de suas atribuições em tempos de paz quanto em situações de guerra (Brasil, 2018). Além disso, visa também apresentar a contribuição específica da FAB na construção de uma capacidade militar robusta, que integre o esforço central da defesa nacional.

O documento em questão resulta do alinhamento do Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica com a Política Nacional de Defesa, a Estratégia Nacional de Defesa e, ainda, com os documentos setoriais necessários do Ministério da Defesa (Brasil, 2018). Assim, consolida, atualiza e transfere as orientações anteriormente contidas na Política

Militar da Aeronáutica (DCA 14-5/2008), na Missão da Aeronáutica (ICA 11-1/2007) e na Estratégia Militar da Aeronáutica (DCA 15-1/2008), integrando o Sistema de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica.

De acordo com a própria instituição, o ambiente atual é caracterizado por mudanças rápidas e constantes, tornando o paradigma vigente de desenvolvimento dessas capacidades “insuficiente”, uma vez que programas extensos, com ciclos de desenvolvimento de décadas, muitas vezes se tornam obsoletos antes mesmo de atingirem sua plena operacionalidade (Brasil, 2018). Além disso, o sistema vigente é descrito como excessivamente burocrático, com várias camadas de supervisão e controle, o que prejudica o foco no produto final, que é a capacidade militar desejada (Brasil, 2018).

Dessa forma, o COMAER reconhece a necessidade de reformular “urgentemente” sua abordagem na projeção dessas capacidades essenciais para assegurar o futuro almejado (Brasil, 2018). Tal transformação não se limita à adoção de novas metodologias que redefinam a relação entre ciência e tecnologia, mas também à maximização do conhecimento e das competências de seu pessoal (Brasil, 2018).

A reestruturação organizacional vai além da simples aquisição de novos sistemas de armas e tecnologias. A instituição compreende que também é necessário revisar conceitos organizacionais tradicionais, a fim de garantir o aproveitamento máximo dos avanços tecnológicos. Para o Comando da Aeronáutica, o capital humano é um elemento central para o sucesso dessa transformação.

A mudança mais significativa a ser promovida, portanto, deve ocorrer na “gestão de recursos humanos”, abrangendo a modernização da estrutura corporativa e a atualização das práticas de gestão de pessoas (Brasil, 2018). Nesse cenário, três aspectos se destacam: a necessidade de dominar tecnologias avançadas que criem novas capacidades militares e remodelar antigos conceitos operacionais, além da mudança organizacional que visa reconfigurar a estrutura e redefinir processos de trabalho, aumentando a eficiência no uso dos recursos disponíveis (Brasil, 2018).

O corpo de profissionais da Força Aérea Brasileira, composto por oficiais, graduados, praças e civis, assegura a capacidade de combate ao desenvolver e aplicar suas competências, o que coloca o **fator humano no centro das prioridades** de reestruturação organizacional (Brasil, 2018, grifo da autora). Com a intenção de desenvolver as competências necessárias de forma personalizada, o COMAER **busca maneiras de qualificar sua força de trabalho e manter altas taxas de retenção de pessoal** (Brasil, 2018, grifo da autora). A “gestão de recursos humanos”, nesse contexto, é focada na formação e especialização, com vistas ao

cumprimento da missão constitucional da instituição, levando em consideração tanto a preparação quanto o emprego da FAB, assim como o aprimoramento técnico e profissional (Brasil, 2018).

O desenvolvimento contínuo por meio do aprendizado, a qualificação pós-acadêmica, a troca de experiências em altos níveis das carreiras militares, bem como a atualização por meio de intercâmbios, são elementos que se destacam (Brasil, 2018). A instituição reconhece que será cada vez mais indispensável identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das funções, garantindo que cada profissional seja alocado na posição mais adequada (Brasil, 2018). Com o avanço das capacidades militares e a introdução de novos sistemas de armas, a organização deve preparar-se para que tanto os militares quanto os civis adquiram e mantenham as competências essenciais para lidar com essa nova dinâmica.

Portanto, **simplesmente dominar e operar novos sistemas não é suficiente**, sendo prioritário, para a FAB, **a retenção de pessoal altamente qualificado e com uma mentalidade inovadora** (Brasil, 2018, grifo da autora). A Força Aérea Brasileira também precisa modernizar seus métodos de formação e especialização, mantendo a disciplina e as normas que garantam a eficiência necessária para atingir as metas estabelecidas em sua visão de futuro. Ao pensar no desenvolvimento de novos sistemas e conceitos, é essencial que haja uma visão integrada, tanto das tarefas já executadas quanto das que ainda serão realizadas, até que as capacidades projetadas sejam alcançadas.

Além disso, **a busca pela redução de custos deve ser uma constante**, com **a padronização das diversas fases da gestão de recursos humanos** (Brasil, 2018, grifo da autora). Dentro desse contexto, a simulação real-virtual-constructiva desponta como um dos meios mais eficazes para acelerar o treinamento e assegurar a prontidão operacional do pessoal (Brasil, 2018).

Nesse cenário, o Comando da Aeronáutica também evidencia uma preocupação com o número de infraestruturas construídas para atender demandas temporárias, mas que, mesmo após cumprirem seus objetivos iniciais, continuam a existir, causando sobrecarga nas cadeias de comando e controle (Brasil, 2018). A concentração de atividades similares em um mesmo local ou a redundância em uma única instalação revelam a **necessidade urgente de racionalização organizacional** (Brasil, 2018, grifo da autora).

Com base nisso, a reorganização do COMAER deve focar na definição de uma estrutura e de um dimensionamento mais adequado, de modo a eliminar pontos vulneráveis e garantir que o Comando da Aeronáutica esteja apto a desempenhar plenamente seu papel na

defesa nacional e no desenvolvimento do País. O sucesso dessa reestruturação está diretamente vinculado ao planejamento realista dos recursos disponíveis, a fim de que a força possa desburocratizar seus processos e otimizar o potencial de seus profissionais (Brasil, 2018).

No discurso institucional da FAB, o alto comando afirma que a centralização do planejamento das atividades militares propicia a racionalização dos recursos e eficiência nos resultados. Mas que, por sua vez, a execução descentralizada possibilita a flexibilidade necessária em períodos de normalidade (Brasil, 2018).

A abreviação Comando e Controle (C²) constitui a capacidade que permite aos comandantes, nos níveis estratégico, tático e operacional, exercer a autoridade e o controle sobre as organizações ou forças à sua disposição, visando ao cumprimento das missões atribuídas (Brasil, 2018). A capacidade de C² é um elemento central do sistema de combate da FAB, sendo imprescindível para o sucesso das missões designadas.

A efetividade do C² requer um processo eficaz de tomada de decisão, fundamentado na coleta de dados e informações, análise da situação, preparação das forças, planejamento das operações e avaliação contínua de resultados. Além disso, são necessários sistemas de comunicações e tecnologia da informação seguros, robustos e integrados com outras forças, que garantam a superioridade informacional em relação a eventuais oponentes.

O planejamento e controle centralizados asseguram a unidade de comando, enquanto a execução descentralizada permite a delegação de autoridade aos comandantes subordinados, possibilitando que exerçam suas atribuições com base em sua expertise e conhecimento, conforme os objetivos e a evolução do quadro situacional (Brasil, 2018).

O Comando da Aeronáutica é uma instituição tradicional e complexa, composta por centenas de organizações militares distribuídas em todo o Brasil. No entanto, sua estrutura organizacional inicial foi estabelecida em meados do século XX e, ao longo de sua trajetória, não sofreu modificações que transcendessem o âmbito teórico em sua concepção.

Indubitavelmente, em todos os aspectos, o COMAER visa e parece alcançar êxito no cumprimento integral dos princípios fundamentais que regem a administração pública, os quais orientam o planejamento, controle, coordenação, descentralização de atividades e delegação de competências dentro da FAB. Entretanto, faz-se necessária uma reforma no nível das práticas de gestão de pessoal.

A gestão estratégica institucional da Força Aérea possui caráter sistêmico (Brasil, 2018). Nesse contexto, a implementação de processos eficientes é fundamental não apenas para a modernização e renovação da área administrativa, mas também para a área operacional.

Processos mais eficientes possibilitam a identificação e eliminação sistemática de atividades redundantes, desnecessárias e de baixo valor agregado. O objetivo é, portanto, otimizar a utilização dos recursos, aumentar a velocidade das soluções e criar flexibilidade, resultando em uma capacidade de combate mais eficiente e na redução da burocracia na área de apoio (Brasil, 2018).

A gestão por processos, componente basilar da governança, representa um avanço institucional na busca por eficiência dentro do Comando da Aeronáutica (Brasil, 2018).. Este esforço, contudo, não se limita ao desejo de eficiência, mas está alicerçado no compromisso com a sociedade, visando à defesa nacional e à garantia da liberdade de uso do espaço aéreo e do espaço exterior de nosso interesse.

Assim, a governança deve estabelecer um processo contínuo de melhoria em todas as áreas, com foco na eficiência administrativa e operacional, buscando eliminar desperdícios, **mas sempre orientada por resultados e pelo envolvimento de todos os profissionais do COMAER** (Brasil, 2018, grifo da autora).

6.3.4 Equilíbrio entre alinhamento de diretrizes e desenvolvimento de competências

O Comando da Aeronáutica possui um programa de manutenção da conduta do militar, DCA nº 30-2, de 2024, o qual estabelece diretrizes voltadas a reforçar, de forma contínua, por meio de atividades tanto teóricas quanto práticas, o estrito cumprimento de normas e regulamentos (Brasil, 2024). A norma reafirma, mesmo depois de todos os esforços direcionados à sua reestruturação, uma postura baseada na uniformização de padrões de conduta dentro da organização.

Certamente, em exercícios de campanha alinhados ao preparo do poder militar, a padronização de procedimentos e de resposta a possíveis ameaças é fundamental para garantir a manutenção da ordem em prol da missão. Entretanto, o funcionamento interno da organização também reforça tais atitudes clássicas em todas as práticas da instituição, o que cerceia o pensamento crítico e a busca por inovação.

A finalidade precípua da regulamentação de condutas, no âmbito do COMAER, visa alinhar as pessoas e seu senso de direção em torno dos mesmos pensamentos, de forma espontânea e legítima, mesmo após a reserva ou reforma de seus membros (Brasil, 2024, p. 5). Em contrapartida, a mesma norma também destaca que é fundamental a manutenção do elevado padrão motivacional de seus integrantes desde a sua incorporação até a sua transferência para a reserva remunerada (Brasil, 2024, p. 5).

A instituição enfatiza que todos os agentes administrativos devem ser incentivados a alinhar suas práticas ao discurso organizacional e aos regulamentos vigentes, porquanto a

divergência entre os princípios valorizados pela organização e as crenças pessoais dos indivíduos resulta em desmotivação profissional (Brasil, 2024).

Com base nisso, o macroprocesso de gestão de pessoas da Força Aérea Brasileira, conforme estabelecido no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47), determina que as práticas de gestão acompanhem continuamente o nível de satisfação e motivação do efetivo, desde o ingresso até o desligamento. Assim, o objetivo é identificar fatores que afetam o estado emocional dos membros, propondo ações corretivas, mas sem detalhar medidas preventivas ou a análise das causas desses fatores.

No PEMAER, a instituição reforça que os valores individuais devem ser subordinados aos valores institucionais, reforçando o princípio, típico da teoria clássica de gestão, de que apenas os indivíduos devem se adaptar à organização, e nunca o contrário.

A congruência entre as ações individuais e os valores estratégicos da organização, bem como a influência exercida pelo exemplo, constitui uma competência social altamente valorizada no contexto militar. Tal competência não se limita à compreensão teórica dos valores institucionais, mas exige a plena mobilização de habilidades e atitudes em cenários reais, complexos e desafiadores, evidenciando a profunda internalização desses princípios por meio de uma conduta coerente e irrepreensível (Brasil, 2024).

Diante dessa premissa, nas organizações militares subordinadas ao Comando da Aeronáutica, o desenvolvimento dos valores institucionais deve ocorrer, igualmente, por meio de atividades práticas intensivas, tanto programadas quanto emergenciais, que reforcem a integridade física, a resiliência, o espírito de corpo, a destreza motora, o patriotismo, o cumprimento rigoroso dos regulamentos, a adaptação à cultura militar e a capacidade de pronta resposta em situações táticas e operacionais (Brasil, 2024). Essas virtudes fundamentais constituem o alicerce do perfil profissional esperado dos integrantes das forças armadas.

O militar é um profissional altamente especializado, cuja função central é garantir a segurança da sociedade e a defesa da nação, com a responsabilidade de administrar e empregar a força em cenários de conflito armado. Sua atuação é regida por regulamentos, diretrizes, costumes e tradições que não só orientam suas ações, mas também moldam a identidade militar (Brasil, 2024). Para preservar e fortalecer as características deste profissional, é essencial a implementação de atividades planejadas e específicas, alinhadas aos valores institucionais.

Esse processo estruturado deve enfatizar a cultura e as tradições militares, visando promover o desenvolvimento de atitudes, comportamentos individuais e coletivos, e condutas

que assegurem a coesão e a unidade da instituição. Diversas técnicas e métodos podem ser adotados como estratégias de socialização das características intrínsecas à profissão militar, buscando reforçar o senso de hierarquia, disciplina, espírito de corpo, coesão e prontidão.

A socialização nas instituições militares ocorre por meio de normas claras, rígidos códigos de conduta e a primazia do interesse coletivo sobre o individual. Os pilares desse processo de socialização incluem o Programa de Formação de Valores (Brasil, 2007), o Programa de Manutenção da Conduta Militar (Brasil, 2024) e o Apoio Socioemocional e Humanístico ao Efetivo do Comando da Aeronáutica (Brasil, 2023). Considerado um processo contínuo de profissionalização, ele abrange desde atividades físicas e cerimoniais militares até exercícios e treinamentos que visam desenvolver atitudes pautadas pela hierarquia e disciplina.

O desenvolvimento da liderança também é considerado um desafio permanente no âmbito militar. Todos os integrantes da Força Aérea Brasileira possuem o potencial de exercer influência positiva sobre as pessoas ao seu redor, promovendo ações que favoreçam suas equipes e a organização militar (Brasil, 2024).

O adestramento militar padronizado, tal como estipulado no DCA 30-2 de 2024 do Comando da Aeronáutica, constitui um elemento fundamental para a garantia da prontidão das forças armadas diante de ameaças e para a preservação da ordem pública. A uniformização de condutas e procedimentos em situações críticas é fundamental para que as respostas operacionais sejam eficientes, coordenadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (Brasil, 2024).

Nesse contexto, a padronização não é apenas uma diretriz normativa, mas uma necessidade prática, uma vez que reduz a margem de erro em cenários de elevado risco, como operações de combate e de manutenção da ordem, nas quais a execução precisa e a conformidade são imperativas para o sucesso das missões. Nesse cenário, o efetivo e pronto cumprimento de todas as diretrizes é fundamental para aumentar a coesão da tropa.

A DCA 30-2/24 (Brasil, 2024) define alguns procedimentos básicos a serem implementados, de forma padronizada, em toda a FAB, dentre eles: formaturas de início e término de expediente (Art. 28); formaturas semanais (Art. 29); treinamentos periódicos de ordem unida (Art. 32); acionamentos e exercícios de marcha a pé (Art. 35); revistas de uniforme e de zelo com a apresentação pessoal (Art. 46); instrução e aplicabilidade sistemática de todas as normas e regulamentos (Art. 52); instruções de tiro (Art. 54); atividades e exercícios de liderança (Art. 56); e treinamentos físico-profissionais para manutenção de higiene física, da disciplina e do espírito de corpo (Art. 60).

Entretanto, no cotidiano da organização, onde as atividades militares se entrelaçam com a gestão interna e as rotinas operacionais, torna-se igualmente indispensável fomentar um ambiente propício ao desenvolvimento de competências diversas. Esse desenvolvimento não se limita às habilidades técnicas específicas, mas abrange um espectro mais amplo de capacidades, como liderança, resolução de problemas, comunicação eficaz e pensamento crítico.

Nesse sentido, o funcionamento interno da organização, se orientado estritamente pelas mesmas diretrizes que guiam o adestramento em cenários de crise, pode acabar sufocando o desenvolvimento e a reflexão crítica de seus membros. Embora a padronização seja indispensável em situações de crise, a aplicação inflexível desse modelo em todas as atividades pode limitar o aproveitamento do potencial humano da instituição.

6.4 Análise crítica do discurso institucional

Com o objetivo de evidenciar os pontos de tensão entre a identidade real do militar e a identidade projetada, a análise crítica do discurso e dos elementos de persuasão institucional possibilitam uma reflexão acerca dos mecanismos empregados para consolidar essa identidade. A retórica institucional, ao alinhar-se com demandas emergentes no campo dos estudos organizacionais, constitui-se em um instrumento fundamental para legitimar a adesão aos princípios institucionais.

Portanto, respondendo ao terceiro objetivo específico de contrapor a lógica que orienta seus integrantes e a lógica que ainda orienta as práticas no contexto organizacional militar, são elencadas as principais contradições e pontos de tensão, além de meios de mitigá-las por meio da análise retórica e discursiva.

Entretanto, essa mesma retórica suscita questionamentos quanto à sua eficácia em equilibrar a predominância da racionalidade instrumental com outras lógicas de orientação, como a racionalidade comunicativa e a substantiva de seus integrantes. Nesse sentido, a análise crítica busca elucidar em que medida o discurso da FAB vai além da simples persuasão, assumindo o papel de um elemento normativo que molda não apenas as ações, mas também as percepções e as subjetividades dos indivíduos que integram a organização.

Diante disso, esta análise examina os recursos discursivos e retóricos mobilizados pela FAB, suas implicações para o contexto organizacional e seus impactos na consolidação ou contestação das estruturas e práticas que sustentam a instituição.

Todavia, inicialmente, alinhado ao caráter distintivo desta tese, optou-se pela criação de um mosaico didático e visual, elaborado a partir de trechos significativos do discurso da

Força Aérea Brasileira, o qual visa refletir a complexidade e a profundidade da linguagem que permeia a comunicação institucional.

Ao combinar cada “peça”, buscou-se criar uma representação visual que sintetizasse a identidade da FAB em um contexto de defesa nacional e soberania. Desse modo, esse mosaico não apenas conduz a uma reflexão crítica acerca dos desafios contemporâneos enfrentados pela instituição em sua busca por relevância e eficácia no cenário global, mas também evidencia seu genuíno interesse em promover mudanças.

Um discurso de reestruturação gerencial com foco nas pessoas?

Em meio à paz, é necessário preparar-se para o combate, adaptando-se continuamente às novas realidades (Brasil, 2016). Dessa forma, observa-se que algumas atividades administrativas do COMAER são desenvolvidas de maneira redundante, refletindo o aproveitamento inadequado das ferramentas tecnológicas e metodológicas disponíveis (Brasil, 2016).

Assim, o alto comando da instituição destaca uma sobreposição de atividades administrativas, ressaltando, em especial, que “as estruturas, naturalmente verticalizadas pela demanda de hierarquia e de disciplina, não favorecem atividades matriciais”, mesmo diante da grande quantidade de sistemas no âmbito do COMAER (Brasil, 2016).

O COMAER reconhece a necessidade de reformular “urgentemente” sua abordagem na projeção dessas capacidades essenciais para assegurar o futuro almejado (Brasil, 2018). O ambiente atual é caracterizado por mudanças rápidas e constantes, tornando o paradigma vigente de desenvolvimento dessas capacidades “insuficiente”.

A instituição compreende que também é necessário revisar conceitos organizacionais tradicionais, a fim de garantir o aproveitamento máximo dos avanços tecnológicos. Para o Comando da Aeronáutica, o capital humano é um elemento central para o sucesso dessa transformação.

É inegável que as transformações são contínuas, e o investimento realizado em defesa, especialmente na FAB, necessita demonstrar que os recursos têm sido empregados de maneira eficaz para a obtenção das capacidades necessárias. Entretanto, a gestão do conhecimento, a gestão de processos e o trabalho em equipe, voltados para a criação de uma organização de alto desempenho, demandam uma abordagem mais ampla, rigorosa e meticulosa, sugerindo a necessidade de uma verdadeira reestruturação (Brasil, 2016).

Diante desse cenário, a FAB, que representa predominantemente o poder aéreo e espacial, um componente essencial no escopo da defesa nacional, carece de um amplo

programa de reestruturação e melhorias que considerem programas similares às iniciativas das demais forças armadas e do ministério da defesa (Brasil, 2016).

Nesse sentido, os avanços esperados com a reestruturação devem centrar-se na preparação para novas capacidades, na melhoria dos processos e na racionalização das estruturas nas áreas administrativa e operacional, no aperfeiçoamento dos recursos humanos da FAB e no fortalecimento do apoio aos militares e civis do Comando (Brasil, 2016).

A mudança mais relevante a ser promovida, portanto, deve ocorrer na “gestão de recursos humanos”, abrangendo a modernização da estrutura corporativa e a atualização das práticas de gestão de pessoas (Brasil, 2018).

Dentre os objetivos de reestruturação da FAB estão preparar a instituição para receber novas capacidades militares, reorganizar, padronizar e melhorar os processos nas áreas administrativa e operacional, além de simplificar e operacionalizar a estrutura organizacional, administrativa e operacional da Força. Ademais, visa-se aperfeiçoar a “gestão de recursos humanos” e fortalecer o apoio aos profissionais no âmbito do COMAER (Brasil, 2016).

O sucesso dessa reestruturação está diretamente vinculado ao planejamento realista dos recursos disponíveis, a fim de que a força possa desburocratizar seus processos e otimizar o potencial de seus profissionais (Brasil, 2018).

A visão da instituição é se tornar “uma Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais” (Brasil, 2018, p. 20). Nesse contexto, define quatro elementos-chave para a realização dessa visão: operacionalidade (pronta resposta), modernidade, comprometimento de seus integrantes e integração.

Portanto, simplesmente dominar e operar novos sistemas não é suficiente, sendo prioritário, para a FAB, a retenção de pessoal altamente qualificado e com uma mentalidade inovadora (BRASIL, 2018). Pois, ao contrário do guerreiro de antigamente, o profissional militar moderno deve reconhecer que sua formação está intrinsecamente ligada ao conhecimento e à sua aplicação no cenário contemporâneo de combate (Brasil, 2022, grifo da autora). Orientados por resultados e pelo envolvimento de todos os profissionais do COMAER (Brasil, 2018).

O corpo de profissionais da Força Aérea Brasileira, composto por oficiais, graduados, praças e civis, assegura a capacidade de combate ao desenvolver e aplicar suas competências, o que coloca o fator humano no centro das prioridades de reestruturação organizacional (Brasil, 2018). Com a intenção de desenvolver as competências necessárias de forma

personalizada, o COMAER busca maneiras de qualificar sua força de trabalho e manter altas taxas de retenção de pessoal (Brasil, 2018).

A “gestão de recursos humanos”, nesse contexto, é focada na formação e especialização, com vistas ao cumprimento da missão constitucional da instituição, levando em consideração tanto a preparação quanto o emprego da FAB, assim como o aprimoramento técnico e profissional (Brasil, 2018).

O desenvolvimento contínuo por meio do aprendizado, a qualificação pós-acadêmica, a troca de experiências em altos níveis das carreiras militares, bem como a atualização por meio de intercâmbios, são elementos que se destacam (Brasil, 2018). A instituição reconhece que será cada vez mais indispensável identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das funções, garantindo que cada profissional seja alocado na posição mais adequada (Brasil, 2018).

Assim, em um esforço real, a instituição faz suas as palavras de Rui Barbosa ao ressaltar que “Uma Nação que confia em seus direitos, em vez de confiar em seus soldados, engana-se a si mesma e prepara a sua própria queda” (Rui Barbosa, apud Brasil, 2018, p. 10).

No entanto, a instituição reforça que os valores individuais devem ser subordinados aos valores institucionais. Além disso, a busca pela redução de custos deve ser uma constante, com a padronização das diversas fases da gestão de recursos humanos (Brasil, 2018).

Nesse contexto, a padronização não é apenas uma diretriz normativa, mas uma necessidade prática, uma vez que reduz a margem de erro em cenários de elevado risco, como operações de combate e de manutenção da ordem, nas quais a execução precisa e a conformidade são imperativas para o sucesso das missões. Nesse cenário, o efetivo e pronto cumprimento de todas as diretrizes é fundamental para aumentar a coesão da tropa (Brasil, 2018).

Com base no texto transcrito, segue-se para a análise da retórica da FAB (Aristóteles, 2005) e para a análise crítica do discurso (Fairclough, 2012) propriamente ditas.

6.4.1 A retórica institucional da Força Aérea Brasileira sob a ótica da persuasão

Desde a Grécia Antiga, a retórica desempenha papel central na arte da persuasão e da comunicação, porquanto não se restringe apenas à tentativa de convencer, mas também visa estruturar discursos de forma a captar a atenção da audiência e transmitir uma mensagem de maneira clara e eficaz.

A análise do discurso, sob a ótica da retórica, implica a compreensão de como essas estratégias são aplicadas e com qual finalidade, permitindo avaliar a capacidade de um texto ou fala em influenciar seu público alvo. Nesse sentido, Aristóteles definiu três modos

clássicos de persuasão — *ethos*, *pathos* e *logos* — que permanecem fundamentais na construção de discursos persuasivos (Aristóteles, 2005). Cada um desses elementos cumpre sua função dentro da composição de um discurso.

O *ethos* refere-se à credibilidade ou ao caráter do orador. Trata-se do meio pelo qual o autor do discurso constrói sua autoridade, confiabilidade e integridade moral, a fim de conquistar a confiança de seu público (Aristóteles, 2005). Quando o *ethos* é utilizado, o objetivo é demonstrar que o orador ou instituição é confiável, ética e possui expertise sobre o tema em questão. No discurso militar, o *ethos* é construído por meio da citação de documentos oficiais, regulamentos ou pela invocação de valores tradicionais da instituição, reforçando, assim, a legitimidade e a integridade do discurso (Aristóteles, 2005).

No caso da FAB, o *ethos* é estabelecido por meio de uma série de elementos que reforçam sua posição de autoridade e confiabilidade. A instituição faz uso extensivo de sua história e realizações passadas para construir sua autoridade. O discurso menciona momentos-chave como a participação na Segunda Guerra Mundial, o desenvolvimento do SIVAM e a criação da EMBRAER. Tais referências reforçam a imagem da FAB como uma força confiável e experiente, tanto em termos militares quanto tecnológicos, o que fortalece seu *ethos* perante a sociedade e seus integrantes, conforme evidenciado:

Sendo assim, é primordial que toda a sociedade brasileira reconheça na FAB uma Instituição que possui uma **missão de inquestionável importância dentro do contexto nacional** e que vem cumprindo-a com grande habilidade, a despeito das dificuldades encontradas, especialmente as de ordem orçamentária (Brasil, 2018, p. 37).

O *ethos* também é sustentado por apelos a valores tradicionais, como disciplina, abnegação e patriotismo, que são elementos centrais na construção da identidade militar. A FAB se apresenta como uma instituição que preserva esses valores, reforçando, assim, sua autoridade moral.

No entanto, o foco excessivo na tradição, sem uma real transformação prática, gera uma tensão entre credibilidade e reestruturação. Embora a instituição tente se posicionar como moderna e alinhada ao campo dos estudos organizacionais contemporâneos, sua resistência em criar mecanismos efetivos de gestão de pessoas em substituição à gestão de recursos humanos ainda é bem evidente.

Para aumentar sua credibilidade, a FAB carece de implementar ações gerenciais concretas que acompanhem as promessas de modernização. Desse modo, o discurso deve demonstrar de forma mais clara como a reestruturação organizacional está sendo implementada na prática, além de incluir relatos mais diretos sobre como a instituição está

adaptando suas estruturas hierárquicas para permitir maior flexibilidade e eficiência, tornando-se verdadeiramente focada no desenvolvimento de suas capacidades militares.

Por outro lado, o *pathos* recorre diretamente às emoções do público, com o propósito de evocar uma resposta emocional, como empatia, orgulho, medo ou indignação, buscando engajar o público em um nível mais pessoal e íntimo (Aristóteles, 2005). O *pathos* se mostra especialmente eficaz quando se pretende provocar uma reação emocional que mova os indivíduos a agir ou a se alinhar a uma causa específica. Nessa dimensão, a estratégia da FAB se destaca ao frisar os reiterados sacrifícios pessoais, valores organizacionais alinhados à cultura nacional e ao relembrar o impacto de determinadas missões sobre a sociedade ou sobre indivíduos específicos (Aristóteles, 2005).

A FAB utiliza elementos emocionais ao destacar o papel essencial de seus militares na proteção do território nacional e na segurança do país. Há uma ênfase constante no sacrifício pessoal e na dedicação total dos membros da força, o que visa evocar sentimentos nacionalistas de orgulho, honra e dever tanto entre os militares quanto no público geral. Além disso, o discurso menciona a capacidade da FAB de atuar em desastres naturais, o que apela à empatia e reforça a imagem da instituição como protetora da sociedade em momentos de crise.

No entanto, o *pathos* empregado pela FAB, que busca criar uma imagem de sacrifício e dedicação incondicional, entra em tensão com a realidade percebida pelos militares. Nesse estudo percebe-se uma desconexão entre o discurso de priorizar as pessoas e as práticas de gestão, sendo assim, o apelo emocional perde parte significativa de sua força.

Se os militares não se sentem devidamente valorizados ou percebidos como prioridade, o apelo emocional se torna superficial, como evidenciado nas entrevistas: “jeito estranho de demonstrar que somos prioridade” (S7), “esse discurso está bem fora da realidade” (S7); “mal sabem o que eu faço, se soubessem, entenderiam a complexidade do trabalho e me perguntariam do que eu realmente preciso” (S5).

Com base nas narrativas evidenciadas neste estudo, torna-se basilar que a instituição militar fortaleça o *pathos* em seu discurso oficial, integrando de maneira efetiva as percepções dos militares que ocupam os níveis operacionais. Esse processo envolve o reconhecimento explícito dos desafios enfrentados por esses profissionais e a oferta de suporte institucional adequado.

Ressalta-se, portanto, a relevância de um alinhamento coerente entre a identidade reivindicada pelas pessoas e a identidade atribuída a elas pela instituição, de modo a legitimar e validar percepções individuais e organizacionais. Esse alinhamento não apenas reforça o

senso de pertencimento e autenticidade, mas também harmoniza as práticas administrativas, estabelecendo uma conexão mais sólida entre o discurso oficial e as experiências vivenciadas no cotidiano militar.

Além disso, destaca-se a importância de uma aproximação genuína entre líderes e liderados. Embora em organizações altamente hierarquizadas e extensas, como as forças armadas, seja operacionalmente inviável que o comandante conheça pessoalmente cada subordinado, sugere-se que a chefia imediata seja sistematicamente capacitada e incentivada a se engajar nessa tarefa. Tal aproximação não apenas fortaleceria o vínculo entre os níveis hierárquicos, mas também potencializa a comunicação interna e a coesão institucional, elementos essenciais para o bom funcionamento de uma organização de natureza estratégica.

Por fim, o *logos* diz respeito ao uso da lógica e da razão. Nessa abordagem, o autor fundamenta seus argumentos em fatos, estatísticas, evidências e raciocínio lógico (Aristóteles, 2005). O *logos* busca persuadir o público por meio de um discurso estruturado e coerente, demonstrando que as conclusões apresentadas são resultado de uma sequência lógica e racional. Em seu discurso sobre modernização, o *logos* é utilizado para argumentar que uma reestruturação é necessária, em razão da obsolescência de sistemas antigos ou da ineficiência de processos burocráticos de forma alinhada ao contexto de gestão contemporâneo.

A FAB faz um apelo lógico ao explicar que a modernização é uma necessidade diante das novas ameaças transnacionais e das rápidas mudanças tecnológicas. A instituição argumenta que, para manter sua capacidade de defesa e continuar relevante no cenário internacional, precisa investir principalmente em novas capacidades militares. Tais argumentos são baseados em dados sobre as ameaças contemporâneas e as demandas da segurança nacional, o que confere coerência e racionalidade ao discurso.

No entanto, apesar do uso de argumentos lógicos para justificar a modernização, o discurso falha em demonstrar como essas mudanças estão sendo implementadas de forma prática. O reconhecimento, no próprio discurso, de que as modificações estruturais têm sido pontuais e de que a burocracia e a hierarquia rígida ainda são obstáculos significativos contradiz a lógica apresentada. Há, portanto, uma lacuna entre a argumentação lógica e a realidade prática, o que enfraquece o *logos* do discurso.

Para fortalecer a retórica, a FAB precisa oferecer evidências mais concretas de que as mudanças estão realmente ocorrendo. Nessa dimensão, sugere-se a inserção de dados sobre melhorias operacionais voltadas não só a exemplificar casos de sucesso na força, como também uma iniciativa válida de reconhecer os esforços de indivíduos que muitas vezes não se sentem vistos. Estatísticas e exemplos reais e específicos, na voz dos próprios comandados,

de como a modernização tem impactado positivamente a FAB ajudariam a reforçar o apelo lógico, tornando o discurso mais coerente com a prática.

Os três elementos retóricos — *ethos*, *pathos* e *logos* — são combinados para criar discursos persuasivos, apelando simultaneamente à ética, à emoção e à razão. Dessa maneira, é possível atingir o público de forma mais abrangente, garantindo que o discurso seja impactante em diversos níveis.

A análise do discurso da FAB com base no modelo de Aristóteles revela que, embora a instituição faça uso dos três modos de persuasão, em virtude da dissonância entre o discurso e a prática, não logra êxito em persuadir seu público interno. Externamente, a instituição cumpre seu propósito e obtém sucesso no que se refere à sua posição diante da sociedade brasileira. Um estudo da QUAEST, em agosto de 2023, indicou um índice de confiança de 74% dos brasileiros em relação às Forças Armadas, reforçando sua reputação como uma das instituições de maior credibilidade no Brasil (ABIMDE, 2024).

Diante disso, pode-se sintetizar que o *ethos* é sólido, mas pode ser fortalecido com evidências mais tangíveis de modernização. O *pathos* é eficaz em criar uma conexão emocional, todavia carece de autenticidade em relação à realidade vivida pelos militares de níveis de execução. E, por fim, o *logos* é lógico em sua argumentação, entretanto é enfraquecido pela falta de implementação prática das mudanças anunciadas.

6.4.2 Análise da prática discursiva da Força Aérea Brasileira

Dando continuidade à análise do discurso, Fairclough (2012) menciona que a Análise Crítica do Discurso (ACD), no seu entendimento, é mais uma perspectiva teórica do que um método. Nesse sentido, engloba-se a semiose, ou seja, o processo de produção dos significados por meio de diferentes tipos de linguagem, inserida no contexto mais amplo dos processos sociais.

Diante disso, o autor sugere que as análises linguísticas ou semióticas não podem ser feitas isoladamente, mas devem ser parte de uma reflexão maior sobre como as interações sociais se formam e se modificam. Assim, a ACD é uma ferramenta teórica que permite investigações de como as práticas discursivas refletem, reforçam ou transformam as estruturas sociais (Fairclough, 2012).

No caso da Força Aérea Brasileira, sua comunicação institucional desempenha um papel fundamental na construção de identidades, valores e relações sociais, tanto interna quanto externamente. Neste contexto, a semiose está presente em diversos aspectos do discurso da FAB, incluindo símbolos de poder (como insígnias e uniformes), símbolos nacionais (armas e bandeiras), rituais (cerimônias e eventos oficiais) e declarações públicas.

Todos esses elementos não apenas comunicam os valores militares e sua identidade organizacional, como também moldam as relações sociais dentro da organização, estabelecendo um conjunto de identidades sociais ligadas à autoridade, à disciplina e ao patriotismo.

De acordo com a perspectiva da ACD, toda prática social – seja política, cultural ou econômica – envolve elementos que estão interligados, como a atividade produtiva (no caso da FAB, a defesa aérea), os meios de produção (equipamentos e tecnologias militares), as relações sociais (hierarquias e vínculos entre os militares e com a sociedade civil), as identidades sociais, os valores culturais e a percepção do papel da FAB perante a sociedade. Cada um desses aspectos são interligados por meio da semiose, que atua na construção contínua dos significados e papéis sociais atribuídos à Força Aérea (Fairclough, 2012).

A análise crítica do discurso da FAB permite-nos questionar como essas práticas discursivas não são neutras, mas carregam intenções sociais e políticas que podem tanto reproduzir quanto transformar suas práticas administrativas. Além disso, essa abordagem dialógica entre a linguagem e o processo social ajuda a entender como a FAB se posiciona no cenário nacional, como se relaciona com a sociedade e quais são as implicações de seus discursos na formação da identidade militar de seus integrantes. Na dimensão da análise linguística e da semiótica, a linguagem utilizada pela FAB, assim como seus símbolos, reforçam uma visão institucional de controle rígido e de defesa do status quo.

Diante do exposto, o principal problema identificado no discurso da FAB pode ser resumido na afirmação contraditória entre o foco prioritário nas pessoas (Brasil, 2016; Brasil, 2018) e a manutenção de uma gestão de recursos padronizada (Brasil, 2024). Em 2016, a instituição declara que, ao “buscar as competências de uma forma personalizada, o COMAER deverá idealizar formas de qualificar sua mão de obra, mantendo altas taxas de retenção de pessoal” (Brasil, 2016, p. 32). Contudo, em 2018, na atualização do mesmo documento estratégico, o foco retorna à padronização e à continuidade de práticas tradicionais de gestão que inibem o desenvolvimento de seu potencial humano, sendo, inclusive, removido o item 5.9.2, sobre práticas individualizadas (Brasil, 2018).

Ao longo de seu discurso de reestruturação, a instituição destaca, de forma consistente, que a principal mudança a ser promovida deve ocorrer na “gestão de recursos humanos”, abrangendo desde a modernização da estrutura corporativa e até a atualização das práticas de gestão de pessoas (Brasil, 2018). Esse discurso incorpora e dialoga com o campo dos estudos organizacionais no contexto da teorização sobre a guerra contemporânea (Pedroso; Santos, 2017).

Em muitos aspectos de seu discurso, a força introduz elementos interdiscursivos de gestão contemporânea, tais como: “alocação da pessoa certa, no lugar certo”; “identificação de talentos” (Brasil, 2023, p. 7), “gestão por competências” (Brasil, 2024), “lacuna do conhecimento entre o que deveria ser e o que realmente é” (Brasil, 2023, p. 8).

Assim, a força enaltece que os elementos determinantes de seu poderio se concentram em torno de “recursos humanos” que saibam não só executar, mas dirigir, pensar e raciocinar no âmbito do combate, justificando que:

As organizações precisam de pessoas porque somente elas são capazes de desenvolver soluções criativas para os novos desafios. Ainda que, no futuro, muitas atividades administrativas e operacionais possam ser automatizadas, ou operadas remotamente, a Força Aérea continuará a necessitar de seres humanos para conduzi-la à sua visão de futuro (Brasil, 2018, p. 37).

A capacidade militar, tanto discutida nas legislações da FAB, refere-se ao grau de aptidão com que as forças armadas atuam no nível operacional, além de seu poder de combate que se ancora no domínio tecnológico, intencionando cumprir suas obrigações constitucionais (Pedroso; Santos, 2017). Para tanto, são prioritários os processos de educação corporativa, focados no desenvolvimento intelectual, cultural e analítico de seus integrantes, afinal:

As organizações dispõem de pessoas porque existe algum trabalho a ser realizado. O sucesso na realização das tarefas depende do bom desempenho profissional das pessoas, que, por sua vez, é consequência da presença de recursos humanos em quantidade adequada e com as competências requeridas (Brasil, 2018, p. 37).

Todavia, seus planos de desenvolvimento focam exclusivamente na identificação e no alcance de competências que atendam às necessidades institucionais e são orientados unicamente pela identificação de competências consideradas necessárias e carentes no setor de trabalho (Brasil, 2024).

Nesse contexto, percebe-se que os integrantes são tratados como recursos, desconsiderando-se suas expectativas e objetivos pessoais de carreira. Além disso, conforme destacado nas entrevistas, grande parte dos cursos oferecidos é implementada sem alinhamento com a realidade de trabalho dos profissionais (S7, S5).

Ademais, no mesmo documento que a força destaca a necessidade de gestão por competências, também reforça que a “FAB prioriza o adestramento de suas equipagens a fim de habilitá-las ao cumprimento das missões aéreas” (Brasil, 2018, p. 35). Ante o exposto, o trecho destacado evidencia claramente o dilema entre a necessidade de adaptação aos modelos contemporâneos de gestão e a permanência nas premissas fundamentais da instituição:

Para manter o foco no desempenho desejado, **a gestão de recursos humanos** precisa ser tratada de forma abrangente, com a compreensão de que dimensionar, recrutar, selecionar, alocar, treinar, avaliar e valorizar **são**

processos inter-relacionados, que utilizam o conceito de competência como uma linguagem comum que permeia todas as atividades afetas à **gestão de pessoas**. Nesse sentido, **a Gestão por Competências deve ser introduzida na cultura organizacional** do COMAER, como um caminho que conduzirá a Instituição ao nível de excelência na utilização do potencial da sua força de trabalho (Brasil, 2018, p. 39).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um termo tradicionalmente ligado a práticas instrumentais de administração de pessoas (Sari; Ariyani; Amanda, 2024). Na GRH, os colaboradores são vistos como recursos organizacionais que precisam ser gerenciados e diretamente supervisionados para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. A abordagem da GRH é predominantemente operacional e centrada em processos que buscam otimizar o desempenho do “recurso humano”, o que inclui atividades focadas no controle e na eficiência (Sari; Ariyani; Amanda, 2024).

Essa visão, instrumental e pragmática, originou-se nos modelos de administração associados à era industrial Taylorista e ao modelo burocrático de gestão. A GRH tende a focar em normas, procedimentos e controle, sendo interpretada como uma abordagem gerencial mecanicista (Sari; Ariyani; Amanda, 2024).

Conforme Habermas (2012), na modernidade ocorre uma crescente colonização do mundo da vida pelos sistemas, o que significa que sistemas econômicos e políticos passam a dominar as interações que deveriam ser baseadas no entendimento mútuo, na partilha de significados e nas experiências intersubjetivas do cotidiano. Esse processo transforma relações interpessoais e comunitárias em relações predominantemente impessoais e burocráticas, promovendo, assim, uma visão mais tecnocrática dentro da organização militar.

A Gestão de Pessoas representa uma evolução conceitual e prática da tradicional Gestão de Recursos Humanos (GRH), ampliando seu foco para enfatizar o papel do colaborador enquanto indivíduo, com necessidades, motivações e potenciais de desenvolvimento únicos.

Diferente da abordagem instrumental que vê as pessoas como “recursos”, a Gestão de Pessoas adota uma perspectiva humanizada, humanizando seus integrantes. Este modelo busca estabelecer relações de colaboração, valorização e apoio ao desenvolvimento do capital humano (Sari; Ariyani; Amanda, 2024).

Fundamentada na premissa de que as pessoas constituem o ativo mais estratégico de uma organização, a Gestão de Pessoas prioriza o engajamento e o bem-estar dos colaboradores como elementos cruciais para o sucesso organizacional a longo prazo.

Adicionalmente, esta abordagem promove uma liderança mais participativa e uma

cultura organizacional inclusiva, alinhando as metas individuais dos colaboradores com os objetivos institucionais para fomentar um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório (Sari; Ariyani; Amanda, 2024).

Embora o discurso oficial da Força Aérea Brasileira destaque a formação e especialização de seus militares como prioridades institucionais, não há menção explícita à inclusão de representantes dos níveis operacionais nos processos decisórios, nem mesmo naqueles que envolvem diretamente sua capacitação. Tal ausência de representatividade contradiz o princípio de valorização integral dos membros da instituição.

Além disso, o discurso aparenta valorizar o bem-estar e o desenvolvimento dos integrantes da FAB, promovendo uma imagem de investimento contínuo em seus profissionais. No entanto, a prática administrativa descrita revela uma dissonância entre a retórica e a implementação efetiva dessas políticas.

A FAB reconhece a necessidade de modernização tanto nos métodos de formação e especialização quanto nas práticas de gestão de pessoal, mas mantém um enfoque estrito na disciplina e na obediência rigorosa a normas e diretrizes, frequentemente sem se alinhar às necessidades práticas e ao *feedback* de seus profissionais.

Essa contradição sugere uma falta de coesão entre o discurso institucional e as políticas executadas, revelando um dilema entre a modernização almejada e a preservação de tradições rígidas que limitam o engajamento dos profissionais e a verdadeira valorização dos níveis operacionais.

Nesse sentido, observa-se que ao longo de seu discurso, a FAB parece enaltecer o distintivo perfil de comprometimento e profissionalismo de seus integrantes em termos de formação acadêmica e militar, todavia não concede e não confia a eles o poder real de desenvolvimento, como evidenciado nos relatos de alguns militares (S3; S4; S5; S9; S10).

A análise textual foca nos aspectos linguísticos e retóricos que estruturam o discurso, como o vocabulário empregado, as construções sintáticas e o uso de metáforas, os quais operam como elementos que reforçam valores subjacentes.

No caso da FAB, observa-se a utilização de uma linguagem técnica e formalizada, com termos como “gestão de recursos humanos”, “padronização”, “prontidão operacional”, “adestramento”; além de jargões próprios do cotidiano militar, usados em referência a novos integrantes como “monstros”, “qib” (em referência a Q.I. baixo), “mulambo” e outros (Schmidt, 2023). Essas expressões evocam uma conotação de controle e conformidade, ressaltando a abordagem mecanicista e conservadora da instituição.

Tais escolhas linguísticas promovem uma visão instrumentalizada e despersonalizada dos militares, consolidando a percepção dos indivíduos como partes de uma engrenagem que devem ser geridas para maximizar a eficiência organizacional, como previsto por Lukács (1923). O vocabulário institucionalizado, ao destacar a uniformidade e a funcionalidade, evidencia uma perspectiva que privilegia a ordem e a disciplina em detrimento da individualidade e da autonomia dos integrantes da corporação.

Diante da análise, contextualizada com as narrativas dos próprios militares, entende-se que a FAB enfrenta desafios estruturais e discursivos que dificultam alterar o paradigma vigente de desenvolvimento de suas capacidades militares. A falta de práticas de gestão personalizadas reflete uma desconexão entre a retórica institucional e a realidade de profissionais com elevado nível de formação que ela requer.

Dito isso, a análise dos obstáculos enfrentados pela FAB e certamente por outras instituições militares, insere-se em um contexto social e cultural marcado por práticas características da sociedade brasileira. Esse cenário é particularmente relevante, pois reflete um legado histórico que impacta a dinâmica interna da FAB e suas interações com o ambiente institucional mais amplo.

Um dos elementos fundamentais que molda essa realidade é o histórico de intervenções militares na política brasileira, especialmente durante o século XX. A participação das forças armadas em supostos “golpes” militares e outras formas de interferência política contribuiu para a formação de uma cultura institucional de centralização rígida e padronização de procedimentos.

A imparcialidade esperada de uma instituição de defesa, como a FAB, foi comprometida em momentos em que suas funções ultrapassaram os limites de seu papel constitucional, imergindo em questões políticas. Esse passado, ao invés de ser meramente circunstancial, criou uma necessidade estrutural dentro da FAB de operar com uma burocracia interna que se justifica pela busca de neutralidade e estabilidade, elementos essenciais para evitar futuros engajamentos políticos inadequados.

Além disso, a cultura de desconfiança generalizada que permeia o serviço público brasileiro contribui para uma burocratização excessiva (Bresser-Pereira, 1996). A falta de confiança entre os cidadãos e seus representantes cria um ciclo vicioso no qual o excesso de regulamentações e controles burocráticos se torna um mecanismo de autodefesa das instituições públicas. No caso específico da FAB, essa burocratização é exacerbada pela própria natureza militar da organização, que valoriza a hierarquia, a disciplina e a obediência a normas rigorosamente estabelecidas.

A FAB, ao se moldar como uma instituição dotada de elevada credibilidade perante a sociedade, prioriza a ordem administrativa e a premissa do máximo controle sobre todos os atos de seus integrantes, o que pode ser observado em sua resistência à modernização de práticas internas.

Portanto, os desafios enfrentados pela FAB, analisados sob uma ótica estrutural, não podem ser dissociados das características mais amplas do serviço público no Brasil, que se vê pressionado pelo governo e pela sociedade e, ao mesmo tempo, pela herança de um passado institucional que moldou suas práticas atuais.

A solução para esses problemas exigirá não apenas ajustes internos na FAB, mas também uma transformação mais ampla na cultura de confiança e na estrutura burocrática do serviço público brasileiro como um todo, um processo que envolve a construção de maior transparência, *accountability* e um diálogo mais aberto com seu público interno.

Pode-se concluir que, nos últimos anos, a Força Aérea Brasileira tem promovido um discurso institucional focado na reestruturação e no desenvolvimento com ênfase nas pessoas, especialmente em seus militares. Esse discurso tem como objetivo central valorizar o papel dos indivíduos na organização, reconhecendo a importância do bem-estar e da motivação para o sucesso das atividades militares.

Sob a ótica da Análise Crítica do Discurso, essa questão pode ser interpretada como um problema semiótico, no qual o discurso oficial da FAB, ao invés de motivar e fomentar o desenvolvimento dos militares, acaba por não reverberar de maneira coerente entre aqueles que ocupam posições operacionais.

Nesse contexto, os militares de nível operacional podem ser interpretados como um grupo social “subalternizado” dentro de uma narrativa institucional que promete valorização e desenvolvimento, mas falha em implementar mudanças práticas nas políticas de gestão de pessoas. Tal descompasso sugere uma dinâmica na qual o discurso institucional serve mais para consolidar uma imagem de modernização do que para efetivar transformações reais que atendam às demandas e expectativas dos níveis operacionais.

Para que a Força Aérea Brasileira possa superar as contradições entre seu discurso de modernização e as práticas gerenciais efetivamente implementadas, torna-se necessário um alinhamento mais coerente entre a retórica e as ações internas. Esse alinhamento exige que todos os níveis da instituição, incluindo os setores operacionais, sejam integrados em um processo de transformação genuína que valorize tanto o desenvolvimento do capital humano quanto a eficiência organizacional, abordando as reais necessidades de seus integrantes.

A superação das barreiras impostas pela linguagem institucional, que frequentemente

encobre as realidades vivenciadas pelos militares, é fundamental para que a FAB possa alinhar sua retórica às práticas diárias de forma mais eficaz. Esse esforço de validação e integração do discurso com a experiência interna fortalece não apenas a credibilidade da instituição, mas também fomenta um ambiente no qual os indivíduos são reconhecidos em suas individualidades e contextos. Com base nisso, o Quadro 3 sintetiza a tríade do discurso institucional da FAB, ressaltando os principais aspectos observados ao longo da análise crítica do discurso.

Quadro 3 - Realidades em foco: a tríade do discurso institucional da FAB.

Aspecto	Realidade pretendida (Discurso de futuro)	Realidade divulgada (Discurso externo)	Realidade percebida (Discurso interno)
Reestruturação	Ampla reestruturação administrativa e operacional, com foco na eficiência e inovação.	A FAB apresenta-se como moderna, com avanço em áreas de defesa aérea, espacial e modernização tecnológica.	Apesar de reconhecer a necessidade de mudança, as reformas são pontuais, limitadas por burocracia e rigidez hierárquica.
Pessoas	Desenvolvimento contínuo de competências e retenção de pessoal qualificado, com modernização da gestão de pessoas.	Enfatiza-se a valorização dos integrantes como prioridade, com foco no bem-estar e no desenvolvimento de competências.	A estrutura mantém práticas tradicionais de comando e controle, dificultando o real desenvolvimento do potencial humano e a retenção de pessoal qualificado.
Objetivos	Busca maior eficiência administrativa e otimização de processos.	Busca maior desenvolvimento de capacidades militares.	Há sobreposição de atividades administrativas e rigidez organizacional, a carga administrativa e a centralização das decisões limitam a flexibilidade e a eficácia.
Estrutura	Pretende-se um sistema hierárquico que favoreça a eficiência, ao mesmo tempo em que se estimula a inovação. Coexistência de centralização no planejamento e descentralização da execução.	Disciplina e hierarquia são princípios fundamentais para a conduta e ética militar da FAB, todavia a instituição menciona modelos administrativos mais flexíveis, com foco na descentralização da execução.	A estrutura excessivamente hierarquizada gera um distanciamento entre a alta gestão e os níveis operacionais, criando desconexões entre discurso e prática.

Fonte: Elaborado pela autora.

7 DISCUSSÃO

Considerando que o sujeito é origem de seu próprio discurso, é possível afirmar que este, conforme analisado por Orlandi (2007), carrega em si uma ideia de curso, de percurso e, principalmente, de movimento. Em outras palavras, o discurso não é estático; ao contrário, é um processo em constante transformação, caracterizado pela sua dinamicidade e pelo seu fluxo. Esta noção de movimento do discurso reflete a capacidade do sujeito de construir, modificar e adaptar suas falas e perspectivas, direcionando-as conforme a evolução de suas próprias visões e necessidades, bem como de acordo com o contexto em que se encontra.

Aplicando essa reflexão à Força Aérea Brasileira, nota-se um alinhamento claro entre a concepção de discurso como algo em movimento e a recente postura da instituição. A FAB demonstra um compromisso com uma direção progressista e humanizada, que, sem dúvida, representa um passo histórico e significativo em sua trajetória. Este posicionamento revela uma tomada de consciência importante: ao reconhecer a necessidade de adotar uma perspectiva humanizada, a FAB não apenas evolui em termos institucionais, mas também se coloca em sintonia com demandas sociais contemporâneas que valorizam o ser humano como centro de suas ações.

Esse avanço, no entanto, é apenas o início de um processo que exige continuidade e consistência. O discurso de humanização necessita ser respaldado por ações concretas que fortaleçam e deem forma tangível a esse compromisso institucional, visto que são as práticas administrativas e gerenciais que transmitem a verdadeira percepção da organização sobre seus integrantes.

Ao promover um alinhamento entre a identidade real e as práticas institucionais, torna-se possível projetar uma imagem de reconhecimento autêntico e substantivo, consolidando uma postura que reflete o compromisso da instituição com a priorização de seu corpo profissional.

Assim, cabe à FAB dar sequência a este movimento discursivo por meio de práticas gerenciais efetivas que estejam alinhadas à ética e à valorização do indivíduo, concretizando, passo a passo, uma visão de defesa que não apenas protege o território e a nação, mas que também respeita e valoriza o ser humano em sua totalidade.

O contraste entre o discurso institucional e as narrativas dos militares, membros do nível de execução, revela uma ruptura silenciosa. Tal ruptura decorre da percepção de que a instituição falha em reconhecê-los como profissionais, negligenciando suas identidades. A natureza silenciosa dessa ruptura reside no fato de que, até o momento, esses militares, em desalinhamento com a racionalidade institucional predominante, expressam apenas a intenção

de evasão.

A principal causa subjacente identificada nesta pesquisa diz respeito ao desalinhamento entre a identidade profissional que os militares aspiram e aquela que lhes é atribuída pela instituição. Em especial, ocupantes de níveis operacionais, e muitos que já deixaram a instituição, sentem que as barreiras ao desenvolvimento acadêmico e profissional representam uma visão institucional reducionista, que os vê como peças padronizadas de uma engrenagem, em vez de protagonistas capazes de evoluir e oferecer contribuições estratégicas (Lukács, 2003).

Michael Herzfeld em “A Produção Social da Indiferença” (2016), oferece um terreno fértil para analisar os impactos culturais e sociais da burocracia como modelo de gestão, especialmente no que se refere à alienação de seus integrantes e à reificação de seus executores. Ao descrever a burocracia como um sistema que institucionaliza a indiferença, Herzfeld (2016) revela como sua pretensão de neutralidade e eficiência pode, quando disfuncionalmente colocada em ação, desumanizar as interações sociais, transformando indivíduos em meros operadores de normas e regras.

Essa dinâmica ressoa com a crítica de Georg Lukács (2003) à reificação (*Verdinglichung*), na qual os sujeitos tornam-se coisas, tratados e percebidos como objetos destituídos de agência dentro de sistemas sociais e econômicos. Na visão dos autores, a burocracia, ao padronizar comportamentos e decisões, alegando imparcialidade, na prática, nega as particularidades humanas e seus contextos específicos.

A padronização de ações gerenciais alinha-se ao conceito de reificação de Lukács, pois transforma os executores — como servidores públicos e gestores — em engrenagens de uma máquina impessoal. Ao aplicar as normas de forma mecânica, esses indivíduos perdem a conexão com o sentido mais amplo de suas ações, reduzindo-se a instrumentos de um sistema que prioriza a eficiência técnica sobre a empatia e o julgamento humano.

Essa alienação de seus integrantes não é apenas funcional, mas também cultural, como aponta Herzfeld (2016). A indiferença, promovida como virtude organizacional, desumaniza não apenas aqueles que são afetados pelas decisões burocráticas, mas também os próprios agentes que as executam. Estes deixam de se reconhecer como sujeitos plenos, capazes de agir de forma crítica, e passam a reproduzir o sistema sem questioná-lo, reforçando sua própria alienação.

Ademais, a padronização também aliena seus integrantes ao separá-los de sua capacidade de pensar criativamente ou de agir com autonomia moral. Essa alienação é exacerbada pela racionalização excessiva descrita por Max Weber (2009), em que o

“invólucro de aço” da burocracia aprisiona os indivíduos em processos altamente formalizados e desprovidos de significado subjetivo.

Herzfeld (2016) contribui para essa análise ao destacar que tal indiferença é socialmente produzida e sustentada por uma política de *accountability*, que legitima a despersonalização das interações humanas, a qual é particularmente relevante no contexto militar como evidenciado na análise crítica do discurso.

Nesse modelo, as pessoas deixam de ser agentes transformadores e passam a ser definidas pelas regras que aplicam e pelos processos que seguem, seguindo regras do tipo “sempre foi assim” e proferindo discursos vazios de significado, o que impede tanto a emancipação individual quanto seu possível impacto coletivo e organizacional. Em última instância, a crítica de Herzfeld (2016) à indiferença burocrática e a noção de reificação de Lukács convergem para revelar os limites de um sistema de gestão que, ao priorizar a neutralidade e a eficiência, compromete a própria essência humana de seus participantes.

No tocante às práticas de gestão, a pesquisa realizada na Escola Preparatória de Cadetes do Ar revela, sob a perspectiva dos entrevistados, que a instituição apresenta deficiências em três dos cinco principais subprocessos de gestão de pessoas, a saber: aplicação, retenção e desenvolvimento. Esses resultados corroboram evidências encontradas em outros contextos organizacionais e militares, indicando que a eficácia na gestão de pessoas depende diretamente da capacidade da instituição em executar essas funções de maneira estratégica e integrada (Martins; Souza; Pereira, 2023; Silva; Costa, 2023; Sousa; Oliveira, 2024).

Quanto ao subprocesso de aplicação de pessoas, a pesquisa aponta que há falhas na adequação dos perfis profissionais às necessidades da organização. Estudos recentes demonstram que a aplicação eficiente de recursos humanos requer a análise precisa das competências e aptidões dos indivíduos, o que, quando negligenciado, compromete o desempenho organizacional (Silva; Costa, 2023).

A falta de alinhamento entre as competências dos militares e as exigências da missão da EPCAR resulta em subutilização de talentos, afetando a eficiência geral da instituição. Ademais, foram feitos relatos negativos sobre a avaliação de desempenho e suas metodologias, focada exclusivamente no desempenho passado e usada de maneira punitiva, subprocesso detalhado em estudos anteriores (Diniz *et al.*, 2024). Com base em alguns relatos:

Você se prepara, eu, por exemplo, escrevo bem, mas meu chefe me conhece tanto que me deu nota baixa em comunicação oral e escrita, eu olhei para aquilo e não acreditei, parecia algo aleatório ou até pessoal, sei lá (S3).

Quem dá conta faz mais do que deveria, não tenho dúvidas, enquanto outros ficam na sombra [...] além disso, se um dia você respondeu de um jeito meio torto pra alguém, você vai ficar no limbo, vai ser mal avaliado e isso vai impactar toda a sua carreira [...] é muito desmotivador, você ter que ser visto para ser bem lembrado (S1).

No que se refere ao subprocesso de retenção, ou, neste estudo, denominado subprocesso de engajamento, considerando a relevância do termo para refletir a realidade dos profissionais contemporâneos, observa-se que sua falha é mais um reflexo das deficiências em outros subprocessos de gestão de pessoas do que um problema isolado.

A pesquisa destaca que a baixa retenção de talentos e a fraca identificação organizacional, ou seja, com perfis CC dominantes, são consequências diretas da ineficácia nos subprocessos de aplicação e de desenvolvimento profissional. O engajamento depende não apenas de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, mas também de planos estruturados de valorização profissional que proporcionem aos indivíduos perspectivas claras de crescimento dentro da organização; distribuição adequada de tarefas e alinhamento dos perfis individuais e organizacionais. No contexto da pesquisa, a ausência de tais estratégias resulta em perfis de continuidade ameaçada.

Por fim, no que se refere ao subprocesso de desenvolvimento, as práticas institucionais observadas, ao oferecerem formação despersonalizada e padronizada, comunicam uma visão que não valoriza o desenvolvimento individual ou o potencial específico de cada militar executor. Como ressaltado pelos entrevistados:

Acho que o sistema sempre foca no todo e o individual fica meio perdido, existem cursos gratuitos e tudo, mas esses cursos são aqueles que você sai do mesmo jeito que entrou, acho que falta personalizar um pouco mais, de acordo com as competências reais da pessoa e até com sua capacidade de acompanhar. Hoje, vejo que existem iniciativas nesse sentido, temos um comando muito preocupado em mudar e ouvir a gente, mas daqui um ano ele sai e ficamos só na expectativa, como será o próximo (S2).

Esse fator é reiterado como o principal achado desta pesquisa: a instituição, ao priorizar a eficiência em detrimento da qualidade da formação e ao se apoiar em métodos simplificados, expressa uma concepção de seus integrantes que não se alinha à identidade reivindicada pelos próprios militares. Este modelo, além de gerar desmotivação, induz à evasão, particularmente daqueles que consideram o desenvolvimento acadêmico e profissional fundamental para suas carreiras e não suportam a dissonância cognitiva experienciada.

Diante das barreiras e da falta de incentivo institucional, muitos profissionais, especialmente no nível de execução, passam a considerar a evasão como uma alternativa mais viável para alcançar seus objetivos educacionais. Em vez de se desenvolverem dentro da estrutura militar, esses militares optam por desligar-se da instituição para buscar capacitações que julgam essenciais para sua progressão pessoal e profissional. Essa evasão gera riscos à continuidade administrativa e organizacional da instituição, que investiu na formação inicial desses profissionais e, agora, perde recursos humanos capacitados que poderiam contribuir para a eficiência e inovação nas operações e no funcionamento organizacional.

Neste estudo, observa-se que, com exceção de algumas lideranças imediatas que, por iniciativa própria, reconhecem a importância do desenvolvimento acadêmico e optam por apoiar os estudos de seus subordinados, essa prática não ocorre de maneira uniforme ou institucionalizada. Esses líderes, ao assumirem pessoalmente o risco de flexibilizar as demandas para viabilizar o estudo de suas equipes, enfrentam obstáculos administrativos e culturais. A ausência de políticas claras de incentivo ao desenvolvimento acadêmico, aliada ao receio de sanções ou penalizações, torna esse apoio pontual e esporádico, dependendo exclusivamente da disposição e da compreensão individual de cada liderança.

A carência de uma política de apoio consistente ao desenvolvimento acadêmico acaba por criar um ciclo em que talentos potenciais são continuamente afastados, minando o potencial de atualização técnica e teórica da instituição. Para que esse quadro se reverta, é necessário um esforço institucional voltado para a criação de diretrizes que integrem o desenvolvimento acadêmico dos militares à carreira, permitindo que o aprimoramento educacional seja um componente do planejamento estratégico de longo prazo, no entanto ouvindo a voz dos envolvidos no processo. Somente com políticas estruturadas e apoio institucional será possível incentivar a retenção de talentos e construir uma força militar com capacitação acadêmica e profissional adequada às crescentes demandas estratégicas e tecnológicas da atualidade.

Diferentemente das tendências observadas em países como Israel (Doubrawa, 1985; Senor; Singer, 2011; Kober, 2011), Estados Unidos (Griffith, 2008), Reino Unido (Rhead; MacManus; Jones; Greenberg; Fear, 2020) e Canadá (Caforio, 2007; Meyer; Allen; Smith, 2022), onde estudos demonstram que níveis mais elevados de formação acadêmica entre militares estão diretamente associados a uma maior intenção de permanência na carreira – em grande parte devido ao incentivo institucional ao desenvolvimento cognitivo e intelectual –, a realidade brasileira apresenta um movimento inverso.

No Brasil, de acordo com a literatura crítica sobre este assunto (Reis, 2023), a evasão

crece à medida que aumenta o nível de qualificação dos militares, especialmente entre oficiais, como médicos e engenheiros, para os quais a formação acadêmica ampliada parece atuar como um fator de afastamento da instituição.

Entretanto, um dado preocupante, explorado de forma seminal neste estudo, consiste em apontar que essa tendência estende-se ao nível de execução da instituição. Como por exemplo, a Universidade da Força Aérea (UNIFA), principal instituição de pesquisa *stricto sensu* da FAB, não prevê a possibilidade de participação de graduados em seus programas de Mestrado e Doutorado deixando evidente que este nível de formação e aprofundamento teórico e analítico se restringe ao oficialato.

Essa restrição evidencia a abordagem institucional que privilegia o desenvolvimento acadêmico avançado apenas para a carreira de oficiais, relegando os graduados a programas de ensino à distância e cursos superficiais, os quais, gratuitos e padronizados, carecem da profundidade e do rigor necessários para atender às expectativas profissionais desses militares.

Além disso, a FAB não oferece aos militares o tempo necessário para se dedicarem integralmente a esses estudos, o que se contrapõe à estrutura de formação e desenvolvimento dedicada aos oficiais de carreira. Essa disparidade reflete uma visão institucional que prioriza o avanço educacional nos níveis hierárquicos mais elevados, sugerindo um descompasso entre a política de desenvolvimento de pessoal e as demandas contemporâneas de capacitação dentro da Força Aérea, em especial, quando comparada a outros países.

Essa situação leva a uma desvalorização da formação dos graduados, limitando seu crescimento acadêmico e desestimulando o desenvolvimento de competências mais complexas e de longo prazo que poderiam beneficiar a própria organização. O fenômeno observado sugere que o incentivo à formação acadêmica e ao desenvolvimento profissional na FAB ainda não possui a solidez necessária para transformar a qualificação em um elemento de retenção. A ausência de uma política institucional robusta que valorize e utilize as competências adquiridas pelos militares de alta formação acadêmica gera um descompasso entre o desenvolvimento pretendido pelo indivíduo e as possibilidades efetivas de aplicação e reconhecimento dessa formação dentro da estrutura militar.

Para que tal protagonismo se concretize, torna-se, entretanto, imprescindível que a formação acadêmica e profissional não se restrinja à sua viabilização, mas que se realize de maneira efetiva, superando os limites de cursos à distância padronizados e de aplicação prática limitada, muitas vezes conduzidos de forma superficial, meramente simbólica.

Assim, em vez de fomentar um ambiente que retenha profissionais altamente

qualificados, o contexto brasileiro parece impulsionar sua evasão, destacando a necessidade de revisão das políticas de aplicação, formação e desenvolvimento profissional como uma estratégia para fortalecer a permanência de talentos na organização.

7.1 Tensão silenciosa

Tenório (2016) destaca que o uso dos paradigmas substantivos e comunicativos na administração pública implica, primeiramente, reconhecer a falibilidade dos conceitos tradicionais que imperam no âmbito dos estudos organizacionais e, em segundo lugar, incorporar uma visão crítica e dialógica, permitindo que os diferentes atores sociais contribuam para a construção das práticas organizacionais (Tenório, 2016).

A intersecção entre essas três formas de racionalidade revela a complexidade dos extremos dentro das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Enquanto a predominância da racionalidade instrumental pode levar a um ambiente de trabalho alienante, no qual os indivíduos se sentem desprovidos de autonomia e capacidade de ação, a ênfase na racionalidade substantiva pode promover um espaço mais gratificante e ético, mas que, por vezes, pode carecer de diretrizes claras e objetivas.

O ponto de tensão, ratificado nesta tese, surge quando um profissional militar cada vez mais qualificado, que possui um perfil dotado de habilidades técnicas, cognitivas e atitudinais avançadas, depara-se com um ambiente organizacional predominantemente orientado pela racionalidade instrumental.

Este profissional, cuja identidade transita entre as três racionalidades – instrumental, substantiva e comunicativa – encontra óbices em atuar de forma plena dentro de um contexto que prioriza a eficiência e a padronização em detrimento da individualidade, da reflexão crítica e da participação ativa. Como fica evidente em muitos relatos:

O problema não era trabalhar duro, era trabalhar sem sentido, sem saber o porquê de algumas coisas, simplesmente porque sempre foi assim (S10).

Ninguém parecia querer saber no que você é bom, só onde precisa tapar buraco (S9)

Passei anos fazendo funções que não tinham nada a ver com a minha formação (S6).

Os cursos até existiam, mas só pra quem tinha QI (Quem Indica). O resto ficava preso às mesmas funções, sem perspectiva (S10).

Você tenta se qualificar, ser bom profissional de verdade, mas o sistema é engessado. Não adianta ser bom, tem que ser visto para ser lembrado. É isso, quem não é visto não é lembrado. Trabalhávamos demais da conta aqui na seção, mas ninguém via, quando via era pra dar toco. Então eu, que tinha mestrado e tudo, fui embora e nunca tive um reconhecimento sequer. Cara,

minha função era de técnico e eu tinha mestrado, mas acho que ninguém nem sabia (S10).

Essa dissonância ocorre porque o profissional, cuja crescente formação lhe permite ver a complexidade das interações sociais, valorizar o diálogo e considerar aspectos éticos e subjetivos no processo decisório, encontra-se num contexto onde as decisões são tomadas com foco exclusivo em objetivos pré-determinados que excluem de sua apreciação a complexidade humana, características típicas da racionalidade instrumental.

No ambiente da EPCAR, a racionalidade instrumental se manifesta principalmente em práticas administrativas moldadas para maximizar a performance e garantir a execução de tarefas dentro dos limites claramente estabelecidos pela cadeia de comando, na qual seus integrantes são moldados e socializados como sujeitos passivos.

O foco é atingir metas estratégicas de forma objetiva, o que implica uma visão utilitarista e técnica do trabalho, sem espaço para questionamentos ou participação ativa dos subordinados em decisões de caráter substantivo ou comunicativo.

Entretanto, o profissional que transita entre as três racionalidades desenvolve uma identidade abrangente e complexa, que o leva a valorizar não apenas a eficiência, mas também o sentido e os valores que permeiam suas ações e as dos outros. Quando confrontado com uma situação em que o único critério para a ação é o cumprimento de uma determinação superior, esse profissional experiencia um processo de dissonância cognitiva.

Tal desconforto ocorre porque suas expectativas e valores são desafiados por um ambiente que desconsidera a importância de outros elementos que sua identidade considera essenciais, como a reflexão, o diálogo e a participação coletiva.

Essa dissonância se intensifica quando, em seu cotidiano, o profissional percebe que suas competências atitudinais e cognitivas – como o senso crítico, a capacidade de resolver problemas complexos com criatividade e a habilidade de dialogar e mediar conflitos – são subvalorizadas ou ignoradas pelas práticas administrativas enraizadas. Na FAB, o comportamento esperado é muitas vezes o de cumprimento imediato de ordens e execução de funções pré-definidas, sem espaço para deliberação ou adaptação criativa.

Em última instância, essa dissonância cognitiva pode resultar em desmotivação, alienação ou até uma sensação de inutilidade das suas competências mais complexas. O profissional se vê forçado a suprimir ou negligenciar aspectos importantes de sua formação e identidade para se adaptar a um ambiente que privilegia apenas a eficiência operacional e o cumprimento de metas, em detrimento de uma atuação mais ampla e humanista.

A identidade organizacional é moldada ao longo de toda a trajetória institucional,

refletindo não apenas a história e os desafios enfrentados, mas também as visões de mundo compartilhadas e solidificadas por seus membros com o passar do tempo. Assim, a cultura organizacional atua como uma estrutura subjacente que orienta e define a maneira como os indivíduos se comportam, tomam decisões e interagem dentro do contexto organizacional.

A socialização emerge como um mecanismo de consolidação das formas de pensar e agir dentro deste contexto organizacional. Este processo envolve a internalização de normas e valores que guiam o comportamento dos membros da organização, promovendo uma adaptação que pode ser considerada mecanicista, ao passo que as normas existentes são reforçadas e novas normas são introduzidas.

Dessa forma, compreende-se que a cultura e a racionalidade se articulam em um ciclo interdependente. A cultura organizacional, entendida como um conjunto de comportamentos e pressupostos considerados válidos, desempenha um papel fundamental na promoção da integração interna e da adaptação externa da instituição. Este ciclo é perpetuado pelos processos de socialização, que moldam a racionalidade das práticas administrativas, gerando uma atmosfera organizacional cíclica que se revela intransponível e de difícil transformação.

A dissonância cognitiva pode gerar não apenas consequências pessoais para o profissional, como também impactar negativamente o desempenho organizacional, uma vez que o potencial criativo e participativo desse indivíduo é subaproveitado em um ambiente que se limita à lógica instrumental.

Ao ingressar nesse ciclo, o profissional militar, à medida que progride em seu desenvolvimento cognitivo e moral — processo no qual constrói e reconstrói sua identidade — confronta-se com um ambiente de racionalidade funcional e mecanicista. Este contexto impõe uma identidade padronizada alienante e homogeneizante, gerando um estado de tensão entre indivíduo e organização.

Tal tensão decorre da dicotomia entre a necessidade de conformidade às normas organizacionais estabelecidas e a busca por um espaço que permita a expressão individual e seu desenvolvimento. Essa dinâmica sublinha os dilemas enfrentados pelos indivíduos, que se veem na necessidade de equilibrar as exigências institucionais com suas aspirações pessoais e identidades.

Conforme a cultura organizacional se consolida, as práticas de socialização normativa reforçam comportamentos que, embora considerados eficazes para a manutenção da ordem interna, podem limitar o desenvolvimento das pessoas. Assim, o profissional se vê preso em um ciclo que, por um lado, promove a estabilidade organizacional, mas, por outro, restringe a

flexibilidade e a capacidade de resposta a novas demandas. O Quadro 4 ilustra os principais pontos de interseção do conflito.

Quadro 4 - Dissonância entre a imagem real e a imagem virtual.

ASPECTOS	PERFIL PROFISSIONAL	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	PONTO DE TENSÃO
IDENTIDADE	Reivindicada integra habilidades técnicas, cognitivas e atitudinais, com capacidade de reflexão crítica. Identidade que busca sentido em suas ações, equilibrando eficácia com valores humanos e participação. Profissional protagonista.	Atribuída é definida pelas normas e regulamentos, foco no cumprimento de funções padronizadas. Identidade que não questiona e não se posiciona dentro de um jogo de poder baseado na adesão voluntária e deliberada aos papéis preestabelecidos. Soldado instrumental.	Dissonância cognitiva ao ser forçado a adotar uma identidade massificada e alienante, incompatível com sua formação diversificada e reflexiva.
RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	Utiliza a eficiência e o cumprimento de metas como um dos critérios para agir.	Foco exclusivo na eficiência, cumprimento de metas e controle rígido.	Conflito entre o desejo do profissional de usar a eficiência como meio e a FAB que a trata como fim único, negligenciando outros aspectos do trabalho.
RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	Valoriza a ética, os valores e o contexto social no processo decisório.	Decisões baseadas unicamente em resultados objetivos e práticos, desconsiderando valores éticos.	Processo de alienação, valores e senso de responsabilidade ética são ignorados em um sistema que não permite questionamento ético ou subjetivo nas decisões.
RACIONALIDADE COMUNICATIVA	Busca o diálogo, o entendimento mútuo e a participação no processo decisório.	Decisões impostas de cima para baixo, com pouca participação ou debate entre níveis hierárquicos.	Ausência de diálogo e deliberação nas práticas administrativas gera frustração, subutilização de competências.
CONTRATO FORMAL E TÁCITO	Contrato psicológico relacional e bidirecional.	Contrato psicológico transacional e unilateral.	Continuidade ameaçada; continuidade acomodada; ruptura.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tenório (2016).

7.2 Evidências do conflito: dissonância percebida pelos agentes

A partir da análise dos resultados obtidos, é possível concluir que há uma dissonância

substancial entre a identidade profissional reivindicada, caracterizada pelo profissional protagonista, e a identidade profissional atribuída, que se apresenta como um soldado instrumental, no âmbito da organização objeto deste estudo.

Essa dicotomia reflete e ratifica a existência do conflito no âmbito da EPCAR, com possível transferibilidade para outros contextos militares. Porquanto, os participantes desta pesquisa, em virtude de suas experiências pregressas em outras instituições militares, ressaltam que esse fenômeno, muito provavelmente, estende-se no nível nacional, abrangendo as três forças de defesa brasileiras.

O conflito em questão emerge como consequência natural das mudanças contextuais, históricas e sociais que têm impactado o ambiente de trabalho, além de ser influenciado pelo cenário dinâmico de combate e de defesa nacional. O setor de defesa opera em um estado de vigilância contínua, mesmo que o Brasil mantenha uma postura predominantemente pacífica, dado o seu vasto território continental e a riqueza de seus recursos naturais. Essa realidade contrasta com a situação global de escassez e limitações, que impõe desafios adicionais às forças armadas.

As transformações no setor de defesa militar são fruto de um contexto global em constante mutação, caracterizado por novas ameaças e complexidades que desafiam as tradições estabelecidas da segurança nacional (Brasil, 2018). A literatura militar contemporânea destaca a necessidade de uma reavaliação das atribuições precípuas das forças armadas, que, além de se dedicarem à defesa da soberania, vêm suas funções se expandirem para incluir atribuições subsidiárias relacionadas ao apoio interno, como a resposta a desastres naturais e o combate a crises humanitárias (Franco Azevedo, 2013; Brasil, 2018; Brasil, 2020).

Essas transformações ocorrem em um cenário onde os conflitos não se manifestam apenas de forma aberta, mas também mediante tensões veladas, nas quais a guerra não convencional e a desinformação se tornam ferramentas de confrontação. O conceito de destruição mútua assegurada, anteriormente central na estratégia de defesa durante a Guerra Fria, cede espaço a novas modalidades de conflito, nos quais a guerra cibernética e as operações de influência se tornam predominantes (Brasil, 2018).

Além disso, o conceito de fronteiras físicas se torna cada vez mais obsoleto, uma vez que as ameaças transcendem as delimitações territoriais tradicionais, exigindo uma abordagem mais integrada e colaborativa entre as nações para garantir a segurança coletiva. O campo de batalha se expande para o nível intelectual, onde a informação e a persuasão se tornam tão diferenciais quanto a força militar convencional. A internet, por sua vez,

transforma-se em um novo teatro de operações, no qual a desinformação e a guerra cibernética podem ter um impacto profundo nas percepções públicas e nas decisões políticas.

Nesse contexto, observa-se que as forças armadas brasileiras necessitam evoluir não apenas em termos de capacidade tecnológica, mas também em sua doutrina e formação, preparando seus membros para enfrentar desafios multifacetados que exigem um entendimento holístico das dinâmicas contemporâneas.

Assim, as transformações no setor de defesa são uma resposta às novas realidades do século XXI, requerendo uma visão proativa e adaptativa que contemple tanto a proteção da soberania quanto o compromisso com a segurança interna e a estabilidade global (Brasil, 2020).

Diante do novo cenário, para cumprir sua missão de defesa da pátria e garantir os poderes constitucionais, bem como para alcançar sua visão de se tornar uma instituição de alta capacidade dissuasória, é imprescindível que as forças armadas, no Brasil, retenham profissionais com perfis específicos e altamente qualificados.

De acordo com a legislação da Força Aérea Brasileira, fica evidente que são requeridos profissionais militares capazes de identificar, delimitar e resolver problemas de alta complexidade estratégica. Essa exigência refuta a visão reducionista que considera os militares meramente como executores de ordens, desprovidos de capacidade crítica de reflexão. Mesmo aqueles que ocupam posições de execução desempenham funções cruciais nas frentes de defesa e de apoio à sociedade brasileira, o que demanda um nível de autonomia e responsabilidade que devem ser correspondentes às suas atribuições.

Dessa forma, o perfil profissional militar contemporâneo deve ser caracterizado por uma combinação de habilidades técnicas, capacidade analítica e uma forte compreensão das dinâmicas sociais e políticas que permeiam o contexto em que atuam. Os militares devem estar preparados para atuar em um ambiente multifacetado, onde a tomada de decisão rápida e informada é essencial, e a colaboração e a comunicação eficaz são fundamentais para o sucesso das operações.

Assim, a formação e o desenvolvimento contínuo desses profissionais são imperativos para que as forças armadas possam se adaptar às novas demandas e desafios que surgem em um mundo em constante transformação.

O perfil profissional do militar da FAB é caracterizado por uma combinação de competências técnicas, habilidades analíticas e uma forte ética profissional, refletindo a complexidade e a dinâmica das operações aéreas e espaciais contemporâneas. A própria instituição destaca os principais aspectos que definem esse perfil de transição (Brasil, 2018):

- Capacidade de planejamento e execução: o militar da FAB deve ser capaz de planejar e executar operações complexas, considerando fatores como a situação meteorológica, a logística e a segurança do espaço aéreo. Essa habilidade é essencial para garantir a eficácia das missões, que vão desde a defesa do território nacional até a participação em operações humanitárias de resgate e de apoio a desastres aéreos.
- Formação técnica e especialização: a formação do militar é pautada em um modelo que prioriza a capacitação técnica e a especialização em áreas como aviação, controle de tráfego aéreo, vigilância e inteligência. Nesse contexto, o domínio de tecnologias avançadas é o diferencial entre o sucesso e o fracasso em uma missão real.
- Autonomia e senso de corresponsabilidade: mesmo em níveis de execução, os militares são incentivados a atuar com autonomia e responsabilidade, refletindo a necessidade de tomada de decisão rápida e informada em situações de pressão. Essa autonomia responsável é crucial para a adaptação às incertezas do ambiente externo e para a resposta a ameaças emergentes.
- Ética e profissionalismo: o comprometimento com a ética, a integridade e o patriotismo são valores centrais que orientam a conduta dos militares da FAB. A disciplina e a observância rigorosa das normas e regulamentos são fundamentais para o funcionamento harmonioso da instituição.
- Capacidade de inovação e adaptação: o perfil do militar da FAB deve incluir uma mentalidade inovadora, capaz de analisar problemas sob diferentes perspectivas e de se adaptar às constantes mudanças tecnológicas e operacionais. A capacidade de trabalhar em um ambiente de transformação contínua é essencial para garantir a relevância da FAB no cenário de defesa nacional e internacional.
- Integração e cooperação: a interoperabilidade com outras forças armadas e agências governamentais é uma característica importante do perfil profissional militar. A capacidade de operar de forma integrada e coordenada é vital para o sucesso das operações conjuntas e para a defesa dos interesses nacionais.
- Compromisso com a missão: além de todas as competências essenciais, o militar deve pautar suas ações em valores morais criteriosos e muito específicos ao longo de toda a sua carreira. São basilares o forte compromisso com a missão de manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, sempre com vistas à defesa da pátria, colocando o serviço acima de seus interesses pessoais, agindo de maneira altruísta e abnegada. O profissionalismo militar, demanda não só habilidades teóricas e práticas

de alto desempenho, é fundamental para a coesão da força que exista total alinhamento entre valores pessoais e valores institucionais.

Além disso, o profissional militar não se afasta de suas responsabilidades e deveres, estando de prontidão vinte e quatro horas do dia, todos os dias da semana. Para tanto, é imprescindível que desenvolva habilidades mentais e físicas que são continuamente testadas, mesmo fora do contexto de combate.

Em suma, o perfil profissional do militar é multifacetado, exigindo uma combinação de habilidades técnicas, capacidade de liderança, ética profissional e um compromisso inabalável com a missão de defesa nacional. Essa formação e desenvolvimento contínuo são essenciais para que a Força Aérea possa enfrentar os desafios contemporâneos e futuros.

Dentro do exposto, o perfil profissional militar se constrói em estreita relação com as três racionalidades de atuação: instrumental, substantiva e comunicativa. Em primeiro lugar, o militar deve ser capaz de agir de maneira eficiente e eficaz, utilizando conhecimentos técnicos e habilidades específicas para a solução de problemas complexos.

Essa racionalidade instrumental se manifesta na capacidade de planejar e executar operações, uma vez que a intenção de intervir no mundo de forma bem-sucedida é fundamental para o cumprimento de suas missões. Assim, a formação técnica e a especialização tornam-se essenciais para que o militar atue com competência em situações que exigem decisões rápidas e precisas.

Além disso, o agir teleológico, que busca fins específicos, é uma característica marcante nas operações militares, pois cada ação deve estar orientada por objetivos estratégicos claros. Portanto, o militar deve ser capaz de identificar esses objetivos e alinhar suas ações para alcançá-los, demonstrando uma visão utilitarista frequentemente observada em ambientes de alta pressão e complexidade.

Ao mesmo tempo, a atuação profissional do militar é regida por valores fundamentais, típicos da racionalidade substantiva. Essa dimensão se manifesta na interpretação dos valores e normas que orientam o comportamento do militar e envolve a reflexão sobre padrões valorativos culturalmente apreendidos. Desse modo, é crucial que o militar não apenas siga normas, mas também compreenda e internalize os princípios éticos e morais que regulam sua atuação, garantindo que suas ações estejam sempre alinhadas com os interesses da sociedade e da instituição militar.

Por fim, a racionalidade comunicativa apresenta-se como um elemento diferencial para o novo perfil profissional, pois enfatiza a importância da interação e do entendimento mútuo entre os militares e a sociedade. O militar deve, portanto, ser capaz de se comunicar de

forma clara e eficaz, estabelecendo diálogos que promovam a cooperação e a resolução de conflitos.

Essa racionalidade permite que os militares articulem suas ações e decisões, buscando consenso e legitimidade em suas operações. Ademais, a capacidade de argumentar e justificar ações em um contexto de diálogo é essencial para a construção de uma relação de confiança com a sociedade, além de ser fundamental para a efetividade das operações.

Assim, pode-se afirmar que o novo perfil profissional do militar da FAB abrange as três racionalidades de atuação, uma vez que a combinação da eficiência na execução, a adesão a valores éticos e a habilidade de comunicação e argumentação são fundamentais em sua atuação.

Essa articulação, que pode ser visualizada no Quadro 5, não apenas fortalece a atuação militar, mas também contribui para a construção de uma Força Aérea mais integrada e responsiva às demandas da sociedade.

No entanto, com base nos resultados obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental que sustenta o discurso institucional da FAB, é possível concluir que a racionalidade de atuação da organização oscila entre uma lógica estritamente teleológica e estratégica, em seu funcionamento interno, e uma lógica substantiva em sua retórica externa.

Internamente, prevalece a racionalidade instrumental, refletida no foco prioritário na eficiência, no controle e na eficácia no cumprimento das missões. O planejamento estratégico da FAB, conforme evidenciado na Concepção Estratégica “Força Aérea 100”, busca maximizar o uso de tecnologias, otimizar recursos e garantir uma atuação rápida e precisa no emprego do poder aéreo e espacial (Brasil, 2018).

O posicionamento orientado aos fins também se manifesta na estrutura organizacional da instituição, caracterizada por hierarquias verticalizadas e centralizadas, com ênfase na otimização operacional e no uso de tecnologias avançadas para vigilância e controle do espaço aéreo e cibernético. Sendo assim, a ação pautada na prontidão, na mobilidade e no uso de tecnologia de ponta, ilustra uma estratégia clara que se concentra na racionalidade da escolha dos melhores meios para atingir seus objetivos, evidenciando uma lógica predominantemente calculista.

Entretanto, o discurso institucional da FAB adota uma postura baseada na racionalidade substantiva, com foco em valores como ética, profissionalismo e responsabilidade social. A FAB se posiciona como defensora da soberania nacional e, simultaneamente, busca contribuir para o desenvolvimento social do país, promovendo inúmeras ações humanitárias e de mitigação de desastres.

Quadro 5 - Profissional protagonista: racionalidades para a excelência em operações reais.

Racionalidades de atuação	Habilidades Técnicas (Saber Fazer)	Habilidades Cognitivas (Saber Pensar)	Habilidades Atitudinais (Saber Ser/Comportar-se)
Instrumental	- Uso de ferramentas, armas e tecnologia; - Planejamento logístico e operacional; - Gestão eficiente de recursos.	- Resolução de problemas complexos com foco em resultados; - Análise custo-benefício; - Pensamento estratégico focado em eficiência.	- Foco em metas e resultados; - Disciplina e obediência à hierarquia; - Tomada de decisões rápidas e racionais; - Pragmatismo.
Substantiva	- Integração de tecnologias sustentáveis; - Gestão de crises humanitárias; - Uso ético de armas e tecnologia.	- Pensamento crítico sobre o impacto das decisões; - Avaliação ética de ações e suas consequências; - Reflexão sobre dilemas morais.	- Comportamento ético e justo; - Responsabilidade social e humanitária; - Respeito aos direitos humanos; - Empatia e consideração pelas consequências sociais.
Comunicativa	- Uso de ferramentas de comunicação (sistemas de rádio, criptografia, etc.); - Técnicas de negociação e mediação.	- Pensamento dialógico; - Capacidade de articular e defender argumentos; - Empatia cognitiva: entendimento da perspectiva dos outros.	- Habilidade de cooperação; - Comunicação assertiva; - Flexibilidade e abertura ao diálogo; - Capacidade de construir consensos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Weber (1999); Sen (1999); Habermas (1989); Argyris (1992) e Bratton; Gold (2017).

No desempenho de suas funções subsidiárias, a FAB apoia o resgate e a evacuação de pessoas em situações críticas de saúde, especialmente aquelas que se encontram em áreas remotas e de difícil acesso, como no caso da Operação Yanomami, em 2023. Essas operações de resgate são apenas alguns exemplos da importância de resposta rápida da FAB em situações de desastres e crises humanitárias, salvando vidas em cenários onde o acesso por terra é limitado ou inexistente.

Nesse contexto, a realidade divulgada pela Força Aérea Brasileira ressalta uma atuação fundamentada em princípios éticos e morais, orientada por valores como empatia cognitiva, integridade, patriotismo e elevado comprometimento institucional (Brasil, 2022). A imagem pública das forças armadas, de modo geral, reflete uma instituição pública cuja razão

de ser se justifica exclusivamente pela promoção do bem comum, com a responsabilidade de manter a ordem e garantir a soberania nacional.

Desse modo, a atuação externa da FAB busca atingir objetivos específicos, sempre em consonância com sua função constitucional. Essa função, por sua vez, pressupõe a valorização da dignidade humana acima de qualquer lógica de maximização de eficiência operacional. Os militares, ao colocarem suas vidas em risco de forma contínua e voluntária em prol da segurança e bem-estar da sociedade, exemplificam os princípios da racionalidade substantiva, que orienta suas ações para além dos interesses instrumentais, em favor de um propósito coletivo e moralmente justificado.

Entretanto, com base na percepção dos próprios membros da instituição, torna-se evidente que a racionalidade substantiva, embora frequentemente destacada no discurso público e na retórica externa, não se manifesta de forma integral nas práticas cotidianas de gestão dentro da organização. Internamente, nota-se que o funcionamento administrativo da força ainda se alicerça em concepções tradicionais de gestão, predominantemente associadas à Teoria X de McGregor (Mcgregor, 2024).

Essa teoria, desenvolvida por Douglas McGregor, assume que os indivíduos, de maneira geral, são naturalmente avessos ao trabalho e necessitam de controle rígido, supervisão direta e disciplina para que suas atividades sejam eficazes. Sob essa ótica, a gestão é orientada por uma visão hierárquica e autoritária, na qual os líderes acreditam que seus subordinados devem ser motivados por meio de coerção, vigilância e recompensas extrínsecas.

No contexto da EPCAR, esse modelo de gestão se reflete na ênfase dada à obediência, à disciplina estrita e ao controle hierárquico, em detrimento de abordagens mais participativas que se prezem a considerar a autonomia e a iniciativa dos indivíduos como componentes centrais do processo decisório.

Dessa forma, embora a instituição, externamente, busque transmitir uma imagem fundamentada em valores morais e na racionalidade substantiva, internamente suas práticas ainda se revelam fortemente influenciadas por modelos de gestão que priorizam a eficiência operacional e o controle rígido sobre a valorização plena dos indivíduos como agentes autônomos e criativos. Esse descompasso entre o discurso e a prática gera uma tensão estrutural dentro da organização, dificultando a incorporação de princípios de gestão mais alinhados aos valores que a instituição proclama publicamente.

Embora alguns membros do nível operacional tenham mencionado tentativas de mudança, prevalece a sensação de que há “muita vaidade de algumas pessoas” (S1; S2; S3;

S10). Como destacado por um integrante: “quando escutam o que a gente fala, até somos ouvidos, mas o difícil é acreditarem que temos algum potencial para opinar” (S3).

Outro relato pondera que, “não podemos generalizar, há comandos, como o atual, que se preocupam em dividir responsabilidades, chamar os envolvidos e conversar, mas logo ele vai embora, e tudo volta ao que sempre foi” (S4; S5; S10). No entanto, continua: “é muito mais fácil voltar ao que sempre foi do que manter essa linha de ação, de respeito, sabe?” (S4).

De forma similar, a racionalidade comunicativa, fundamentada em princípios que privilegiam o diálogo, o entendimento mútuo e o consenso, é pouco evidente nas práticas operacionais internas da EPCAR, em grande parte devido à predominância de uma estrutura hierárquica altamente verticalizada, marcada por controle rígido e disciplina. Esse tipo de estrutura limita a abertura para o debate e a construção conjunta de soluções, uma vez que as decisões tendem a ser centralizadas, com pouca margem para participação efetiva de todos os níveis hierárquicos no processo decisório.

No âmbito das relações externas e interinstitucionais, a Escola adota uma postura marcada por uma abertura maior para práticas que incorporam a racionalidade comunicativa, especialmente quando se trata de missões conjuntas e de cooperação com outras forças armadas, instituições governamentais e entidades educacionais. Esse posicionamento reflete uma mudança estratégica e adaptativa, que permite à Escola alinhar seus objetivos institucionais às exigências e dinâmicas do contexto contemporâneo, no qual a colaboração interinstitucional é essencial para o fortalecimento e a legitimação de suas práticas.

A reputação da EPCAR como a melhor instituição pública de ensino no Brasil é, em grande medida, resultado desse compromisso com uma abordagem dialógica e integradora. Tal reputação não é construída apenas por meio de seu currículo ou infraestrutura, mas principalmente por sua capacidade de coordenar esforços diversos, engajar-se em diálogos produtivos e promover um ambiente no qual a educação se funda na reflexão crítica e na argumentação. Nesse sentido, a excelência educacional da Escola depende de uma visão integrada de desenvolvimento acadêmico e pessoal, a qual é construída com base em um planejamento estratégico que enfatiza a formação plena do aluno.

Essa excelência se sustenta, portanto, em práticas de gestão que valorizam a escuta ativa e a articulação de múltiplas vozes – dos docentes, discentes, parceiros institucionais e outros atores relevantes. Ao promover uma educação pautada na argumentação reflexiva e dialógica, a Escola demonstra não apenas habilidade em coordenar diferentes racionalidades, mas também em integrar essas perspectivas de maneira coesa, em prol de sua missão institucional de formar cidadãos críticos e comprometidos com o bem comum. Em última

análise, essa abordagem dialógica e colaborativa confere à Escola um diferencial que a destaca no cenário nacional e que, ao mesmo tempo, contribui para a sua legitimidade e relevância no campo educacional.

Ainda que a instituição reconheça, em certa medida, a necessidade de uma reestruturação interna e maior flexibilidade em suas operações, o modelo de decisão centralizado e burocrático permanece como um obstáculo à criação de um ambiente administrativo mais colaborativo e democrático.

Esse contraste revela um desafio institucional entre a necessidade de reconciliar a preservação dos valores tradicionais de disciplina e hierarquia com a abertura para práticas mais participativas e inclusivas. Esse movimento não implica abandonar a estrutura de comando que caracteriza as forças armadas, mas sim integrar elementos que favoreçam o desenvolvimento cognitivo e moral de seus membros, promovendo uma reflexão comum que possa equilibrar a eficácia operacional com a valorização humana. Essa reconciliação é fundamental para que a instituição avance em direção a uma gestão dialógica e colaborativa, sem comprometer sua eficiência ou sua missão central.

Em que pese tais constatações, o perfil profissional militar que a FAB pretende cultivar requer competências multidimensionais, que transitam pelas três racionalidades. Esse militar deve ser altamente técnico e eficiente, capaz de operar sistemas complexos e aplicar táticas sofisticadas com precisão (racionalidade instrumental). Ao mesmo tempo, deve ser consciente do impacto social e ético de suas ações, tomando decisões pautadas por princípios de justiça e moralidade, especialmente em contextos de operações humanitárias e missões de paz (racionalidade substantiva).

Ademais, precisa ser capaz de se comunicar e trabalhar em equipe, promovendo o diálogo tanto internamente com suas equipes quanto externamente em missões conjuntas e parcerias internacionais (racionalidade comunicativa). Contudo, essa combinação de habilidades técnicas, cognitivas e atitudinais, que se fazem necessárias ao profissional militar moderno, encontra obstáculos nas práticas operacionais da FAB, que priorizam a eficiência e a hierarquia.

Diante do exposto, o conflito entre a estrutura racional predominante na Força Aérea Brasileira e o perfil do profissional militar contemporâneo constitui um ponto central para a compreensão do que contribui para a tendência de evasão na instituição. A predominância de uma lógica exclusivamente instrumental, voltada para resultados técnicos e operacionais, tende a obstruir o pleno exercício das competências necessárias para a atuação do militar no contexto atual.

Essa situação resulta em uma identidade atribuída que se revela bastante distinta da identidade que o militar reivindica para si. A dissonância entre o que é proclamado — valores como empatia, respeito, justiça e cooperação — e o que é efetivamente praticado gera um movimento de ruptura no âmbito da instituição. O militar, que deveria alinhar-se a esses valores, frequentemente se encontra inserido em uma estrutura que não facilita a manifestação desses princípios no seu cotidiano profissional.

Em termos práticos, essa dinâmica indica que, embora os militares demonstrem elevada competência técnica, suas habilidades na tomada de decisões éticas e na promoção da cooperação permanecem limitadas. Tal limitação decorre do fato de que esses aspectos não são adequadamente incentivados ou integrados em seu ambiente de trabalho.

7.3 Abordagem de reestruturação: da heteronomia à autonomia recíproca relacional

Em consonância com as teorias de Piaget sobre a socialização primária infantil, que descrevem uma progressão de uma moralidade centrada na obediência à autoridade para uma moralidade pautada na autonomia e na cooperação, observa-se que, durante a socialização secundária, os membros de uma organização também experimentam um processo evolutivo análogo. Nessa fase, ocorre uma transformação gradual, em que os indivíduos deixam de apenas cumprir normas de forma imposta, passando a internalizá-las autonomamente, com um engajamento colaborativo que alinha suas ações aos objetivos institucionais (Dubar, 2005).

Nesse diapasão, no âmbito profissional, quando os indivíduos ingressam em suas carreiras, é comum que sigam as orientações de seus superiores de maneira acrítica, especialmente durante a fase inicial de aprendizagem e adaptação (Dubar, 2005). Contudo, à medida que adquirem maior experiência e familiaridade com o ambiente de trabalho, começam a internalizar os valores e normas da organização, passando a compreender a razão de ser das regras e reconhecendo-as como parte de um acordo coletivo, orientado para o bem comum e para a eficiência organizacional.

Inicialmente, focados no cumprimento inquestionável de ordens, profissionais militares gradualmente desenvolvem um comportamento autônomo, cooperativo e voltado para o alcance de objetivos coletivos. Em ambos os casos, o desenvolvimento implica a progressiva internalização de regras e valores, bem como a capacidade de autocontrole e de agir de forma ética e cooperativa em um contexto social mais amplo.

Nesse contexto, o processo de socialização nas forças armadas ainda se alinha à visão reducionista Durkheimiana, pois permanecem sendo organizadas em torno de regras impostas por uma figura de autoridade que são seguidas com base no constrangimento e na obediência inquestionável, ao longo de toda a carreira. O foco está na coletividade e na formação de uma

consciência coletiva que privilegia o cumprimento das ordens e a preservação das tradições estabelecidas, muitas vezes em detrimento da autonomia pessoal e da individualidade.

Tradicionalmente, a prática dominante se concentra na socialização como um processo passivo de internalização unilateral de regras e normas impostas por figuras de autoridade. Essa abordagem, embora fundamental nos primeiros estágios da carreira, limita a capacidade do indivíduo de desenvolver uma autonomia crítica e relacional. Neste contexto, a transição da heteronomia para a autonomia relacional emerge como uma evolução fundamental, porquanto concebe os indivíduos não apenas como internalizadores de normas, mas também como participantes ativos na construção de significados e na negociação de valores em ambientes sociais complexos.

Ao longo do seu desenvolvimento cognitivo, profissionais intelectualmente maduros desenvolvem sistemas autônomos de valores éticos e profissionais, conduzindo-se de forma íntegra, mesmo na ausência de supervisão direta, pois se estabelece um contrato psicológico relacional (Dubar, 2005). Dentro do exposto, tornam-se agentes de transformação positiva, promovendo a cultura organizacional e contribuindo para o crescimento da instituição. Tal como ocorre com o desenvolvimento da lógica moral na infância, os adultos incorporam uma ética organizacional pautada na justiça, na honestidade e no respeito mútuo.

Nesse sentido, a autonomia recíproca relacional surge como uma alternativa à heteronomia tradicional, na qual as normas e as decisões são impostas unilateralmente por uma autoridade externa. A autonomia recíproca relacional implica que tanto a organização quanto seus integrantes não apenas influenciam um ao outro, mas o fazem de maneira contínua e mutuamente benéfica. Assim, a organização não se limita a moldar os indivíduos, mas aceita que também é moldada por eles, promovendo uma interação que reforça a adaptabilidade e o crescimento de ambas as partes.

Nessa abordagem multidimensional, o processo de socialização, ao incorporar práticas de deliberação e argumentação dialógica, deixa de ser passivo, tornando-se ativo e bidirecional, no qual todos os agentes envolvidos participam na construção de novos significados e soluções. Esse fenômeno transforma a dinâmica organizacional, tornando-a um ambiente de aprendizado contínuo, em que as mudanças nos indivíduos promovem a evolução da própria organização, e vice-versa.

7.4 Os limites da socialização em organizações militares

No contexto da socialização, especialmente no ambiente organizacional, é possível identificar tanto limites quanto consequências indesejáveis. Como dito anteriormente, a construção da identidade profissional envolve uma constante tensão entre movimentos de

continuidade e de ruptura. Esses movimentos refletem as diferentes formas pelas quais indivíduos e grupos reagem às transformações sociais e culturais (Dubar, 2005).

O movimento ideal, que integra organização e indivíduo de maneira bidirecional, ou seja, que entende a influência recíproca, é aquele em que a identidade se forma pela continuidade e pelo engajamento, como observado nas identidades de empresa ou de militante (Dubar, 2005). Nesse cenário, há alinhamento entre projetos e objetivos pessoais e organizacionais, além de reconhecimento social. Contudo, quando a continuidade não é acompanhada de engajamento ou quando ocorre ruptura, isso significa que existe uma desintegração cultural, caracterizada pela dissonância entre identidade organizacional e identidade de seus integrantes.

A desintegração cultural ocorre quando o núcleo de uma cultura se torna excessivamente restrito ou fragmentado, fenômeno mais evidente em sociedades ou instituições complexas, nas quais a cultura se fragmenta, perdendo seu papel integrador (Durkheim, 1893; Berger, Luckmann, 1966). Quando isso acontece, os indivíduos podem experimentar sentimentos de alienação, resultantes da ausência de um conjunto unificador de normas e valores.

Para evitar essa fragmentação, é necessária a criação de uma nova cultura, baseada na reorganização de elementos antigos e novos, um processo que implica na construção de uma nova identidade coletiva, mediada por uma socialização comum. As experiências subculturais, nesse contexto, são fundamentais, pois oferecem um senso de pertencimento e estabilidade.

Entretanto, a desintegração cultural pode se intensificar quando essas subculturas deixam de dialogar entre si, resultando em uma fragmentação que enfraquece a coesão social e dificulta a manutenção de uma identidade organizacional unificada (Dubar, 2005). Essa desintegração, associada à fraca identificação com valores e normas dominantes, pode criar um terreno fértil para o surgimento de contraculturas. Essas emergem como resposta ao vazio cultural deixado pela desintegração ou como resistência ativa às normas que não oferecem mais um sentido de pertencimento ou identidade a certos grupos. Assim, tais contraculturas representam tentativas de preencher lacunas culturais ou de construir novas formas de vida em oposição à cultura dominante.

No extremo oposto da desintegração cultural encontra-se a hipersocialização, um fenômeno em que o processo de socialização se torna tão profundo que elimina a complexidade e autonomia dos indivíduos. A hipersocialização, conforme criticada por Dennis Wrong (1961), refere-se à internalização completa das normas sociais a ponto de os indivíduos perderem sua capacidade de questionar ou resistir a essas normas (Wrong, 1961).

Nesse cenário, o comportamento dos indivíduos torna-se rigidamente conformista, sem espaço para a criatividade e inovação. As ações passam a ser pautadas estritamente pelas expectativas sociais, sem que os indivíduos questionem ou contribuam para melhorar o funcionamento da organização.

Wrong (1961) argumenta que a hipersocialização reduz drasticamente a capacidade do indivíduo de agir de forma autônoma, limitando sua subjetividade e promovendo uma obediência inquestionável às estruturas sociais vigentes. Embora a socialização seja essencial para a coesão social, seus extremos são prejudiciais: o excesso de socialização leva à perda da individualidade, enquanto sua ausência resulta em desintegração. O verdadeiro desafio reside em equilibrar a necessidade de integração social com o reconhecimento da individualidade e da capacidade de resistência.

Tanto a desintegração cultural, que surge da ruptura e da falta de alinhamento, quanto a hipersocialização, resultante do excesso de conformidade, são obstáculos à retenção de pessoas e à continuidade organizacional. Por um lado, a desintegração gera resistência e oposição; por outro, a hipersocialização promove comportamentos conformistas e uniformes. O equilíbrio necessário, portanto, reside em conciliar a integração social (socialização) com o reconhecimento da autonomia individual (personalização) para evitar extremos que podem comprometer tanto a liberdade individual quanto a coesão social, por meio da autonomia recíproca relacional.

Com base na análise do contraponto entre a identidade reivindicada e a identidade atribuída, torna-se evidente que está em curso uma transição entre os profissionais militares. Historicamente reconhecidos por sua hipersocialização (Akerlof; Kranton, 2005), esses indivíduos estão agora se deslocando em direção ao extremo oposto do espectro da desintegração cultural.

Ao longo deste estudo, identificou-se que o processo de desintegração cultural se desdobra em três principais fenômenos, que não necessariamente ocorrem de forma linear ou cíclica, podendo ser experienciados de forma concomitante, sequencial ou até pontual, a saber: perfil de fraca identificação organizacional, adoecimento laboral e formação de contraculturas.

O primeiro deles, caracterizado por uma fraca identificação do indivíduo com a organização, manifesta-se em uma diminuição da motivação, desempenho e produtividade dos profissionais. Nesse fenômeno, os indivíduos apresentam perfis de baixo comprometimento organizacional; assim, nota-se que o vínculo afetivo ou normativo deixa de existir e se rompe facilmente.

A permanência se baseia em uma simples análise de custo-benefício, ou seja, os profissionais permanecem na instituição apenas enquanto o custo de sair for maior do que o custo de ficar. Essa lógica utilitarista reflete uma desilusão com os valores e a missão da organização, o que, por sua vez, contribui para um ciclo vicioso de desengajamento. Como evidente de alguns relatos de integrantes e de militares evadidos:

Tenho orgulho do que a força representa para o país. É algo maior do que eu. Mas isso não quer dizer que concordo com tudo o que acontece internamente (S1).

Isso vai minando aos poucos, é uma gotinha de cada vez [...]. Não é como se eu eu nunca tivesse sido parte, é que hoje não faço mais, entende? Agora só fico porque tenho uma família para sustentar, mas tem fases que eu penso todo dia em sair (S3).

O adoecimento laboral, caracteriza-se pela manifestação física resultante da exposição prolongada a estressores mentais, como desmotivação, baixo interesse e apatia profissional. Nesse contexto, foram relatadas doenças laborais que, em seu extremo, evoluíram para síndromes de *burnout*, representando o ápice desse estado de adoecimento.

Eu sempre me cuidei muito, faço academia, cuido da alimentação [...], mas pra você sentir o peso que estou sentindo hoje em dia, tem meses que não tenho vontade nenhuma, zero, de vir trabalhar (S3).

Eu até que não, mas o povo mais novo sente, já vi pessoal desabar. As coisas mudaram, os gestores tinham que entender isso, mudar junto (S1).

Militares que expressaram sentir esgotamento emocional, despersonalização em relação ao propósito do trabalho e até sentimentos de não realização com a atividade desenvolvida são exemplos claros desse fenômeno. A deterioração da saúde mental e física dos profissionais não apenas compromete o bem-estar individual, mas também afeta a eficiência e a eficácia das operações da organização.

À medida que a situação se agrava, observam-se indícios de formação de contraculturas, que se manifestam por meio de comportamentos deliberados de oposição e resistência por parte dos profissionais em relação à organização. Nas entrevistas conduzidas, não houve menção explícita à formação de contraculturas dentro da organização militar participante do estudo. Entretanto, esse silêncio pode estar relacionado ao receio de retaliação ou às possíveis repercussões da tese em questão, pois ficou evidente, em algumas narrativas, que há sinais de que a instituição caminha em direção a esse cenário (S1; S2).

Ao longo deste estudo, pode-se observar que o maior ponto forte de um militar verdadeiramente engajado é sua disposição em dedicar-se inteiramente à carreira que

escolheu, chegando, em casos extremos, a colocar a própria vida em risco em nome de sua vocação. Esse engajamento transcende as obrigações formais do cargo e se manifesta em comportamentos de cidadania organizacional, nos quais o indivíduo vai além do que é exigido, buscando continuamente o aprimoramento pessoal e profissional.

Exemplos disso são aqueles que, mesmo sem a necessidade para o exercício de suas funções, buscam mais conhecimento, investem em educação superior, cursos de pós-graduação, e se dedicam a um constante aperfeiçoamento. Para esses profissionais, a carreira não é apenas uma ocupação; é uma vocação. Sendo este o perfil requerido pela instituição.

No entanto, a instituição a qual pertencem, em vez de incentivar e valorizar esse comprometimento, parece estar minando a paixão e o orgulho que antes guiavam essas pessoas. O “brilho no olhar, que refletia o orgulho de fazer parte de algo maior, tem dias que desaparece” (S1). Embora as funções e o processo de socialização das forças armadas permaneçam os mesmos, as pessoas mudaram e, diante disso, a organização precisa não só reconhecer a necessidade de mudança, mas também colocá-la em ação.

Tendo em vista o cenário de transições no nível de combate, o mapeamento do novo perfil de profissional militar torna-se essencial para o entendimento de seus impactos na capacidade de inovação organizacional. A compreensão dos desafios enfrentados por esses profissionais e a resposta institucional a esses desafios são cruciais para a construção de um ambiente de trabalho que promova o engajamento, a saúde mental e a eficácia organizacional, assegurando, assim, a sustentabilidade e o futuro da instituição.

7.5 Novo olhar sobre a gestão de pessoas no âmbito organizacional militar

A trajetória da gestão de pessoas no Brasil reflete as mudanças econômicas, sociais e institucionais vivenciadas pelo país ao longo das décadas, em especial no âmbito da administração pública. Desde uma abordagem predominantemente operacional, característica da era industrial clássica, até os paradigmas contemporâneos de gestão estratégica de pessoas, essa evolução foi marcada por transformações profundas na forma de compreender e administrar o potencial humano nas organizações públicas (Robbins; Judge, 2019).

No início do século XX, sob influência do modelo mecanicista da administração científica de Frederick Taylor, a gestão de pessoas estava restrita a atividades burocráticas desempenhadas pelos departamentos de pessoal. Tais práticas enfatizavam a eficiência produtiva e o cumprimento de normas trabalhistas, tratando os servidores como recursos operacionais, sem considerar suas capacidades individuais ou aspirações. Esse período refletia uma visão predominantemente funcionalista e desumanizada, em que prevalecia o controle

estrito e a padronização de processos.

A administração burocrática, baseada nos princípios de Max Weber, reforçou essa abordagem, priorizando hierarquias rígidas, formalismo e cumprimento de regras. No contexto da administração pública brasileira, a estruturação das áreas de pessoal consolidou-se como instrumento de gestão legal e documental, relegando aspectos mais amplos da gestão de pessoas a segundo plano.

A partir da segunda metade do século XX, sob a influência da teoria das relações humanas, de estudiosos como Elton Mayo, emergiu uma percepção mais humanista. No Brasil, especialmente nas décadas de 1960 e 1970, a administração pública começou a incorporar a relevância dos fatores psicológicos e sociais no desempenho institucional. Iniciativas voltadas à motivação, liderança e ao bem-estar dos servidores começaram a ganhar espaço, promovendo práticas que incluíam programas de treinamento e desenvolvimento de competências (Robbins; Judge, 2019).

Atualmente, a gestão de pessoas na administração pública brasileira se caracteriza pela busca de equilíbrio entre eficiência, inovação e valorização dos servidores. A incorporação de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise de dados, permite maior personalização e eficácia nas práticas de gestão. Paralelamente, temas como diversidade, inclusão e sustentabilidade ocupam posição central, refletindo o compromisso com uma administração pública mais equitativa e responsável.

Essa trajetória evidencia uma transição, ou seja, de um modelo burocrático e operacional para uma gestão estratégica e centrada nas pessoas, com foco na promoção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e inovador. O reconhecimento do potencial humano como recurso estratégico tem permitido à administração pública alinhar suas metas institucionais às necessidades e aspirações dos servidores, promovendo políticas que integram inovação e desenvolvimento humano (Lacombe, 2011).

Assim, a evolução da gestão de pessoas no Brasil reflete não apenas as mudanças internas, mas também o alinhamento às melhores práticas globais, evidenciando o papel central do capital humano no fortalecimento das instituições públicas e na construção de uma sociedade mais justa e eficiente (Robbins; Judge, 2019).

A gestão estratégica de pessoas, na contemporaneidade, deve transcender os modelos mecanicistas e padronizados herdados de abordagens tradicionais. A necessidade de equilibrar o desempenho organizacional com o reconhecimento e o desenvolvimento da individualidade humana exige uma abordagem mais humanizada e substantiva.

A gestão estratégica de pessoas no contexto militar apresenta desafios específicos devido à sua estrutura organizacional hierárquica e à necessidade de disciplina, previsibilidade e padronização, sendo este um arquétipo de burocracia. No entanto, mesmo em instituições militares, que historicamente adotam práticas mecanicistas e centradas na eliminação da individualidade em prol da conformidade e do cumprimento de ordens, há espaço para a evolução em direção a uma abordagem mais humanizada e estratégica.

Inicialmente, é importante reconhecer que a ênfase tradicional no adestramento e na conformidade absoluta desempenhou um papel crucial na eficiência operacional das forças militares. Esses modelos, fundamentados em princípios da administração científica e da burocracia, priorizam o controle rígido e a padronização das ações como forma de garantir a uniformidade e a previsibilidade em situações críticas. Contudo, essa abordagem frequentemente negligencia a singularidade dos indivíduos, tratando-os como peças intercambiáveis de uma engrenagem organizacional.

Apesar disso, as demandas contemporâneas do ambiente militar exigem uma gestão estratégica que valorize o potencial humano sem comprometer a disciplina e os valores institucionais. Nesse contexto, práticas humanizadas podem ser incorporadas de forma estratégica, promovendo tanto o desenvolvimento individual quanto o fortalecimento organizacional. Isso implica reconhecer que a singularidade dos membros das forças armadas pode ser um recurso estratégico, especialmente em cenários que demandam criatividade, liderança situacional e tomada de decisão ágil.

Uma abordagem humanizada no contexto militar requer a substituição gradual de práticas que eliminam a individualidade por processos que incentivem o autoconhecimento, a capacitação contínua e o reconhecimento da identidade de seus integrantes. Medidas simples de individualização nos processos de gestão, são capazes de proporcionar impactos substanciais à organização de forma sistêmica.

Ademais, é fundamental que as lideranças militares sejam capacitadas para atuar de forma transformacional, equilibrando o rigor disciplinar com a empatia e o suporte ao desenvolvimento de suas equipes. Embora o reconhecimento individual possa parecer incompatível com a necessidade de padronização no contexto militar, ele pode ser realizado de maneira estratégica e alinhada aos valores institucionais. Premiações por desempenho, oportunidades de treinamento especializado e promoções baseadas em mérito são exemplos de práticas que reforçam o valor do indivíduo sem comprometer a coesão e a hierarquia. Essas iniciativas, além de reconhecerem contribuições excepcionais, promovem a motivação e a retenção dos talentos.

Em que pese tais constatações, a incorporação de práticas de gestão humanizadas no ambiente militar não significa abrir mão dos valores fundamentais da instituição, como disciplina, hierarquia e obediência. Trata-se de equilibrar essas características com uma abordagem que reconheça a importância do capital humano como elemento estratégico. Ao investir no desenvolvimento e no bem-estar de seus integrantes, as forças armadas podem fortalecer sua capacidade de adaptação e resiliência em cenários de crescente complexidade.

Primeiramente, práticas de gestão estratégica individualizadas devem reconhecer que os colaboradores não são recursos uniformes, mas sim indivíduos com características, habilidades e motivações distintas. Nesse contexto, a organização precisa adaptar-se às pessoas tanto quanto espera que elas se adaptem a ela. Isso implica a adoção de políticas flexíveis que considerem as especificidades de cada colaborador, como planos de carreira personalizados, jornadas de trabalho adaptáveis e programas de treinamento alinhados aos interesses e às metas individuais.

Ademais, é essencial substituir práticas de adestramento e conformidade rígida por iniciativas que promovam a autonomia e o engajamento dos colaboradores. Em vez de eliminar a individualidade, a gestão estratégica deve valorizá-la como um diferencial competitivo. Ferramentas como avaliações de perfil comportamental e técnicas de feedback contínuo podem ser utilizadas para identificar pontos fortes e áreas de melhoria de cada indivíduo, criando um ambiente de trabalho que fomente o aprendizado e a inovação.

A evolução da gestão estratégica no contexto militar, portanto, requer um compromisso contínuo com a valorização do ser humano, sem dismantlar a estrutura disciplinar que sustenta a eficácia das operações. Essa transformação, embora desafiadora, é essencial para que as instituições militares permaneçam relevantes e preparadas para enfrentar os desafios do século XXI.

A gestão de pessoas, enquanto componente essencial da administração estratégica organizacional, é composta por subprocessos interdependentes que orientam e estruturam as práticas relacionadas ao capital humano. Estes subprocessos – agregar, aplicar, reter, desenvolver e monitorar – formam um ciclo contínuo e dinâmico de ações que visam alinhar as metas organizacionais com as necessidades e aspirações individuais dos colaboradores.

Cada um desses subprocessos, ao possuir características e funções próprias, contribui de maneira única para a eficácia e a implementação de uma estratégia de gestão de pessoas robusta e alinhada aos objetivos institucionais. No entanto, conforme revelado pelas entrevistas conduzidas neste estudo, ficou evidente a necessidade urgente de uma reformulação substancial dos subprocessos de aplicar, reter/engajar e desenvolver, os quais

constituem os principais obstáculos para a eficácia da gestão de pessoas no contexto militar, especialmente em relação à perpetuação da imagem de soldado instrumental.

O subprocesso de agregar, que se refere à seleção e recrutamento de indivíduos com as competências e habilidades necessárias para contribuir de maneira eficaz com os objetivos da organização, constitui o primeiro passo fundamental para o sucesso organizacional. No entanto, uma vez que os talentos são agregados à organização, é o subprocesso de aplicar que entra em cena, com o objetivo de alocar adequadamente os colaboradores em funções que possibilitem o pleno aproveitamento de suas habilidades.

Essa etapa é crucial para garantir a congruência entre as competências dos colaboradores e as responsabilidades atribuídas, sendo a descrição de cargos e o desenho organizacional ferramentas centrais para assegurar que as expectativas e responsabilidades sejam claramente compreendidas por todos os envolvidos. Além disso, o processo de avaliação de desempenho, juntamente com a distribuição eficiente de tarefas e responsabilidades, é fundamental para garantir que o alinhamento estratégico seja mantido ao longo do tempo.

Em seguida, o subprocesso de reter pessoas ocupa papel de destaque, pois está diretamente relacionado ao engajamento e à manutenção do talento na organização. Em um contexto organizacional militar, as estratégias de retenção devem ser cuidadosamente formuladas, considerando benefícios, políticas de qualidade de vida no trabalho e planos de carreira como elementos que impactam diretamente na satisfação e na motivação dos colaboradores.

Segundo Robbins e Judge (2019), organizações que investem em práticas eficazes de retenção são mais resilientes e inovadoras, o que é particularmente relevante em contextos de alta rotatividade ou instabilidade. No entanto, no contexto das forças armadas, os desafios relacionados ao engajamento se intensificam, uma vez que as hierarquias rígidas e as exigências de conformidade podem dificultar a construção de um vínculo de lealdade e satisfação entre os soldados e a organização.

Por fim, o subprocesso de desenvolver pessoas é um dos mais relevantes para a gestão estratégica de pessoas, pois visa a promoção do crescimento contínuo e da capacitação dos colaboradores, tanto em termos técnicos quanto comportamentais. A implementação de programas de treinamento, capacitação e mentoria é essencial para que os colaboradores não apenas se adaptem às exigências organizacionais, mas também se sintam valorizados e preparados para enfrentar desafios futuros.

De acordo com Lacombe (2011), o desenvolvimento humano é um diferencial

competitivo, pois fortalece o capital intelectual da organização e aumenta sua capacidade de adaptação e inovação diante de novas demandas. No entanto, é fundamental que o processo de desenvolvimento seja personalizado e contínuo, reconhecendo a diversidade de habilidades e aspirações dos indivíduos.

É importante salientar que esses subprocessos não funcionam de maneira isolada, mas sim como partes de um sistema integrado e dinâmico, em que a sinergia entre agregar, aplicar, reter, desenvolver e monitorar é imprescindível para o sucesso da gestão de pessoas. A falha em um desses subprocessos pode comprometer os resultados organizacionais, gerando uma desconexão entre os objetivos estratégicos da organização e as práticas de gestão de pessoas.

Adicionalmente, o cenário contemporâneo, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e culturais, exige uma constante revisão e adaptação das práticas de gestão de pessoas. Esse ciclo de adaptação contínua e integração dos subprocessos é a chave para garantir não apenas a eficácia organizacional, mas também a satisfação e o desenvolvimento dos indivíduos dentro da organização, tornando-se, assim, uma estratégia fundamental para o fortalecimento das instituições, especialmente no contexto militar.

Com base nas evidências apresentadas, destacam-se dois pontos de atenção fundamentais: o primeiro dirigido aos gestores militares, que enfrentam a necessidade urgente de repensar práticas de gestão; o segundo, aos aspirantes à carreira, que devem avaliar suas expectativas em relação ao cenário atual.

Para os gestores, torna-se imprescindível reconhecer que as práticas de socialização e gestão baseadas na supressão de identidades pessoais em prol de uma identidade organizacional rígida não correspondem mais às demandas do contexto contemporâneo. A adaptação dessas práticas é essencial para atender às necessidades de uma força de trabalho mais diversa, dinâmica e conectada às transformações do mundo atual.

É fundamental que os gestores militares assumam a responsabilidade de transformar palavras em ações concretas, valorizando os indivíduos que compõem a organização e promovendo um ambiente que fomente orgulho, engajamento e retenção. Paralelamente, os futuros integrantes devem encarar esse desafio com a certeza de que podem desempenhar um papel ativo na construção de uma FAB mais inclusiva, inovadora e alinhada às demandas contemporâneas. O futuro da instituição depende não apenas das estruturas existentes, mas, sobretudo, da contribuição de cada indivíduo que a compõe ou que aspira integrá-la.

8 TESE DOMINANTE E ANTÍTESE DE PESQUISA: UMA ABORDAGEM SUBSTANTIVA DE REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Esta seção apresenta uma proposta de reestruturação fundamentada na abordagem substantiva, ratificando os pressupostos preliminares da tese. Desse modo, cumpre-se objetivo específico de propor práticas de gestão de pessoas que estejam em consonância com a identidade profissional militar emergente, as quais são capazes de mitigar a evasão voluntária e reforçar a identificação com a instituição,

Dentro do exposto, o discurso de reestruturação da FAB se concentra em afirmar que sua prioridade são as pessoas (Brasil, 2016; Brasil, 2018). Como consequência, sua visão estratégica, no início do processo, em 2016, declarava que, ao “buscar as competências de uma forma personalizada, o COMAER deverá idealizar formas de qualificar sua mão de obra, mantendo altas taxas de retenção de pessoal” (Brasil, 2016, p. 32).

Contudo, não obstante sua tentativa de alinhamento interdiscursivo às demandas de gestão contemporâneas, sua reflexão parece não ter sido acompanhada de ações, tornando-se mero verbalismo. A literatura crítica sobre o assunto, ressalta e este estudo ratifica uma contraditória tendência de evasão massiva de profissionais qualificados, ocupantes de quadros de carreira, nos últimos cinco anos (Reis, 2023).

Diferentemente das tendências observadas em países como Estados Unidos, Reino Unido e Canadá (Meyer; Allen; Smith, 2022; Michaud; Ralph; Connick-Keefer, 2021; Woodruff, 2024; Rhead; MacManus; Jones; Greenberg; Fear, 2020), nos quais estudos demonstram que níveis mais elevados de formação acadêmica entre militares estão diretamente associados a uma maior intenção de permanência na carreira – em grande parte devido ao incentivo institucional ao desenvolvimento cognitivo e intelectual –, a realidade brasileira apresenta um movimento inverso.

No Brasil, os indicadores evidenciam que a evasão cresce à medida que aumenta o nível de qualificação dos militares, o que pode torná-la, em um futuro próximo, uma instituição composta não só por profissionais com vínculo contratual meramente temporário, mas também com baixa qualificação.

Este estudo percebe, sob a perspectiva dos próprios integrantes das forças armadas, que a tese ou prática dominante ainda se alinha à visão funcionalista de Durkheim. Essa abordagem mantém a organização fundamentada em regras impostas por uma figura de autoridade, seguidas por meio de rígida padronização, completa assimilação comportamental e obediência heteronômica.

O foco gerencial permanece centrado exclusivamente na coletividade e na formação

de uma consciência uniformizada, priorizando o cumprimento de ordens e a preservação das tradições estabelecidas. Esse modelo, no entanto, frequentemente ocorre em detrimento da autonomia individual e da singularidade pessoal, elementos fundamentais para a manifestação da identidade reivindicada.

A partir da análise do discurso institucional, foi possível confirmar que as organizações militares, embora projetem externamente uma imagem de compromisso com o bem comum e o serviço à sociedade, operam internamente com uma racionalidade predominantemente instrumental, profundamente enraizada em sua cultura organizacional. Esse tipo de racionalidade prioriza a eficiência e a funcionalidade dos processos, frequentemente em detrimento de abordagens mais humanizadas e focadas nas relações interpessoais.

Na prática, tal enfoque direciona a organização a centrar-se na consecução de objetivos operacionais, em vez de promover um ambiente de trabalho que valorize e respeite a individualidade e as aspirações profissionais dos seus integrantes. Esse enfoque é reforçado por uma cultura organizacional que tende a reproduzir uma certa “indiferença institucionalizada” (Herzberg, 2016), transformando os indivíduos em componentes de uma engrenagem, despersonalizados e reduzidos a uma função instrumental (Lukács, 2003).

Nesse cenário, o modelo de socialização plena, ou hipersocialização, proposto por Akerlof e Kranton (2005) — que visa transformar indivíduos externos (*outsiders*) em membros internos (*insiders*) por meio da renúncia de sua identidade original e da adoção de uma nova identidade plenamente alinhada aos valores e crenças tradicionais da instituição militar — permanece enaltecido como o único paradigma aceito neste cenário.

Desse modo, a tese dominante defende um processo unilateral e impositivo de assimilação cultural ou “síndrome comportamentalista”, na qual as pessoas absorvem aspectos normativos exteriores às suas individualidades e abandonam a sua própria identidade (Guerreiro Ramos, 1981).

Entretanto, a tese dominante, que molda todos os aspectos de sua identidade organizacional e se reflete nas práticas administrativas e gerenciais, não só conflita com a retórica da mudança, mas também sustenta um abismo entre a instituição e seus integrantes e, ainda, entre eles.

A Força Aérea Brasileira ao reconhecer a necessidade de adotar uma perspectiva que prioriza as pessoas, evolui em termos institucionais e se coloca em sintonia com estudos organizacionais contemporâneos, todavia a realidade requerida e divulgada são apenas o início de um processo que exige continuidade e consistência.

O discurso de humanização necessita ser respaldado por ações gerenciais concretas que fortaleçam e deem forma tangível a esse compromisso institucional, visto que são as práticas administrativas e gerenciais que transmitem a verdadeira percepção da organização sobre seus integrantes.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a racionalidade instrumental, caracterizada por uma orientação utilitarista, com foco na maximização de resultados e na escolha eficiente de recursos para o alcance de determinados fins, subjuga uma ordem social saudável de longo prazo.

A convergência entre as racionalidades manifesta-se na intersecção entre as práticas organizacionais e a ação humana. Embora Santos e Serva (2013) considerem utópica a plena conciliação entre os valores individuais, fundamentados na ética da convicção, e os valores organizacionais, estruturados pela ética da responsabilidade, reconhecendo que tal tensão é inerente, essa circunstância não necessariamente implica na resignação a discursos desprovidos de substância.

Este estudo representou um marco inicial ao reconhecer a existência do conflito entre as racionalidades individual e organizacional no contexto militar, delineando pontos de possível convergência e viabilizando estratégias gerenciais capazes de equilibrar as lógicas instrumental, substantiva e comunicativa.

A partir dessa abordagem, ficou evidente, por meio da análise das narrativas, a antítese central proposta: o novo perfil do profissional militar emergente não abdica de sua individualidade e, de forma deliberada, se posiciona entre permanecer em um estado de ameaça e acomodação ou optar pela evasão.

Portanto o conflito, ou ponto de tensão, surge da dissonância entre a identidade reivindicada pelos integrantes da organização, revestida da imagem real de militar protagonista que transita pelas três racionalidades de atuação (instrumental, substantiva e comunicativa) e a identidade de soldado instrumental que lhes é atribuída pela instituição.

Com base nos resultados, sugere-se uma abordagem multidimensional dos processos de socialização, considerando seu papel central na construção identitária, e dos subprocessos de gestão de pessoas. Nesse contexto, destaca-se que as práticas gerenciais transmitem a percepção que a organização tem de seus membros, enquanto os processos de socialização constituem a base para a reformulação cultural indispensável em transformações a longo prazo.

A proposta sustenta que a identidade profissional não é uma construção unidirecional imposta pela organização, mas um processo comunicativo de negociação bidirecional,

fundamentada na reflexão crítica e na autoafirmação do indivíduo no contexto social. Nesse modelo, tanto a organização quanto seus integrantes participam de uma dinâmica de influência recíproca e relacional, em que não apenas os indivíduos são moldados pela instituição, mas a própria organização é transformada pelas interações com seus membros.

Assim, a incorporação de elementos de substantividade e de comunicatividade oferece uma perspectiva de atuação mais completa e integrada, contrapondo-se à lógica exclusivamente instrumental e promovendo um ambiente de maior valorização da diversidade identitária e das relações interpessoais.

A teoria de Piaget (1964) sobre o desenvolvimento moral e cognitivo constitui uma das bases teóricas fundamentais para a presente análise, ao evidenciar que o processo de socialização primária abrange uma progressão de estágios, que vão desde a adesão a regras impostas até a compreensão e internalização dessas normas como parte de um “contrato” coletivo.

Com base nos conceitos de Piaget (1964), na socialização secundária, profissionais intelectualmente maduros desenvolvem sistemas autônomos de valores éticos e profissionais, conduzindo-se de forma íntegra, mesmo na ausência de supervisão direta, pois se estabelece um contrato tácito psicológico relacional (Dubar, 2005).

Nesse sentido, tornam-se agentes de transformação positiva, promovendo a cultura organizacional e contribuindo para o crescimento da instituição. Tal como ocorre com o desenvolvimento da lógica moral na infância, os adultos incorporam uma ética organizacional pautada na justiça, na honestidade e no respeito mútuo.

A reestruturação organizacional militar, amplamente defendida em seu discurso, depende do alinhamento entre a identidade reivindicada e a identidade atribuída em um processo bidirecional, no qual coexistem elementos das três racionalidades. Essa abordagem baseia-se na autonomia recíproca relacional como uma alternativa à heteronomia tradicional.

Fundamentada no respeito à individualidade e à independência de cada parte, essa autonomia se define como recíproca, ao pressupor uma troca mútua de influências e contribuições, e relacional, por se desenvolver no âmbito da interação entre indivíduo e organização. Nesse contexto, a organização transcende o papel de mera formadora de indivíduos, reconhecendo-se também como sujeita a ser moldada por eles, promovendo uma dinâmica de interação que fortalece a adaptabilidade e fomenta o crescimento conjunto.

Nessa abordagem multidimensional, a instituição reconhece a identidade de seus integrantes e, como consequência, pauta suas práticas de maneira que elementos das três racionalidades possam ser gerenciados. Assim, o processo de socialização deixa de ser

passivo, tornando-se ativo e bidirecional, engajando todos os agentes a participarem da construção de novos significados. Esse fenômeno transforma a dinâmica organizacional, tornando-a, assim, um ambiente de aprendizado contínuo, em que o desenvolvimento dos indivíduos contribui diretamente para a evolução da própria organização, e vice-versa.

O equilíbrio almejado, portanto, encontra-se na harmonização entre a integração social (socialização) e o reconhecimento da autonomia individual (personalização), evitando extremos que comprometam tanto a liberdade individual quanto a coesão social, por meio de uma autonomia relacional recíproca.

Nesse sentido, e à luz dos resultados da análise das narrativas, o alinhamento dos subprocessos de gestão de pessoas às características inerentes à identidade profissional substantiva e comunicativa de seus integrantes emerge como fundamento para sustentar movimentos de continuidade baseados nos perfis de comprometimento afetivo dominante (AC) e normativo dominante (NC). Essa abordagem reduz os atuais movimentos de continuidade ameaçada e acomodada, prevenindo, em última instância, cenários extremos de ruptura ou evasão definitiva.

Ao promover a convergência entre a identidade real dos integrantes e as práticas institucionais, torna-se viável projetar uma imagem de reconhecimento autêntico e substantivo. Tal postura não apenas reforça a coerência organizacional, mas também consolida o compromisso efetivo da instituição com o desenvolvimento e a valorização do seu corpo profissional, alicerçando-se em um modelo de gestão que transcende as expectativas tradicionais e se alinha aos valores organizacionais de longo prazo.

Tendo em vista que os subprocessos identificados pelos atores como responsáveis por comunicar uma imagem projetada de soldado instrumental, este estudo direciona que, para alcançar o modelo de gestão integrado, é fundamental reformular as práticas da instituição, com foco nos pilares “conhecer, desenvolver e reconhecer” o seu principal ativo — as pessoas.

Pois, ao respeitar tanto os valores da organização quanto os dos indivíduos que dela fazem parte, torna-se possível gerenciar as racionalidades que orientam a ação humana e organizacional, promovendo o engajamento de profissionais qualificados, altamente comprometidos e alinhados à missão e à visão da Força Aérea Brasileira.

Baseada na dialética hegeliana, filosofia de raciocínio e desenvolvimento de ideias, que descreve o processo de desenvolvimento do pensamento e da realidade por meio de contradições e de suas resoluções, sintetiza-se na Figura 6 toda a dinâmica proposta por este estudo.

Figura 6 - Síntese no campo dos estudos organizacionais militares: reestruturação substantiva.



Fonte: Elaborado pela autora.

A dialética hegeliana, alicerce fundamental para o desenvolvimento do pensamento e da realidade, estabelece que a história e as ideias avançam por meio de contradições intrínsecas e sua subsequente resolução. Essa dinâmica não apenas molda a construção dos conceitos filosóficos, mas também promove sua contínua superação e transformação ao longo do tempo.

Conforme delineado por Hegel (1807), o movimento dialético opera de forma progressiva, sendo impulsionado pelas tensões internas das ideias e das práticas, as quais geram a força motriz para o desenvolvimento e a evolução conceitual. Essa estrutura dialética manifesta-se no processo contínuo e interdependente entre tese, antítese e síntese — representando, respectivamente, a afirmação inicial, a negação crítica e a superação integradora das contradições, com foco na reestruturação. Esse ciclo culmina em um patamar superior de compreensão e de ação, caracterizando a dialética como o mecanismo essencial para a complexificação e a realização da razão no domínio histórico e filosófico.

A tese, no arcabouço dialético, representa a configuração predominante de práticas ou ideais estabelecidas, vistas como realidades aceitas e aparentemente necessárias, mas que encerram contradições ou limitações internas. No contexto das organizações militares, a tese manifesta-se na prática da hipersocialização militar — um processo que incentiva os indivíduos a abdicar de suas identidades pessoais em favor de uma completa assimilação à

identidade organizacional, configurando um modelo de heteronomia (Foucault, 1982).

Embora inicialmente percebida como indispensável para a preservação da coesão e disciplina inerentes à estrutura militar, essa prática, ao longo do tempo, revela tensões ao exigir a renúncia à individualidade e à autonomia, favorecendo um ambiente de rigidez e subordinação inflexível.

A antítese surge como uma força crítica que desafia os pressupostos da tese, expondo suas limitações e propondo alternativas. No caso da hipersocialização militar, a antítese está representada por movimentos que questionam a eficácia dessa submissão total, sugerindo modelos que reconheçam e respeitem a reciprocidade equilibrada entre indivíduo e organização.

Fundamentada na crítica à heteronomia, a noção de autonomia recíproca relacional (Habermas, 1987) assume protagonismo, articulando a necessidade de uma relação organizacional substantiva e dialógica. Essa perspectiva propõe a valorização das identidades individuais e a criação de espaços que favoreçam a participação ativa, sem comprometer a funcionalidade e a disciplina estruturais, mas avançando na integração de práticas organizacionais que reconheçam o indivíduo como parte essencial de sua dinâmica evolutiva.

A síntese constitui o estágio em que as contradições entre a tese e a antítese são reconciliadas, gerando uma nova forma de compreensão e prática que transcende as limitações previamente identificadas. No contexto da hipersocialização militar, a síntese propõe a integração harmônica entre a autonomia individual e as exigências organizacionais, promovendo uma relação dialógica e adaptativa. Nesse modelo, a organização militar não apenas molda seus integrantes, mas também se transforma continuamente em resposta às identidades, práticas e contribuições de seus membros, configurando um processo de evolução mútua.

Esse movimento dialético, estruturado entre tese, antítese e síntese, transcende a abstração filosófica e o verbalismo do discurso sem ação da instituição, representando um panorama concreto e possível de transformação no campo dos estudos organizacionais militares. A aplicação dessa lógica evidencia um avanço em direção a práticas mais humanas e dinâmicas, capazes de equilibrar os interesses individuais e coletivos sem comprometer os fundamentos estruturais da organização.

A implementação da autonomia recíproca relacional exige, por conseguinte, duas abordagens complementares e imprescindíveis de reestruturação organizacional. A primeira abordagem, de caráter substantivo, é centrada nas pessoas, priorizando as relações humanas e enfatizando o reconhecimento das identidades e necessidades individuais no ambiente

organizacional. Sob essa perspectiva, os indivíduos são considerados sujeitos plenos e, por isso, devidamente valorizados, desenvolvidos e reconhecidos. Essa mudança de paradigma provoca impactos profundos nos processos de gestão de pessoas, organizando-se em torno de três pilares fundamentais:

1º Conhecer as pessoas: o pilar conhecer transcende a avaliação superficial de competências, pois enfatiza a necessidade de compreender as pessoas em sua totalidade, incluindo suas motivações, capacidades, valores e lacunas. Segundo Ghoshal e Bartlett (1994), o processo de “humanização” nas organizações exige que os gestores, em especial a chefia imediata, compreendam as aspirações e as identidades reivindicadas pelos indivíduos. Esse conhecimento genuíno cria as bases para estratégias de gestão que respeitam as diversidades cognitivas e culturais, promovendo um ambiente organizacional inclusivo. Além disso, reforçam a importância de identificar forças e fraquezas individuais como base para o desenvolvimento pessoal e profissional.

2º Desenvolver as pessoas: para que a identidade reivindicada possa ser reconhecida é preciso que, após conhecer as pessoas, estas sejam desenvolvidas intelectual e moralmente. A dimensão intelectual intenciona que os atores envolvidos estejam preparados para lidar com desafios complexos, enquanto a dimensão moral assegura que essas ações ocorram dentro de parâmetros éticos sólidos, essenciais para a construção de um ambiente de confiança e cooperação. A dimensão intelectual visa preparar os indivíduos para os desafios da complexidade contemporânea. Capacitações técnicas, raciocínio crítico e habilidades de resolução de problemas são fundamentais para que os colaboradores sejam eficazes em ambientes de alta incerteza. Simultaneamente, a dimensão moral é crucial para garantir que as ações derivadas do desenvolvimento intelectual estejam ancoradas em princípios éticos.

3º Reconhecer sua identidade: por fim, o pilar do reconhecer trata da legitimação entre as identidades individuais e os valores institucionais. Essa etapa legitima a identidade reivindicada pelos colaboradores, validando seu papel no contexto organizacional. O reconhecimento é uma necessidade humana fundamental que sustenta tanto o respeito mútuo quanto a autorrealização. Nas organizações, esse reconhecimento se manifesta por meio de práticas como sistemas de recompensa justos, feedback contínuo e celebrações de conquistas.

O conjunto desses pilares constitui uma base sólida para a coexistência de elementos da abordagem substantiva, a qual antecede qualquer aplicação prática ou deliberação coletiva. Este estudo compreende que, para que os indivíduos possam se pronunciar ativamente e de forma coletiva, é necessário que sejam desenvolvidos, enquanto sujeitos, tanto no âmbito cognitivo quanto no moral.

A transformação indispensável na FAB exige, antes de tudo, o reconhecimento fundamentado na humildade e na equidade intelectual de que, independentemente de suas posições hierárquicas — sejam soldados ou comandantes —, todos possuem o potencial de atingir níveis equivalentes de conhecimento. Essa concepção rompe barreiras tradicionais e reforça a ideia de que a competência técnica e o mérito devem prevalecer sobre a estrita divisão hierárquica.

Desse modo, sob uma ótica pragmática, e considerando as restrições do ordenamento jurídico vigente, a instituição pode adotar mecanismos que promovam o reconhecimento e o incentivo ao desenvolvimento de profissionais que atuam em cargos de execução. Tais medidas poderiam inspirar-se em práticas de forças militares complementares, prevendo compensações justas para desvios de função e assegurando o suporte necessário em termos de autoridade e responsabilidade inerentes ao exercício dessas funções. Uma abordagem que dialoga com essa proposta é o modelo de carreira em Y, que permite aos militares em níveis de execução a oportunidade de optar por trajetórias técnicas, com complexidade crescente, ou gerenciais (Sotte, 2017).

Esse modelo, amplamente consolidado em exércitos como o dos Estados Unidos e o do Reino Unido, promove a ascensão profissional com base no mérito acadêmico, no desempenho técnico e na proporcionalidade remuneratória em relação às responsabilidades assumidas. A carreira em Y, portanto, configura-se como um paradigma estratégico para valorizar competências, equilibrar responsabilidades e otimizar a performance institucional (Sotte, 2017). Dessa maneira, observando rigorosamente os limites legais, sem ascender de forma ilícita a postos mais elevados na carreira, a organização poderia alocar seu pessoal com base em suas competências específicas.

Além disso, seria possível recompensar iniciativas meritórias de autoformação, fundamentadas nas entregas realizadas e na pactuação de resultados, em alinhamento com práticas já consolidadas no âmbito da administração pública federal por meio do Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pelas instruções normativas nº 24/2023 e 52/2023 (Brasil, 2022; 2023).

Ademais, sugere-se a aplicação de medidas genuínas no dimensionamento da força de trabalho, envolvendo a análise e descrição de cargos feitas pelos próprios executores das atividades, se justifica pela riqueza de informações práticas e realistas que esses profissionais possuem sobre as tarefas desempenhadas. Destaca-se que a análise do trabalho deve incluir tanto as características das funções quanto os perfis necessários para desempenhá-las, possibilitando um alinhamento entre demandas reais e capacidades humanas disponíveis.

No entanto, tais mudanças não podem ser implementadas de forma unilateral. Estas requerem um esforço coordenado e integrado entre todos os níveis hierárquicos, considerando que os comportamentos e práticas socializados tendem a refletir o *modus operandi* daqueles que promovem a socialização (Andrade; Alcântara; Pereira, 2019). Por essa razão, a educação, com suas múltiplas implicações, deve ser compreendida como um elemento orgânico e indispensável para promover transformações sociais sustentáveis a longo prazo.

Esse entendimento ressalta a importância de um compromisso coletivo, no qual o desenvolvimento de pessoas atua não apenas como um instrumento de transmissão de conhecimento, mas também como um catalisador de mudanças estruturais que dialogam com os valores, práticas e desafios sociais contemporâneos.

No âmbito da gestão, as organizações, não apenas as militares, frequentemente restringem a liberdade e o potencial de desenvolvimento de seus indivíduos por meio de diversos mecanismos, tais como comunicações distorcidas, patologias sociais (Habermas, 2012) e ações antidialógicas (Freire, 2014).

Esses fenômenos tornam-se particularmente mais evidentes em estruturas hierárquicas. No entanto, tanto Habermas quanto Freire reconhecem que, mesmo em contextos de opressão, os sujeitos sociais possuem potenciais comunicativos que não podem ser completamente eliminados pelos mecanismos sistêmicos. Esses potenciais emergem como resistências, frequentemente articuladas por meio de discursos que questionam as estruturas dominantes e reivindicam espaços de reconhecimento e participação.

Nesse contexto, o fenômeno investigado neste estudo – o movimento de evasão – surge como uma forma de contestação. A evasão não se limita a um afastamento passivo, mas pode ser interpretada como uma resposta crítica à ausência de espaços de diálogo e ao cerceamento da liberdade comunicativa. Para Habermas (2012), essa resistência pode ser vista como uma reação à colonização das esferas comunicativas, enquanto, para Freire (2014), reflete a busca por um espaço de conscientização no qual seja possível reconstruir relações mais horizontais e emancipatórias.

Assim, o movimento de evasão representa um ato de resistência ativa que carrega, em si, a possibilidade de transformação, ao sinalizar a recusa dos sujeitos em aceitar passivamente as condições de dominação e sua busca por alternativas que permitam a emergência de seu potencial intelectual, comunicativo e emancipador.

Tanto Freire quanto Habermas concebem os sujeitos sociais como seres morais e práticos, dotados da capacidade de realizar julgamentos éticos, exercer a racionalidade e dialogar com sinceridade (Andrade; Alcântara; Pereira, 2019). Contudo, ao experimentar

dissonâncias cognitivas extremas, estes indivíduos optam por evadir-se de sistemas que aparentam desconsiderar ou negar o reconhecimento de sua identidade, como se percebe na EPCAR e em outras organizações militares (Reis, 2023; Sotte, 2017).

Apesar dessas limitações, a transformação é possível. Afinal, o mundo é uma construção humana (Freire, 2014) e, por isso, permanece aberto ao debate e à mudança (Andrade; Alcântara, Pereira, 2019). Entretanto, essa reestruturação exige um esforço coletivo que demanda o reconhecimento das pessoas, a criação de espaços para o seu desenvolvimento crítico e, conseqüentemente, o estabelecimento de um compromisso genuíno em reconhecê-las como sujeitos ativos.

Somente a partir do devido reconhecimento inicial é que se torna viável convocar os indivíduos para a aplicação prática do conhecimento adquirido, criando-se espaços propícios à deliberação e à argumentação, os quais devem ser orientados por princípios éticos que garantam a integridade do processo. Nesse contexto, a abordagem comunicativa, complementando a abordagem substantiva, destaca-se ao enfatizar a importância da ação, a qual se concretiza por meio da linguagem e do entendimento compartilhado (Habermas, 2012).

Nesse âmbito, a conscientização, elemento central na teoria de Freire, permite às pessoas desenvolverem uma consciência crítica acerca de sua realidade social, econômica e política, o que os leva a tomar ações transformadoras com vistas à mudança dessa realidade. Tal conscientização pressupõe o desenvolvimento de capacidades argumentativas, fundadas em um progresso intelectual e cognitivo, sendo essencial para a formação de sujeitos aptos a participar ativamente de diálogos transformadores e da práxis — ação reflexiva e transformadora que visa à emancipação social.

Por fim, aos integrantes da instituição que se reconhecem como protagonistas em potencial, em busca de uma carreira que respeite e valorize sua essência profissional, é imperativo que se revistam da convicção de que são partícipes ativos na coconstrução de uma transformação profunda e necessária. A decisão de transformar palavras em ações é inadiável, sendo, portanto, inevitável que se assumam plenamente os papéis de liderança e transformação nesta jornada coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta à questão central, conclui-se que os militares da FAB, ocupantes de cargos operacionais, interpretam que a tendência à evasão está associada à tensão provocada pela percepção de que a instituição não os reconhece adequadamente como profissionais, negligenciando suas identidades e as racionalidades que sustentam sua construção. Essa tensão, compreendida a partir das narrativas dos próprios militares, manifesta-se de forma silenciosa, evidenciando que, em desconformidade com a racionalidade institucional preponderante, a maioria desses indivíduos, neste momento, apenas intencionam evadir.

A análise da pesquisa documental revela que a FAB utiliza elementos linguísticos para enaltecer e reconhecer o novo perfil de profissional, alinhando a identidade profissional projetada pela instituição para o público externo à imagem reivindicada pelos militares. Por outro lado, também evidencia sinais de que, internamente, a instituição mantém algumas práticas padronizadas que tratam seus integrantes como recursos produtivos.

Sob o amparo da perspectiva transformacional aplicada à gestão organizacional e ao desenvolvimento humano, este estudo elucida e aprofunda a necessidade de personalizar as práticas de gestão de pessoas no âmbito das organizações militares. Este novo olhar ganha relevância sobretudo diante da contradição entre a tendência de evasão de profissionais de carreira qualificados e a visão estratégica da Força Aérea Brasileira, a qual preconiza a retenção e o engajamento a longo prazo.

Ampliando a premissa inicial de que os conflitos entre as racionalidades organizacional e individual seriam reflexos de um novo e complexo perfil militar, a investigação identificou a coexistência de três grupos distintos, formados a partir deste perfil base de militar altamente desenvolvido e capacitado. Nesse cenário, os três perfis, apesar de reivindicarem a uma identidade similar, de militar protagonista, apresentam algumas divergências importantes que ratificam a premência de abordagens diferenciadas e sensíveis às suas singularidades.

Os grupos A e B, caracterizados respectivamente como “continuidade ameaçada” e “perfil de ruptura”, enfrentam desafios similares, embora com nuances específicas. Ambos demandam a revisão de políticas relacionadas aos subprocessos de aplicação e de desenvolvimento de pessoas. Estes profissionais, os quais evidenciam maiores níveis de formação acadêmica, almejam melhor distribuição de atribuições, capacitação e suporte organizacional, pois estão física e emocionalmente exaustos. Por este motivo, caso inexistam intervenções direcionadas que mitiguem os efeitos cumulativos desse esgotamento, o risco de ruptura definitiva e evasão se torna iminente.

Em contraste, o grupo C, identificado como “continuidade acomodada”, apresenta um perfil menos desgastado, mas não menos desafiador. Embora seus integrantes estejam mais distantes de um estado de exaustão, subsistem necessidades substanciais de melhoria nas condições ambientais e psicológicas de trabalho. As ações para este perfil devem ser direcionadas aos subprocessos de retenção, manutenção e engajamento, enfatizando a criação de uma relação de reciprocidade justa e equitativa.

Este perfil de profissional, com mais tempo de serviço e menor predisposição à cidadania organizacional, acredita que a organização falha em cumprir o contrato tácito estabelecido. Além disso, por estarem acomodados, mas não doentes, não intenciam sair da instituição e possuem elevado potencial de que sejam os únicos a permanecer, gerando um forte impacto institucional no cumprimento da missão a longo prazo. Estes profissionais querem ser ouvidos e legitimados e, como já pretendem permanecer, precisam ser movidos ao desempenho de cidadania organizacional, de forma que consigam assumir o seu papel de protagonista.

Ademais, tanto os grupos B quanto C demandam esforços articulados para ressignificar seu vínculo de identificação com a organização. Diferentemente do grupo A, que ainda demonstra lealdade e identificação afetiva, esses dois últimos anseiam por mudanças estruturais que sejam autênticas e sustentadas por discursos coerentes e iniciativas gerenciais concretas.

A (re)construção de tais vínculos normativos e emocionais requer a consolidação de um relacionamento de confiança que se fundamenta em um contrato psicológico relacional, alcançável apenas por meio de ações gerenciais tangíveis que legitimam o discurso de reestruturação.

Nesse sentido, é unânime entre os três grupos de perfis a percepção de que a instituição se empenha em projetar, para o público externo, uma imagem enaltecida de orgulho e excelência quanto à competência de seus profissionais. Entretanto, tal esforço contrasta com a realidade interna, na qual predomina a percepção de uma identidade que trata militares executores como peças de uma engrenagem funcional.

Dentre os principais problemas relatados destaca-se a má alocação e o despreparo de algumas lideranças. Estes, responsáveis diretos por fazer valer as práticas da instituição e por colocar em ação as diretrizes de comando, acabam por corromper um sistema que, no papel, foi desenhado para a excelência.

Assim, desconstroem ambientes de trabalho, adoecem seus subordinados e distribuem a carga de atribuições sob o lema “burro bom, carga nele”. Este modelo de gestão enraizado

na teoria X, raiz dos males da liderança autocrática, aplica pessoas sem conhecê-las ou, mais ainda, sem entender o real contexto de execução do trabalho no qual serão alocadas. Por isso, “conhecer” é a palavra chave na aplicação de pessoas, a saber: conhecer de perto a individualidade, a complexidade do trabalho e dos seres humanos, a infraestrutura e os recursos disponíveis.

A análise de cargos e perfis também evidencia uma lacuna crítica na instituição pesquisada, em virtude do desalinhamento entre as identidades e as competências de seus profissionais. Ademais, a etapa final do subprocesso de aplicação, embasada na avaliação de desempenho, que deveria comparar expectativas e entregas identificando necessidades de desenvolvimento, carece de uma visão projetada para o futuro em substituição ao atual paradigma tradicional com o qual é empregada.

O próximo passo, o subprocesso de desenvolvimento humano e organizacional significa preencher as lacunas com base nas expectativas bidirecionais de ambos os envolvidos, ou seja, oportunizar a mudança com base na real situação narrada pelos próprios executores do processo.

Por fim, o subprocesso de retenção de pessoas, o qual envolve práticas de recompensar, de engajar e de legitimar a substantividade de todos os processos, ao evidenciar um compromisso claro e consistente de humanização da gestão, torna-se uma consequência direta dos demais subprocessos.

Dessa forma, a implementação de práticas de gestão de pessoas alicerçadas na autonomia recíproca relacional, elaboradas de maneira humanizada e personalizada, com foco na compreensão, no desenvolvimento e no reconhecimento das pessoas, revela-se plenamente apta a promover o engajamento de longo prazo dos profissionais. Além disso, tais estratégias possuem o potencial de mitigar o cenário de evasão que atualmente desafia a organização.

Portanto, esta pesquisa contribui ao campo teórico ao propor um conjunto de pilares que servem como base sólida para a integração coerente de elementos da abordagem substantiva. Nesse contexto, a transformação indispensável das forças armadas, em consonância com as exigências do cenário internacional, exige um reconhecimento prévio de que, independentemente de serem soldados ou comandantes, todos possuem o mesmo potencial para atingir níveis equivalentes de conhecimento, independentemente de sua posição na hierarquia.

Além disso, a pesquisa contribui, de forma prática, ao sugerir mecanismos destinados a traduzir o discurso institucional em ações concretas de reestruturação no domínio da gestão de pessoas, com exemplos notáveis do serviço público civil e das forças complementares,

embasados na carreira em Y, na retribuição por função e no programa de gestão e desempenho.

Com base neste estudo, entende-se que a FAB parece consolidar suas práticas gerenciais sob uma perspectiva invertida. Ou seja, administra seu pessoal, composto em sua maioria por pessoas qualificadas dispostas a desempenhar comportamentos de cidadania organizacional e que se identificam afetiva e normativamente com a instituição, com base na imagem virtual e pouco representativa de poucos militares acomodados, os quais demandam coerção direta e constante.

A administração precisa compreender que as exceções devem ser gerenciadas como tal e que, mesmo estes militares, podem e devem transitar pelos demais perfis caso sejam reconhecidos em sua substantividade. Porquanto, ancorada na dinâmica clássica dominante, baseada na premissa de que as pessoas precisam ser coercitivamente instigadas a produzir e a cumprir regras, a própria instituição perpetua um ambiente desmotivador. Como consequência, militares, exemplos do movimento ideal, baseado na continuidade engajada, deslocam-se para a continuidade ameaçada ou de ruptura.

A organização, representada por suas diretrizes e colocada em prática por seus atores, continuará enfrentando a crescente perda de pessoal qualificado enquanto não reconhecer que cada indivíduo constitui um conjunto único de potencialidades que exige compreensão e gestão personalizadas. De igual modo, é fundamental que os gestores passem a conceber a equipe, formada por indivíduos dotados de competências complexas e complementares, como uma parceira estratégica, e não como subordinados sujeitos à imposição de autoridade. Tal perspectiva, em absoluto, não compromete ou desvirtua as posições hierárquicas estabelecidas.

A hierarquia e a disciplina, valores fundamentais sob os quais se constroem a estrutura da instituição militar, passam a ser um problema quando deixam de ser um instrumento e se tornam um fim em si mesmas. Nesse sentido, alguns militares, gestores e membros do alto escalão, comunicam uma imagem de que a posição hierárquica define o valor moral e intelectual de seus soldados. Todavia, este estudo evidencia e muitos outros ratificam que, cada vez mais, soldados e comandantes podem se igualar em níveis de conhecimento. Sendo assim, a hierarquia, necessária para a manutenção da ordem e da definição gerencial de posições, volta ao seu patamar de reguladora de um sistema, no qual todos já conhecem o seu lugar, mas de forma alguma, são definidos por ele.

Certamente, alguns membros do alto escalão, ao ler estas considerações finais irão discordar veementemente, ou por realmente não fazerem parte do grupo que reforça a

distância hierárquica ou por acharem que este viés não existe. Entretanto, militares do nível de execução, participantes deste estudo, independentemente da idade, percebem a existência de um abismo hierárquico que parece deliberadamente construído com o propósito de subjugar as pessoas e reforçar seu lugar na estrutura, em vez de cumprir apenas a função formal de delimitar espaços de atuação e distribuir autoridades e responsabilidades.

Ressalta-se que essa interpretação, de maneira alguma, desvirtua uma maioria de excelentes líderes que compõem a administração militar, sendo esta a principal direção para estudos futuros, baseados em identificar e compreender o perfil de liderança substantiva e comunicativa na FAB. Sugere-se ainda, que pesquisas subsequentes, explorem o impacto do perfil de liderança que emerge a partir de militares que outrora atuavam como executores, pois estes possuem perspectivas dos dois lados do sistema. Investigações futuras devem abordar se tais gestores, mesmo após serem socializados nos moldes tradicionais, conseguem transcender um modelo de socialização impositiva para atuar como agentes de transformação gerencial, sendo este um caminho promissor de pesquisa e de aplicação prática.

REFERÊNCIAS

- ABIMDE. **Pesquisas atestam confiança dos brasileiros nas Forças Armadas**. ABIMDE, 4 jan. 2024.
- ABREU, J. C. A. de. **Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet: inovação nos modelos de gestão no setor público**. Cadernos Enap. Brasília: Enap, 2017.
- AKERLOF, G. A.; KRANTON, R. E. **Identity and the economics of organizations**. Journal of Economic Perspectives, v. 19, n. 1, p. 9-32, 2005.
- AL-ABABNEH, M. M. **Linking ontology, epistemology and research methodology**. Science & Philosophy, v. 8, n. 1, p. 75-91, 2020.
- ALCADIPANI, R.; OLIVEIRA MEDEIROS, C. R. **O herói-envergonhado: tensões e contradições no cotidiano do trabalho policial**. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 10, n. 2, p. 134-153, 2016.
- ALCADIPANI, R.; REZENDE, G. M.; VIANNA, F. R. P. M.; FERNANDES, A.; LIMA, R. S. de. **Olhar dos Estudos Organizacionais para se Pensar a Reforma das Organizações Policiais no Brasil**. Cadernos de Gestão Pública, v. 29, p. 1-20, 2024.
- ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. [s.l.]: Mimeo, 1991.
- ALVES, S. **A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 51-70.
- ANDRADE, L. F. S.; ALCÂNTARA, V. de C.; PEREIRA, J. R. **Comunicação que constitui e transforma os sujeitos: agir comunicativo em Jürgen Habermas, ação dialógica em Paulo Freire e os estudos organizacionais**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 1-14, jan./mar. 2019.
- ARAÚJO, T. **Desafios na retenção de pessoal qualificado na Força Aérea Brasileira**. Jornal de Estudos de Defesa. 2020.
- ARDICHVILI, A.; KUCHINKE, K. P. **International perspectives on the meanings of work and working: current research and theory**. Advances in Developing Human Resources, v. 11, n. 2, p. 155-167, 2009.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- ARGYLE, M. **Psychology of interpersonal behaviour**. 5. ed. London: Penguin Books, 2002.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge, MA, 1992.
- BAMBERG, M. **Narrative analysis**. In: COOPER, H. (Ed.). APA handbook of research methods in psychology. Washington, DC: APA Press, 2012. p. 77-94.
- BANDURA, A. **Self-regulation of motivation and action through goal systems**. In: HAMILTON, V.; BOWER, G. H.; FRIJDA, N. H. (Eds.). Cognitive perspectives on emotion and motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. p. 37-61.
- BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- BANKER, R. D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. **An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures**. Accounting Review, v. 75, n. 1, p. 65-93, 2000.
- BARNES, J. W.; JACKSON, D. W. JR.; HUTT, M. D.; KUMAR, A. **The role of culture strength in shaping sales force outcomes**. Journal of Personal Selling & Sales Management, v. 26, n. 3, p. 255-270, 2006.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D.; SERRA, A. C. C. (Trad.). **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BEGER, P.; BEGER, B. **Socialização**: como ser membro da sociedade. In: FORAACCHI, M. M.; MARTINS, S. (Orgs.). *Sociologia e sociedade*. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

BÉGARIE, H. C. **Tratado de Estratégia**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2010.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. Anchor Books, 1966.

BERTAUX, D. **Histórias de vida**: a pesquisa e seus métodos. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2009.

BETTENHAUSEN, K.; MURNIGHAN, J. K. **The emergence of norms in competitive decision-making groups**. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 350–372, 1985.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. **How an organization's rites reveal its culture**. *Organizational Dynamics*, v. 15, n. 4, p. 5–24, 1987.

BHARADWAJ, S.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. **Sustainable competitive advantage in service industries**: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 4, p. 83–99, 1993.

BINNEWIES, C.; OHLY, S.; SONNENTAG, S. **Taking personal initiative and communicating about ideas**: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 16, n. 4, p. 432–455, 2007.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOURDIEU, P. **A biografia e a ilusão biográfica**. In: BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1986. p. 183–190.

BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BOURANDAS, D. **Successful leader and manager**. Practices, methods, tools for outstanding results through the team. Athens: Psychogios, 2018.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human Resource Management: Theory and Practice**. London: Palgrave Macmillan, 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Apoio socioemocional e humanístico ao efetivo do Comando da Aeronáutica**. ICA 30-10. Brasília, DF: Comando-Geral do Pessoal, 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Diretriz para a reestruturação da Força Aérea Brasileira**. DCA 11-53. Brasília, DF: COMAER, 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Força Aérea 100**: concepção estratégica. DCA 11-45. Brasília, DF: COMAER, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Normas reguladoras de cursos do Comando-Geral de Apoio**. ICA 37-563. Brasília, DF: COMAER, 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Perfil profissional dos oficiais da Aeronáutica (PPOA)**. Brasília, DF: COMAER, 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Planejamento do fluxo de carreira dos graduados da Ativa da Aeronáutica**. DCA 39-4. Brasília, DF: COMAER, 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV**. MCA 909-1-1. Brasília, DF: COMAER, 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Programa de manutenção da conduta militar do COMAER**. DCA 30-2. Brasília, DF: COMAER, 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto nº 3.690, de 19 de dezembro de 2000. **Aprova o Regulamento do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica**, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2000.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Estatuto dos militares**. Diário Oficial da União, 9 dez. 1980.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Institui normas para licitações e contratos administrativos**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Escola Preparatória de Cadetes do Ar. **Plano de Capacitação de Recursos Humanos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar para o ano de 2024**. Portaria EPCAR nº 90/SCAP, de 21 de dezembro de 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma da Administração Pública**. Capítulo 16 de: Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo: Editora 34, 1996, pp. 269-294.

BRITES, I. F. **O desenvolvimento de inovações no setor de defesa no Brasil**: um estudo do programa FX-2/Gripen NG. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022. 210 p.

BRITO, M. J.; PEREIRA, V. G. **Socialização organizacional**: a iniciação na cultura militar. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 58-65, 1996.

BROWN, M. E.; TREVINO, L. K. **Ethical leadership**: A review and future directions. The Leadership Quarterly, v. 17, p. 595-616, 2006.

BRUSTOLIN, V. M. **Dimensões e aplicações do Orçamento de Defesa do Brasil**. Mural Internacional, v. 5, n. 1, p. 38-45, 2014. Acesso em: 02 nov. 2024.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979. 432 p.

CAFORIO, G. **Social sciences and the military**: An interdisciplinary overview. Routledge. 2007.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Fundamentos teóricos da gestão social**. Anais do Transformare, v. 4, Paris: ISC, 2014.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social**: epistemologia de um paradigma. 2. ed. Curitiba: CRV, 2015.

CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. **Gestão social e gestão estratégica**: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69-84, set./dez. 2016.

CARDOSO, A. **O benefício da profissionalização das forças armadas**. Nação e Defesa, 2008. Acesso em: 20 nov. 2020.

CARIA, T. **O uso do conceito de cultura na investigação sobre profissões**. Análise Social, v. 43, n. 189, p. 749-773, 2008.

CARVALHO, J. M. de. **Forças Armadas e a política no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

CARVALHO, M. C. B. **Gestão social**: alguns apontamentos para o debate. In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Orgs.). Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: Educ; IEE, 1999.

CEPALE, G., GIOVANNELLI, I., FIORILLI, C.; PEPE, A. **Emotional efficacy beliefs at work and turnover intentions: The mediational role of organizational identification.** Psychology Research and Behavior Management, 13, 2020, 937-949.

CHAUI, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas.** 13. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

CHEN, C. J. **Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance.** Journal of Business Research, v. 62, n. 1, p. 93–103, 2009.

CHIA, R. **Before and beyond paradigms in organization studies: Back to the 'rough ground'.** Studi di Sociologia, 2018.

CHIESA, V.; MASELLA, C. **Searching for an effective measure of R&D performance.** In: Proceedings, 2nd International Product Development Management Conference, Gothenburg, Sweden, 30–31 May. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management, 1994.

CIULLA, J. B. **Ethics: The heart of leadership.** Praeger, 2004.

CODA, R.; FONSECA FALCONE, G. **Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 6, n. 14, p. 7-18, 2004.

COELHO, E. C. **Em busca da identidade: o Exército e a política na sociedade brasileira.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976.

COOK, P. **A profession like no other.** In: LUKAS, G. (Ed.). Routledge handbook of military ethics. Abingdon: Routledge, 2015. p. 32-43.

COOLEY, C. H. **Human Nature and Social Order.** Nova Iorque: Charles Scribner's Sons, 1902.

COOPER, J. **Cognitive Dissonance: 50 Years of a Classic Theory.** SAGE Publications, 2007. 216 p.

COSTA, B. **Avaliação de trabalhos populares: uma proposta.** Cadernos do Ceas, Salvador, jan./fev. 1994.

COSTA, F. L. da. **Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** Revista de Administração Pública, v. 42, n. 5, p. 829-874, out. 2008. Acesso em: 7 set. 2020.

COSTA DE SOUZA, G.; LIMA ORNELAS, A. **Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual.** Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 3, 2015.

CRAINER, S. **Estratégia: a arte e ciência na criação e execução.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

CRAIB, I. **Experiencing Identity.** Londres: Sage Publication, 1998.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research** (3rd ed.). Sage Publications. 2018.

CRUZ, A. L. M. **O pensamento conservador no contexto da mentalidade profissional militar do Exército Brasileiro.** Revista Agulhas Negras, Resende, v. 6, n. 8, p. 225-239, 2022.

DA MOTA, R. B.. **Setor industrial de defesa do Brasil.** A Defesa Nacional, v. 103, n. 829, 2016.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência.** São Paulo: Atlas, 1987. 118 p.

DENZIN, N. K. **Interpretive interactionism.** 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** California: Sage Publications, 1994.

DESCH, M. C. **Culture clash: Assessing the importance of ideas in security studies.** International Security, v.

23, n. 1, p. 141-170, 1998.

DEVERS, K. J. **How Will We Know “Good” Qualitative Research When We See it?** Beginning the Dialogue in Health Services Research. *Health Services Research*, v. 34, n. 5, p. 1153-1188, 1999.

DI PALMA, M. S. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de Jovens Oficiais nos Tempos Atuais**. Escola de Guerra Naval: RJ. 2010.

DINIZ, D. G. **Avaliação de desempenho revisitada: uma abordagem holística para organizações hierarquizadas**. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, v. 7, n. 1, Belo Horizonte, 2024. e-ISSN 2594-7788.

DINIZ, D. G.; VILAS BOAS, L. H. de B.; MENDES DE SOUZA, J. C. **Evasão voluntária de militares de carreira: revisão integrativa nas forças singulares do Brasil e do mundo**. In: XXVII SEMEAD - Seminários em Administração, 2024, Universidade de São Paulo, São Paulo, nov. 2024.

DOMBROWSKI, P.; GHOLZ, E. **Buying Military Transformation**. USA: Columbia University Press, 2006.

DONEVA, R. **How to apply behavioural economics to the design process: The story of a Behavioural Design Workshop** at Hyper Island, 2018.

DOOLIN, B. **Information Technology as Disciplinary Technology: Being Critical in Interpretive Research on Information Systems**. *Journal of Information Technology*, v. 13, p. 301-311, 1998.

DOSE, J. J. **Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 70, n. 3, p. 219-240, 1997.

DOUBRAWA, D. G. **Aspectos Peculiares das Forças de Defesa de Israel**. A Defesa Nacional, [ca. 1985].

DOUGHERTY, G. M. **Promoting disruptive military innovation: best practices for DoD experimentation and prototyping programs**. *Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University*, Vol. 25. p. 2-29, 2018.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H. **Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling**. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 2, p. 230-251, 1994.

DUBAR, C. **A Socialização**. Construção das Identidades Sociais e Profissionais. Porto: Porto Editora, 1997.

DUBAR, C. **La Socialisation: Construction des Identités Sociales et Professionnelles**. Paris: Armand Colin, 2005.

DURKHEIM, E. **De la division du travail social**. Paris, PUF, 1893.

DURKHEIM, E. **L'éducation morale**. Paris, PUF, 1902-1903.

ECKEL, C. C.; GROSSMAN, P. J. MEN. **Women and risk aversion: Experimental evidence**. In: C. R. Plott, & V. L. Smith (Eds.), *Handbook of Experimental Economics Results*, v. 1, p. 1061-1073. Amsterdam; Oxford: North Holland, 2008.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. **Theory building from cases: Opportunities and challenges**. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELLIOT, J. **Action research: a methodological introduction**. Filadélfia: Open University Press, 1991.

ELLIOTT, D.; STERN, J. E. (eds). **Research Ethics: A Reader**. Hanover, NH: University Press of New England, 1997.

- FAIRCLOUGH, N. **Critical discourse analysis**: The critical study of language. 2. ed. Harlow: Longman, 2012.
- FARRELL, T. **The norms of war**: cultural beliefs and modern conflict. L. Rienner Publishers, 2005.
- FARRELL, T.; TERRIFF, T. (Ed.). **The sources of military change**: culture, politics, technology. Lynne Rienner Publishers, 2002.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: M. T. Fleury, As pessoas na organização, p. 11-34. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, E.; CASTILHOS, R. B.; FONSECA, M. J. **The qualitative interview in marketing and consumer research**: paradigmatic approaches and guideline. Brazilian Journal of Marketing - BJM, Revista Brasileira de Marketing – ReMark, Edição Especial – Vol. 13, n. 4, setembro de 2014.
- FISCHER, E.; OTNES, C. C.; TUNCAY, L. **Pursuing Parenthood**: Integrating Cultural and Striving. Journal of Consumer Research, v. 34, n. 4, p. 425–440, 2007.
- FISCHER, T.; MELO, V. P. **Programa de desenvolvimento e gestão social**: uma construção coletiva. In: FISCHER, T., ROESCH, S., & MELO, V. P. Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino. Salvador: Edufba, Ciags/Ufba, p. 13-41, 2006.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRAGA, F. de A. e S. **O Brasil e os BRICS**: Potência regional ou ator global?. Revista Brasileira de Política Internacional, v. 56, n. 1, 2013, pp. 107-128.
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.
- FORCE XXI. **Force XXI Operations**: A Concept for the Evolution of Full-dimensional Operations for the Strategic Army of the Early Twenty-First Century, 1994.
- FORNELL, C. **A national customer satisfaction barometer**: The Swedish experience. Journal of Marketing, 56(1), p. 6–21, 1992.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: Nascimento da Prisão. Petrópolis: Vozes, 1982.
- FRANCO AZEVEDO, C. E. **Gestão de Defesa**: O Sistema de Inovação no Segmento de Não Guerra. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.
- FRANCO AZEVEDO, S. Comunicação e Gestão em Organizações: Novos Desafios e Perspectivas. Editora XYZ, 2018.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 58. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.
- FROST, P. J. **Toxic emotions at work**: how compassionate managers handle pain and conflict. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- GADE, P. A. (Ed.). **Organizational commitment in the military**. Military Psychology, 15, 163–166, 2003.
- GADE, P. A., TIGGLE, R. B.; SCHUMM, W. R. **The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses**. Military Psychology, 15, 191–207, 2003.
- GALBRAITH, J. R. **Organization design**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
- GASKELL, G.; BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GENETTE, G. **Discurso da narrativa**: Ensaios de método. Tradução de João Evangelista Ferreira de Lima. Ithaca: Cornell University Press, 1983. (Original publicado em 1972).

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. **Decision making**: non-rational theories. Elsevier, v. 5, p. 3304-3309, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILL, F. **The meaning of work**: lessons from sociology, psychology, and political theory. Journal of Socio-Economics, 28, 725–743, 1999.

GREENBERG, J.; BARON, R. A. **Organizational psychology and behavior**. (A. S. Antoniou, Ed. & Trans.). Athens: Gutenberg, 2013.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **Linking organizational context and managerial action**. Strategic Organization, v. 2, n. 3, p. 213-237, 1994.

GUERREIRO RAMOS, A. **A sociologia de Max Weber** (sua importância para a teoria e a prática da Administração). RSP, v. 3, n. 2-3, p. 267-282, 1946.

GUERREIRO RAMOS, A. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1983.

GUERREIRO RAMOS, A. **Introdução crítica à sociologia brasileira**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1995.

GUERREIRO RAMOS, A. **A modernização em nova perspectiva**: em busca do modelo da possibilidade. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília, DF: Ed. UnB, 2009. p. 41-79.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOY, A. S. (Org.). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades para a administração. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades para a administração**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 2010.

GOMIDE, A. D. Á.; PEREIRA, A. K.; MACHADO, R. A. **Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira**. In: R. O. Pires, G. O. Lotta, & E. Oliveira, Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas (pp. 85-104). Brasília, DF: Ipea/Enap, 2018.

GRAY, C. S. **Strategic culture as context**: the first generation of theory strikes back. Review of international studies, v. 25, n. 1, p. 49-69, 1999.

GRIFFIN, S. **Military innovation studies**: Multidisciplinary or lacking discipline?. Journal of Strategic Studies, v. 40, n. 1-2, p. 196-224, 2017.

GRIFFITH, J. **Army career continuance and individual readiness**: The key to increased retention. Armed Forces & Society. 2008.

GRIFFITH, J. **Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard**: Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. Armed Forces & Society, 34, no. 2, January 1, 2008.

GRISSOM, A. **The future of military innovation studies**. Journal of Strategic Studies, v. 29, n. 5, p. 905-934, 2006.

GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. **Transformational leadership, creativity, and organizational innovation**. Journal of Business Research, 62, 461–473, 2009.

GUNDRY, L. K.; ROUSSEAU, D. M. **Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message**. Human Relations, 47(9), 1063–1088, 1994.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. **Direito e democracia: entre a facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2011. v. 2.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural na esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa** (F. R. Kothe, Trad., 2 ed.). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HABERMAS, J. **Teoria da Ação Comunicativa**. Rio de Janeiro: Editora Tempo Brasileiro, 1987.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**. Sobre a crítica da razão funcionalista. São Paulo: Martins Fontes, 2012a.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**. Racionalidade da ação e racionalização social. São Paulo: Martins Fontes, 2012b.

HACKING, I. **The social construction of what?** Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1999.

HATCH, M. J. **The dynamics of organizational culture**. Academy of Management Review, 18(4), 657–693, 1993.

HECKSCHER, C.; DONNELLON, A. **The post-bureaucratic organization**. Thousands Oaks, CA: Sage, 1994.

HEGEL, G. **La Philosophie de l'Esprit d'Iéna**. Trad. Jennenser Real Philosophie, Santlichte Werke, T. XIX, 1981.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. **Do norms matter in marketing relationships?** Journal of Marketing, 56(2), 32–44, 1992.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do Espírito**. São Paulo: Martins Fontes, 1807.

HERZFELD, M. **A produção social da indiferença: Explorando as origens culturais da burocracia**. Tradução de Flávio Gordon. Petrópolis: Vozes, 2016.

HERZFELD, M. **Portrait of a Greek Imagination: An Ethnographic Biography of Andreas Nenedakis**. Chicago: University of Chicago Press, 1997b.

HERZFELD, M. **The taming of revolution: intense paradoxes of the self**, in Deborah E. Reed-Danahay (ed.), Auto/Ethnography: Rewriting the Self and the Social. London: Berg, pp. 169–94, 1997a.

HILL, A. **Military Innovation and Military Culture**. Parameters, 45, n° 1, 2015.

HILL, A. A.; WONG, L.; GERRAS, S. J. **Self-Interest Well Understood: The Origins & Lessons of Public Confidence in the Military**. Daedalus, 142(2), 49–64, Spring 2013.

HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. **Want innovation?** Then use cultural artifacts that support it. Organizational Dynamics, 31(1), 74–84, 2002.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. **Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model**. Journal of Business Research, 67, 1609–1621, 2014.

- HOGAN, S. J.; SOUTAR, G. N.; MCCOLL-KENNEDY, J. R.; SWEENEY, J. C. **Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development.** *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264–1273, 2011.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. **A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes.** *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462, 2000.
- HONNETH, A. **The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts.** Cambridge: Polity Press, 1995.
- HORNE, E. B.; MCBETH, S. **Essie's Story: The Life and Legacy of a Shoshone Teacher.** Lincoln, NB: University of Nebraska Press, 1998.
- HUNTINGTON, S. P. **The soldier and the state: The Theory and Politics of Civil–Military Relations.** Belknap Press Imprint of Harvard University Press, 1981.
- JANSEN, E; THOMAS, K. **Intrinsic motivation in the military: models and strategic importance.** Monterey, California. Naval Postgraduate School, 1996.
- JUNIOR, A. W. M. T.; NETO, R. B. G. **O papel da tecnologia na concepção de transformação do Exército Brasileiro: caímos na armadilha da revolução dos assuntos militares?.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA, 10., 2018, São Paulo. Anais eletrônicos [...]. São Paulo: ABED; USP, 2018.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.** *Econometrica*, 47(2), 263–292, 1979.
- KANFER, R. **Motivation theory and industrial and organizational psychology.** In M. D. Dunette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, second ed., Vol. 1, pp. 75-170. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, Inc., 1990.
- KARDINER, A. **The Individual and his Society.** New York, Columbia University Press, trad. *L'individu et sa société, Paris, Gallimard, 1939.
- KARYOTAKIS, K. **Job satisfaction and employee satisfaction** (Scientific paper, Master's Degree Program in Organization and Management, Department of Production Engineering and Management, Technical University of Crete, 2013).
- KIER, E. **Imagining war.** Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017.
- KIOSI, E. **Human resources management and motivation: Ethical leadership and virtue ethics as motivation factors in the military** (Thesis), School of National Security, Hellenic Police Academy, 2020.
- KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. **A set of principles for conducting and evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems.** *MIS Quarterly*, v. 23, no. 01, p. 67-94, 1999.
- KOBER, A. **The Israel defense forces in the Second Lebanon War: Why the poor performance?** *Journal of Strategic Studies*, 31(1), 3-40, 2008.
- KOBER, A. **What Happened to Israeli Military Thought?** *Journal of Strategic Studies*, 34(5), 707-732, 2011.
- KOHLBERG, L. **Essays on moral development: Vol. 1. The philosophy of moral development.** Harper & Row, 1981.
- KOWALINSKI, S. R. **Solidarity in Service: a Study on Military Motivation.** Tese University of Chicago. December, 2022.
- KULVE, H. te; SMIT, W. A. **Civilian-military co-operation strategies in developing new technologies.** *Research Policy*, 32, 2003, p. 955-970.

LACOMBE, B. M. B. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAGACE-ROY, D.; JACOB, C. **Professionalism. Overview: Military excellence through practice**. In M. Skerker, D. Whetahm, and D. Carrick (Eds.), *Military virtues* (pp. 337-347). Hampshire: Howgate Publishing Limited, 2019.

LAYE, C. **The Dark Child: The Autobiography of an African Boy**. New York: Farrar, Strauss and Giroux, [1954] 1994.

LEGRO, J. W. **Cooperation under fire**. In: *Cooperation under Fire*. Cornell University Press, 2013.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. **Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2005.

LIMA, L. C.; AMORIM, W. A. C. DE; FISCHER, A. L. **Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando Possibilidades da Gestão De Clima Organizacional**. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 159-182, 2015.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. New York: Sage Publications, 1985.

LINTON, R. **The cultural background of personality**. trad. les fondements de la personnalité. Paris, Dunod. 1945.

LIPIANNSKI, L. **Representations sociales et ideologies - analyse conceptuel** in V. Aebischer et al. (orgs.). *Ideologies et representations sociales*, Del Val, Fribourg, 1998.

LYNCH, C. E. C. **O pensamento conservador ibero-americano na era das independências (1808 – 1850)**. *Lua Nova*, São Paulo, n 74, 2008, p.59-92. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64452008000200004>. Acesso em: 20 agosto 2023.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1990.

LUKÁCS, G. **History and class consciousness: Studies in Marxist dialectics**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

LÜTZ, C., CANES, R., BEURON, T. A.; GROHMANN, M. Z. **Fatores Motivacionais Extrínsecos para a Profissão Militar**. *Revista de Administração da Unimep*, 10(1), 164-188. 2012.

LOI, R.; HANG-YUE, N.; FOLEY, S. **Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120, 2006.

LØWENDAHL, B. R.; REVANG, Ø.; FOSSTENLØKKEN, S. M. **Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis**. *Human Relations*, 54(7), 911–931, 2001.

MAHLER, J. **Influences of organizational culture on learning in public agencies**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 519–531, 1997.

MALINOWSKI, B. **Argonauts of the Western Pacific**. London: Routledge, 1922.

MANDELES, M. D. **The development of the B-52 and jet propulsion: a case study in organizational innovation**. Maxwell Air Force Base, Alabama: Air University Press, 1998.

MARIANO, A. M.; ROCHA, M. S. **Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora**. In AEDM International Conference–Economy, Business and Uncertainty: Ideas for a European and Mediterranean industrial policy. Reggio Calabria (Italia), 2017.

MARTIN, J. **Organizational Culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MARTIN, J.; FELDMAN, M. S.; HATCH, M. J.; SITKIN, S. B. **The uniqueness paradox in organizational stories.** *Administrative Science Quarterly*, 28, 438–453, 1983.

MARTIN, J. F. **Unlocking success in digital transformations.** Outubro de 2018.

MARTINS, A. R.; SOUZA, L. P.; PEREIRA, T. G. (2023). **O impacto do desenvolvimento contínuo nas organizações militares.** *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 10(2), 56-73.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The Burnout Challenge:** Managing People's Relationships with Their Jobs. Cambridge, MA: Harvard University Press. 2022.

MATOS, P. de O. **Implicações econômicas na guerra e no poder militar.** *Tensões Mundiais*, v. 11, n. 20, p. 115-141, 2015.

MCCRACKEN, G. **The long interview.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1988.

MCGREGOR, D. **Theory X and Theory Y: Implications for Modern Management.** In *BizNewske* [online]. Recuperado de <https://www.biznewske.com>. 2024.

MCNERNEY, M. Major. **Innovación militar en tiempos de conflicto:** ¿Es Demasiado Riesgoso? *Air & space power journal* [Espanol], v. XVII, n. 1, segundo trimestre, 2005.

MEAD, G. H. **Mind, self, and society:** From the standpoint of a social behaviorist. Chicago: The University of Chicago Press, 1934.

MEIHY, J. C. S. B.; BARBOSA, M. C. **História oral:** como fazer, como pensar. São Paulo: Contexto, 2018.

MEIHY, J. C. S. B.; HOLANDA, F. **História oral:** memória, tempo, identidades. São Paulo: Contexto, 2007.

MEYER, J. C. **Tell me a story:** Eliciting organizational values from narratives. *Communication Quarterly*, 43(2), 210–225, 1995.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Testing the “side-bet theory” of organizational commitment:** Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378, 1984. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, 1, 61– 89, 1991. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace:** Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. **Development and evolution of commitment profiles among military recruits:** Implications for turnover intention and well-being. *Journal of Vocational Behavior*, v. 130, p. 103611, 2022.

MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. **Employee commitment and motivation:** A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007, 2004.

MEYER, J. P.; KAM, C.; GOLDENBERG, I.; BREMNER, N. L. **Organizational Commitment in the Military:** Application of a Profile Approach, *Military Psychology*, 25:4, 381-401, 2013.

MICHAUD, K.; RALPH, C. S.; CONNICK-KEEFER, S. J. A. **Operational stressors, psychological distress, and turnover intentions:** The impact of potentially morally injurious experiences. *Journal of Traumatic Stress*, 35(1), 2021. 67-76.

MILLS, C. W. **A nova classe média.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. **The impact of organizational memory on new product Performance and creativity**. Journal of Marketing Research, 34(1), 91–106, 1997.

MORGAN, N. A.; PIERCY, N. F. **Interactions between marketing and quality at the SBU level: Influences and outcomes**. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(3), 190–208, 1998.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, 41(3), 8-19, 2001.

MOTA, M. F. A.; CABRAL, H. L. T. B. **A linguagem como instrumento de desenvolvimento do senso de dignidade humana em adolescentes sob regime de internato militar no Brasil**. In: CABRAL, H. L. T. B.; PONTES-RIBEIRO, D. H.; LIMA, W. L. F. (Orgs.). Interfaces da linguagem. Brasil: Multicultural Editora, 2020. Cap. 15, p. 166-173.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. B. **Introdução à organização burocrática** (6. ed.). São Paulo: Brasiliense, 1988.

MOTTA, P. R. **Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância**. In: CAIDEN, G. E., & CARAVANTES, G. R. Reconsideração do conceito de desenvolvimento. Caxias do Sul: Educs, 1985.

MOW, International Research Team. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

MUMFORD, M. D.; SCOTT, G. M.; GADDIS, B.; STRANGE, J. M. **Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships**. Leadership Quarterly, 13(6), 705–750, 2002.

MUNIZ, J. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro** [Doctoral dissertation, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro], 1999.

MUZZIO, H. **The paradoxical condition of human resources administration: between instrumental rationality and substantive rationality**. Artigos, Cad. EBAPE.BR, 12 (3), Set 2014.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Information Systems**. MIS Quarterly, (21:2), 1997, pp. 241-242.

MYERS, M. D. **Investigating information systems with ethnographic research**. Communications of AIS, (2:23), 1999, pp. 2-19.

NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1, p. 61-97.

OLIVEIRA, M. Z.; BERIA, F. M.; GOMES, W. B. **Validity evidence for the turnover and attachment motives survey (TAMS) in a brazilian sample**. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 26, n. 65, p. 333-342, 2016.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. 320p.

OLSTHOORN, P. **Military virtues and moral relativism**. In M. Skerker, D. Whetahm, and D. Carrick (Eds.), Military virtues (pp. 1-14). Hampshire: Howgate Publishing Limited, 2019.

ÖNDAY, Özgür. **Classical Organization Theory: From generic management of Socrates to bureaucracy of Weber**. International journal of business and management review, v. 4, n. 1, p. 87-105, 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/51603413/Classical-Organization Theory.pdf>. Acesso em: 20/02/2021

O'REILLY, C. **Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations**. California Management Review, 31(4), 9–25, 1989.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: Princípios e procedimentos**. 7. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2007.

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. **Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions**. Information Systems Research, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Editora MH Comunicação, 1994.

PARSONS, T. **The Social System**. Glencoe, IL: Free Press, 1951.

PEDROSO, A. R.; SANTOS, P. P. **A gestão de recursos humanos na Força Aérea Brasileira**: fatores de formação discursiva que exercem influência nos processos de formação profissional-militar. *Revista Brasileira de Estudos Estratégicos*, v. 9, n. 18, 2017.

PEREIRA, F. A. M. **A Evolução da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais**: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado. *Revista Organizações em Contexto*, v. 8, n. 16, p. 275–295, 31 dez. 2012.

PIAGET, J. **Épistémologie génétique**. Paris: Presses Universitaires de France, 1964.

PIAGET, J. **Six Études de Psychologie**. Paris: Gunthier, 1984.

PIRES, H. C. T. **A Importância da Liderança na Marinha do Brasil na Motivação e Retenção dos Oficiais da Geração Y**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval. 2018.

PONCIONI, P. **Tendências e desafios na formação profissional do policial no Brasil**. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 1(1), 22-31, 2007.

POZZEBON, M. **Conducting and evaluating critical interpretive research: examining criteria as a key component in building a research tradition**. In: KAPLAN, B. et al. (Eds.). *Information systems research: relevant theory and informed practice*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, p. 275-292, 2014.

PRATT, M. G.; ASHFORTH, B. E. **Fostering meaningfulness in working and at work**. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309-327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

RAPLEY, T. **Interviews**. In: SEALE, C.; GOBO, G.; GUBRIUM, J.; SILVERMAN, D. (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 15–33). London: Sage, 2007.

REDMOND, M. R.; MUMFORD, M.D.; TEACH, R. **Putting creativity to work**: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120–151, 1993.

REED, M. **Teorização organizacional**: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.

REIS, J. B. **Êxodo de oficiais da Aeronáutica**. Mais de 15% dos que pediram demissão são pilotos. *Revista Sociedade Militar*, 15 jul. 2023. Disponível em: <https://revistasociedademilitar.com.br/exodo-de-oficiais-da-aeronautica-mais-de-15-dos-que-pediram-demissao-sao-pilotos/>. Acesso em: 30 out. 2024.

RHEAD, R., MACMANUS, D., JONES, N., GREENBERG, N.; FEAR, N. T. **Pre-service military-related and mental disorder factors associated with leaving the UK Armed Forces**. *Military Medicine*, 185(9-10), e1813-e1821. 2020.

RICHARDSON, L. **Writing Strategies**: Reaching Diverse Audiences. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. California: Sage, 1993.

ROBERSON, Q. M. **Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations**. *Group & Organization Management*, v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2019.

ROCHA NETO, M. M.; SANTANA, M. A. S. **Intenção de rotatividade e identificação organizacional**: Um

estudo no contexto militar brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 12(3), 505-522. 2022.

ROUGHSEY, E. **An Aboriginal Mother Tells of the Old and the New** (ed. Paul Memmott and Robyn Horsman). New York: Penguin Books, 1984.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. **On the meaning of work: a theoretical integration and review**. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127, 2010.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation**, 2000.

SÁ, F. R. de; VIEIRA, R. G.; CUNHA, A. M. da. **Learning Lessons From the Scrum Adoption in the Brazilian Air Force**. *IT Professional*. Volume: 24, Issue: 1, 01 Jan.-Feb. 2022. DOI: 10.1109/MITP.2021.3132310.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), Jul. 2009.

SACCOL, A. Z. **Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269, 2009.

SAITOTI, T. O. **The Worlds of a Masai Warrior: An Autobiography**. Berkeley, CA: University of California Press, 1986.

SANDES, W. F.; DURANTE, M. O. **Avanços na democracia brasileira: a participação da sociedade civil na Conferência Nacional de Segurança Pública**. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 3, 116-127, 2009.

SANTOS, C. **A Construção Social do Conceito de Identidade Profissional**. *Interações: Sociedade E As Novas Modernidades*, 5(8), 2005.

SANTOS NETA, L. B. dos. **A reestruturação da Força Aérea Brasileira e seus impactos sobre a composição do efetivo da FAB**. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa – ENABED, 2021.

SANTOS, L. S.; SERVA, M. **Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública: novos caminhos de um campo de estudo**. Apresentado no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, M.; MENDES, C. **Qualificação e retenção de pessoal nas Forças Armadas Brasileiras: desafios e perspectivas**. *Revista Brasileira de Administração Militar*. 2014.

SARI, R.R.; ARIYANI, R.; AMANDA, M. **Study Literatur: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**. *Jurnal Ilmu Sosial, Journal of Social Sciences*. 2024.

SAPOLSKY, H. M. **The Polaris system development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2013.

SAVOS, C. J. **The irresistible force vs. the immovable object: Civilian attempts to force innovation on a reluctant military**. 1994.

SELIGMAN, M. E. P. **Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment**. New York: Free Press, 2002.

SENIOR, D.; SINGER, S. **Nação empreendedora: o milagre econômico de Israel e o que ele nos ensina**. 2. ed. São Paulo: Évora, 2011.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 5th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2017.

SCHMIDT, F. de H. **Trajetória dos militares na burocracia federal brasileira: notas iniciais**. In: LOPEZ, F. G.; CARDOSO JUNIOR, J. C. (orgs.). *Trajetórias da burocracia na nova república: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)*. Brasília: Ipea, 2023. p. 407-457.

- SEN, A. **Development as Freedom**. New York: Anchor Books, 1999.
- SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de Empresas, 37, 1997.
- SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. **Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products**. Journal of Marketing Research, 38(1), 73–85, 2001.
- SEUNGJU H. XYLE K., JOONYOUNG H., BYEONGHYEON K., HOYOUN KI, JAEWON KO. **Peer effects on organizational commitment: Evidence from military cadets**, Military Psychology. 2023.
- SILVEIRA, R. Z. da. **Mãe!? O mundo vai acabar...?** Reflexões sobre Desdobramentos e Implicações dos Paradigmas Sociológicos de Burrell e Morgan para os Estudos Organizacionais. Cadernos EBAPE.BR, 11(4), artigo 10, 652–670, 2013.
- SILVA, F. R.; COSTA, D. B. **A gestão de pessoas em ambientes militares: Desafios e estratégias de sucesso**. Jornal de Administração e Liderança, 15(4), 2023, 112-129.
- SKINNER, B. F. **The behavior of organisms: An experimental analysis**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1938.
- SOETERS, J.; WINSLOW, D.; WEIBULL, A. **Military culture and diversity**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- SOUSA, V. R.; OLIVEIRA, P. M. **Retenção de talentos em instituições militares: Um estudo comparativo**. Revista Brasileira de Recursos Humanos, 17(1), 2024, 34-49.
- SOARES, M. N. M.; REBOUÇAS, S. M. D. P.; LAZARO, J. C. **The substantive rationality of self-management practices: an analysis of the organizational dynamics of women in solidarity economy from the perspective of oral history**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, 13, Ed. Especial Engema, 1216-1234, 2020.
- SONG, M.; SWINK, M. **Marketing–manufacturing integration across stages of new product development: Effects on the success of high- and low-innovativeness products**. IEEE Transactions on Engineering Management, 56(1), 31–44, 2009.
- SONNENTAG, S.; VOLMER, J. **Individual-level predictors of task-related teamwork processes: The role of expertise and self-efficacy in team meetings**. Group & Organization Management, 34(1), 37–66, 2009.
- SOTTE, T. de P. **O plano de carreira dos graduados do Exército Brasileiro, à luz de teorias motivacionais: uma proposta de carreira em “Y”**. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2017.
- SOUZA, L. E. C.; ALBUQUERQUE SÁ SOUZA, L.; ROSAS TORRES, A. R.; BARBOSA, G. A.; LIMA, T. J. S. **Bem estar subjetivo e burnout em cadetes militares: o papel mediador da autoeficácia**. Psicol. Reflex. Crit., 28(4), 2015.
- SOUZA, S. S. R. **Perfil de liderança prevalente na gestão de inovação em organização militar**. Porto Velho, RO, 2017.
- STOREY, C.; KAHN, K. B. **The role of knowledge management strategies and task knowledge in stimulating service innovation**. Journal of Service Research, 13(4), 397–410, 2010.
- STOYANOV, V. **Organizational culture and morality in the Armed Forces**. 2006.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M.A. **The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities**. Academy of Management Journal, 48(3), 450–463, 2005.
- TAGGAR, S.; ELLIS, R. **The role of leaders in shaping formal team norms**. The Leadership Quarterly, 18(2), 105–120, 2007.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** (3 ed.). Ijuí: Editora da Unijui, 2016.

TORRACO, R. J. **Challenges and choices for theoretical research in human resource development.** Human Resource Development Quarterly, 15 (2), 171-188, 2004.

TORRACO, R. J. **Work design theory:** A review and critique with implications for human resource development. Human Resource Development Quarterly, 16 (1), 85-109, 2005.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **Studying organizational cultures through rites and ceremonials.** Academy of Management Review, 9(4), 653-669, 1984.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D.; KRYSCYNSKI, D., ULRICH, M.; BROCKBANK, W. **Victory Through Organization:** Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It. New York, NY: McGraw-Hill Education. 2017.

VENTURINI, J. C., PEREIRA, B. A. D., VEY, I. H.; BORNIA, A. C. **Motivação no Trabalho dos Oficiais do Exército Brasileiro:** Um Estudo de Caso. Encontro nacional de engenharia de produção. Paraná. 2007.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. **Paradigma interpretacionista:** a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, 2005, 66-72.

VITORIO, E. E. G. **Os principais fatores responsáveis por inspirar o real desejo do cumprimento da missão.** Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2017.

VIZEU, F. **Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa:** o caso de uma instituição psiquiátrica. Revista de Administração da UFSM, v. 13, n. 36, p. 33-48, jan./mar. 2006.

WAUTIER, J. **Les figures de l'engagement dans les associations:** Entre projet collectif et projet individuel. Paris: L'Harmattan, 2001.

WALTZ, K. N. **The origins of war in neorealist theory.** The Journal of Interdisciplinary History, v. 18, n. 4, p. 615-628, 1988.

WANG, H.; FENG, J.; ZHANG, H.; XIN, L. **The effect of digital transformation strategy on performance:** The moderation role of cognitive conflict. School of Management, Hangzhou Dianzi University. Emerald Journal, 2020.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. **The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis.** European Journal of Innovation Management, 7(4), 303-313, 2004.

WARREN, K. B. **Narrating cultural resurgence:** genre and self-representation for Pan-Mayan writers', in Deborah E. Reed-Danahay (ed.), Auto/Ethnography: Rewriting the Self and the Social. Oxford: Berg. pp. 21-46, 1997.

WEBER, M. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Editora Universidade de Brasília. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009 (reimpressão) 464p.

WEBER, M. **Economy and society:** An outline of interpretive sociology. Brasília: Editora UnB, 1999.

WEERAWARDENA, J. **The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy.** Journal of Strategic Marketing, 11, 15-35, 2003.

WEDEL, J. **Blurring the Boundaries of the State-Private Divide:** Implications for Corruption, 2002.

WEST, M. A. **Sparkling fountains or stagnant ponds:** an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355–424, 2002.

WHITE, S. P. **Subcultural Influence on Military Innovation:** The Development of U.S. Military Cyber Doctrine. Doctoral dissertation, Harvard University, Graduate School of Arts & Sciences. 2019.

WILLMOT, H. **Organization theory as a critical science?** In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford: Oxford University Press, p.88-112, 2003.

WOODRUFF, T. D. **Organizational citizenship behavior in the military context:** Are we missing the mark? *Military Psychology*, 36(1), 2024, 69-82.

WRONG, D. H. **The oversocialized conception of man in modern sociology.** *American Sociological Review*, v. 26, n. 2, p. 183-193, 1961.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness:** Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763–771, 2010.

APÊNDICE A - *GRAND TOUR* ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Perfil sociodemográfico:

Nome: (Código)

Gênero:

Estado civil:

Filhos:

Posto/graduação:

Formação acadêmica:

Tempo de Serviço:

IDENTIDADE PROFISSIONAL REIVINDICADA (Dubar, 2005; Rossi; Hunger, 2020; Rocha Neto; Santana, 2022):

- Qual sua motivação inicial para ingressar nas forças armadas?
- Como você se descreveria profissionalmente? Como você se define?
- Como você acha que seus superiores, subordinados e a própria organização o veem?
- Como isso se alinha com sua autoimagem? (Há desconexão percebida?)
- Você se identifica com a instituição FAB (nível macro)?
- Você se identifica com a instituição na qual trabalha EPCAR (nível micro)?
- Porquê? (identificar perfil afetivo - emocional, normativo - moral, obrigacional, continuidade - transacional, financeiro)
- Em caso negativo para qualquer uma das duas perguntas: em algum momento já se identificou? Quais fatores o fizeram perder essa sensação de identificação?

INDÍCIOS DE ADOECIMENTO LABORAL (Maslach; Leiter, 2022):

Esgotamento Emocional

- Você tem se sentido constantemente cansado ou exausto, mesmo após períodos de descanso?
- Com que frequência você sente que não tem energia para realizar suas tarefas diárias?
- Você sente que suas responsabilidades e demandas de trabalho são excessivas e difíceis de gerenciar?
- Você tem notado mudanças de humor, como irritabilidade ou tristeza, que parecem relacionadas ao trabalho?
- Você tem dificuldades para se concentrar ou tomar decisões no trabalho?

Despersonalização

- Você se sente emocionalmente desconectado de seu trabalho ou de suas tarefas?
- Você percebe uma falta de empatia ou indiferença em relação à organização e às pessoas no seu contexto de trabalho?
- Você já se sentiu cínico ou negativo em relação à sua função ou à organização?
- Como você descreveria suas interações com clientes ou usuários? Sente que se distanciou emocionalmente deles?
- Você se sente frequentemente alienado ou desconectado do ambiente de trabalho?

Realização Pessoal

- Você se sente realizado em sua função atual? Quais aspectos do seu trabalho você considera gratificantes?
- Você sente que suas metas profissionais são alcançáveis e que suas conquistas são reconhecidas?
- Você acredita que seu trabalho contribui para seu desenvolvimento pessoal e profissional?
- Você sente que seu trabalho tem um propósito ou significado? Como isso influencia sua motivação?

INDÍCIOS DE COMPORTAMENTO DE ALINHAMENTO OU OPOSIÇÃO:

- Como você percebe a cultura dentro da sua O.M. (artefatos, valores e crenças)?
- Alguma vez já sentiu que existem diferentes culturas dentro do contexto macro-organizacional?
- Como você interpreta as práticas de socialização militar? Pode descrevê-las ou dar exemplos?
- Como essas práticas o afetam?
- Você enxerga oportunidades de crescimento e desenvolvimento a longo prazo?
- Você se sente parte da organização?

INDÍCIOS DE EVASÃO:

- O que o motiva a permanecer na FAB?
- Alguma vez já pensou em sair?
- Por quê?
- Você alguma vez já sentiu que é o centro das prioridades da FAB? Por quê?

CULTURA/IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (Schein, 2017):

- Como você percebe a cultura/identidade organizacional da FAB (aspectos visíveis e invisíveis)?

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (Ulrich; Kryscynski; Ulrich; Brockbank, 2017):

- Agregar: Quais critérios e métodos de seleção têm sido adotados para garantir que os novos integrantes do quadro operacional da organização possuam as competências e valores alinhados às necessidades estratégicas da Força?
- Aplicar: Como as práticas de alocação de funções e responsabilidades estão sendo conduzidas para maximizar o desempenho individual e coletivo no nível operacional, considerando as demandas contemporâneas da Defesa Nacional?
- Reter: Você percebe um esforço de implementação de estratégias na redução da evasão de militares qualificados? Como você acredita que a FAB poderia engajar e reter pessoas como você?
- Desenvolver: Como os programas de capacitação e treinamento são estruturados? Como você os percebe, quais seus potenciais e lacunas?
- Futuro das Práticas: Quais iniciativas você acredita que poderiam ser implementadas para alinhar suas expectativas e projetos pessoais e os objetivos estratégicos da instituição?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e todas as instruções. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade e acesso aos resultados.

Título do trabalho: Tensão entre as racionalidades: novo olhar sobre a gestão de pessoas em organizações militares.

Pesquisador(es) responsável(is): Daniele Guimarães Diniz.

Cargo/Função: Discente

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Lavras (UFLA)/ Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA, Departamento de Administração e Economia (DAE).

Local da coleta de dados: Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR).

I - OBJETIVOS

Objetivo central: compreender o que influencia profissionais militares, ocupantes de cargos de carreira da FAB, no nível de execução, a solicitarem o licenciamento voluntário da instituição.

Este objetivo será atingido por meio dos seguintes objetivos específicos:

- ☐ Evidenciar a identidade e o discurso organizacional da FAB em relação ao seu capital humano, particularmente no nível de execução;
- ☐ Mapear a identidade do profissional militar;
- ☐ Identificar indícios de transição;
- ☐ Interpretar o papel das tensões entre as lógicas instrumental, substantiva e comunicativa na intenção de permanência dos militares de carreira; e
- ☐ Apresentar alternativas de modo a alinhar a gestão de pessoas à identidade profissional militar emergente, visando reduzir a evasão voluntária e fortalecer a identificação com a instituição.

II - JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa é relevante para a compreensão profunda das dinâmicas de trabalho dentro da Força Aérea Brasileira, particularmente no que tange às motivações e crenças que influenciam a identidade profissional dos militares. A análise das tensões entre racionalidades pode fornecer percepções valiosas no âmbito da gestão organizacional e do desenvolvimento de políticas mais eficazes e alinhadas às necessidades dos militares subsidiando no cumprimento de sua missão, em conformidade com as diretrizes da Força Aérea.

III - RISCOS

Esta pesquisa apresenta riscos elevados aos participantes, principalmente relacionados a possíveis desconfortos emocionais ao discutir temas pessoais e profissionais, em especial, no que se refere ao risco de exposição da identidade dos informantes. Para minimizar esses riscos, todas as entrevistas serão conduzidas em um ambiente presencial, seguro e confidencial, além disso, as transcrições serão repassadas aos informantes para sua ciência e

validação antes de qualquer análise. Reforça-se ainda que as entrevistas não serão gravadas e a identidade dos participantes será protegida por meio de anonimização com o uso de códigos, nos quais não serão identificados quem são os militares integrantes e aqueles que já evadiram da instituição.

IV - CONFIDENCIALIDADE

As informações coletadas serão tratadas com total confidencialidade e anonimato. Os dados serão armazenados de forma segura e apenas os pesquisadores terão acesso a eles. Nenhum dado pessoal será divulgado. Os informantes serão anonimizados conforme critério de letra e números, a saber: S1, S2, S3 (e assim por diante).

V - SUSPENDER PARTICIPAÇÃO

Os participantes podem, a qualquer momento, retirar seu consentimento informado, sem nenhum prejuízo legal ou embaraço a esta decisão.

Dentro do exposto, você consente participar da presente pesquisa?

APÊNDICE C - PERFIS PROFISSIONAIS IDENTIFICADOS NO NÍVEL DE EXECUÇÃO DA EPCAR

GRUPOS	IDENTIFICAÇÃO	DESEMPENHO	IDENTIDADE	CAUSAS	SINTOMAS	PERFIL	IMPACTOS
GRUPO A	FORTE AC/ NC dominante	Cidadania organizacional	Reivindicada atribuída em dissonância, mas existe expectativa de alinhamento	Sobrecarga de trabalho, distribuição não equitativa de tarefas e responsabilidades (aplicação e desenvolvimento de pessoas)	Sintomas da síndrome de <i>burnout</i>	Continuidade ameaçada	Militar que permanece na instituição e fortemente comprometido, apesar das condições, mas que apresenta indícios de exaustão em virtude da falta de reconhecimento social
GRUPO B	Em declínio, pico de ingresso AC/NC, mas decresce para o perfil CC dominante	Cidadania organizacional	Reivindicada atribuída em dissonância, ou seja, identidade não legitimada pela instituição (Sem reconhecimento social)	Falta de apoio organizacional, infraestrutura, ausência de reconhecimento e de desenvolvimento	Sintomas da síndrome de <i>burnout</i>	Ruptura (evade ou intenciona evadir)	Militar que permanece na instituição, mas apresenta vínculo frágil, apesar de contribuir de maneira engajada e produtiva, pode evadir a qualquer momento, gerando impactos disruptivos de continuidade administrativa
GRUPO C	CC dominante	Cumprir o previsto	Reivindicada atribuída em dissonância, ou seja, identidade não legitimada pela instituição (Sem reconhecimento social)	Práticas gerenciais contraditórias ao discurso organizacional	Formação de contracultura Passividade deliberada e cínica	Continuidade acomodada	Militar que permanece na instituição, não possui intenção de evadir, mas só cumpre o que é determinado, evidenciando formação de contraculturas que impedem ou bloqueiam o alcance de objetivos organizacionais. Em geral, este perfil sobrecarrega militares dos demais grupos
IDEAL	FORTE AC/ NC dominante	Cidadania organizacional	Alinhamento entre identidade reivindicada e atribuída			Continuidade engajada	Militar que permanece na instituição e fortemente comprometido

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D - CATEGORIAS DE ANÁLISE

	RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	RACIONALIDADE COMUNICATIVA
CULTURA ORGANIZACIONAL	Símbolos de poder Heterogestão Microgerenciamento Supervisão rígida Maximização de recursos Utilidade Foco nos resultados Manuais restritivos Competitividade	Autonomia/autogestão Flexibilidade* Aprendizagem* Autenticidade* Julgamento ético*	Espaços de deliberação Metáforas de comunicação Valores emancipatórios*
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	Heterogestão Multiplicidade de controles Estruturas verticais Avaliação de desempenho focada em números Recompensas financeiras Punição e coerção Relatórios de desempenho Metodologias ágeis Auditoria e fiscalização a priori Eficiência e eficácia Liderança autocrática	Autonomia/autogestão Flexibilidade* Estruturas horizontais* Feedback circular e positivos* Tolerância ao erro* Escuta ativa Avaliação focada no futuro e no desenvolvimento	Espaços de deliberação Metáforas de comunicação Valores emancipatórios* Ferramentas de comunicação colaborativa Diversidade e inclusão Liderança compartilhada
IDENTIDADE PROFISSIONAL	Desempenho Recompensas financeiras Treinamentos Estabelecimento de metas claras e tangíveis Autoavaliação Satisfação no cargo Motivações ocupacionais (conteúdo do cargo em si) Perfil de comprometimento continuidade CC (análise custo-benefício)	Autorrealização Entendimento Programas de desenvolvimento profissional Desenvolvimento de competências Missão pessoal Satisfação pessoal Ética profissional Integridade Motivações pessoais (desejos e aspirações pessoais) Perfil de comprometimento Normativo NC (responsabilidade para com a organização)	Agir comunicativo Senso crítico Satisfação social Pertencimento Criatividade Trabalho em equipe Espírito de corpo Decisões compartilhadas Comunidades de prática Motivações institucionais (identificação com a organização: servir por um ideal) Perfil de comprometimento Afetivo AC (identificação emocional com a organização)

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E - QUADRO DESCRITIVO METODOLÓGICO

OBJETIVOS	QUANTO AOS FINS	QUANTO AOS MEIOS	DADOS	MÉTODO	ANÁLISE	RESULTADO
Identificar o estado da arte e lacunas de pesquisa.	Exploratória.	Pesquisa bibliográfica (Vergara, 2005).	Secundários: artigos, dissertações e teses.	Revisão bibliográfica integrativa (Torraco, 2005).	Revisão integrativa da literatura (Torraco, 2005).	Delimitação temática da pesquisa, problemas, lacunas e referencial teórico.
Compreender a identidade e o discurso organizacional da FAB em relação ao seu capital humano.	Exploratória; Descritiva.	Pesquisa documental (Cellard, 2008).	Primários: legislação do Comando da Aeronáutica.	Estudo de caso organizacional (Eisenhardt, 1989).	Análise crítica do discurso (Fairclough, 2012). Análise retórica (credibilidade - <i>ethos</i> , apelo à emoção - <i>pathos</i> e à razão - <i>logos</i> . Aristóteles, 2001).	Compreensão de como a FAB utiliza seu discurso para moldar comportamentos e legitimar práticas organizacionais e sua retórica de persuasão; Compreensão de suas as implicações discursivas na realidade (pretendida, divulgada, percebida).
Mapear a identidade do profissional militar e identificar indícios de transição.	Descritiva; Explicativa.	Entrevistas em profundidade (Minayo, 1994).	Transcrições entrevistas.	Método biográfico (Meihy; Barbosa, 2018).	Análise de narrativas (Genette, 1983).	Resposta à pergunta de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E - QUADRO DESCRITIVO METODOLÓGICO (CONTINUAÇÃO)

OBJETIVOS	QUANTO AOS FINS	QUANTO AOS MEIOS	DADOS	MÉTODO	ANÁLISE	RESULTADO
Interpretar o papel das tensões entre as lógicas instrumental, substantiva e comunicativa na intenção de permanência dos militares de carreira.	Explicativa.	Entrevistas em profundidade (Minayo, 1994).	Transcrições entrevistas.	Estudo de caso Método biográfico	Análise de narrativas em comparação ao discurso.	Identificação das principais contradições e pontos de tensão entre percepção dos atores e discurso da instituição, além de evidenciar os meios para mitigá-las.
Apresentar alternativas de práticas de gestão de pessoas.	Descritiva.	Pesquisa documental (Cellard, 2008); Entrevistas em profundidade (Minayo, 1994).	Primários: legislação do Comando da Aeronáutica; Transcrições entrevistas.	Estudo de caso Método biográfico	Análise de lacunas e pontos de tensão comparadas à literatura sobre o assunto.	Reestruturação fundamentada na abordagem substantiva, ratificando os pressupostos preliminares da tese. Práticas para subprocessos de aplicar, desenvolver e engajar pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

CÓDIGO	TEMPO DE SERVIÇO	DURAÇÃO APROXIMADA ENTREVISTA*
S1	25 anos	2:55:00
S2	28 anos	2:45:00
S3	18 anos	1:30:00
S4	17 anos	2:30:00
S5	10 anos	1:50:00
S6	11 anos	0:45:00
S7	13 anos	0:48:00
S8	10 anos	0:55:00
S9	10 anos	1:10:00
S10	12 anos	2:20:00

Fonte: Elaborado pela autora.

*A duração das entrevistas é apenas uma estimativa, visto que não foram gravadas, mas sim transcritas em tempo real pela pesquisadora. Temas sensíveis não foram transcritos com o intuito de evitar retaliações.

ANEXO A - APROVAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESCOLA PREPARATÓRIA DE CADETES DO AR**

Ofício nº 4/EC
Protocolo COMAER nº 67550.003348/2024-89

Barbacena, 11 de março de 2024.

Do Comandante
À 2S QSS BET Daniele Guimarães Diniz

Assunto: Solicitação de autorização para coleta de dados primários na EPCAR.

Referência: 1. Ofício nº3/SDTI, datado de 22 de janeiro de 2024.

1. Ao cumprimentá-la cordialmente, passo a tratar sobre a solicitação de autorização para coleta de dados primários na EPCAR, para pesquisa de Doutorado.
2. Sobre o assunto, participo à Senhora que está autorizada a coleta de dados pertinentes às pesquisas ora desenvolvidas acerca de retenção de talentos e inovação no âmbito militar, conforme solicitado.

Brig Ar ANDRÉ LUIZ ALVES FERREIRA
Cmt da EPCAR

Asas que protegem o País



Assinado digitalmente por ANDRE LUIZ ALVES FERREIRA
ESTE DOCUMENTO DEVE SER AUTENTICADO NO PORTAL <https://adoc.fab.mil.br/adoc>,
informando o código: WQ3KV4YP.SINWIFPH.H7ZN2R7G.M4MISSED

