

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Inf **THIAGO DE PAULA SOTTE**

**A reestruturação da carreira e o Sistema de Proteção Social dos militares: os benefícios à luz de teorias motivacionais.**



Rio de Janeiro  
2023

Maj Inf **THIAGO DE PAULA SOTTE**

**A reestruturação da carreira e o Sistema de Proteção Social dos militares: os benefícios à luz de teorias motivacionais.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Pública.

Orientador: Maj Art **JÚLIO CÉSAR LACERDA MARTINS**

Rio de Janeiro  
2023

S718r	<p>Sotte, Thiago De Paula</p> <p>A reestruturação da carreira e o Sistema de Proteção Social dos militares: os benefícios à luz de teorias motivacionais. / Thiago De Paula Sotte. - 2023. 45 f.: il. ; 30 cm</p> <p>Orientação: Júlio César Lacerda Martins Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)— Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023. Bibliografia: f, 43-44</p> <p>1. Reestruturação da carreira. 2. Sistema de Proteção Social. 3. Teorias motivacionais. 4. impactos positivos. I Título.</p> <p>CDD 355</p>
-------	---

**THIAGO DE PAULA SOTTE**

**A REESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA E O SISTEMA DE PROTEÇÃO SOCIAL DOS MILITARES: OS BENEFÍCIOS À LUZ DE TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Aprovada em 20 de outubro de 2023.

**COMISSÃO AVALIADORA**

---

JÚLIO CÉSAR LACERDA MARTINS – Maj Art – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

DÊIVID NETO DE OLIVEIRA – TC Art – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

EDUARDO COELHO DE OLIVEIRA – TC Art – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por haver concedido saúde, os meios e as faculdades necessárias para realizar este trabalho.

À minha amada esposa Elisélia, pelo suporte essencial e pela tranquilidade que me proporcionou ao longo deste processo, possibilitando a mim a capacidade de concluir este estudo.

Aos meus filhos Murilo e Augusto, por imprimirem em mim a motivação que me fez buscar o melhor resultado que poderia alcançar.

À minha mãe Rita, por ter feito de sua vida um esforço contínuo em proporcionar as bases e os valores necessários para que eu pudesse caminhar por mim mesmo.

Ao Major de Artilharia Júlio César Lacerda Martins, meu orientador, pelo apoio, paciência e orientações que viabilizaram a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho científico trata dos impactos positivos na motivação dos militares com a carreira, tomando por base as mudanças promovidas pela Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019. Essa lei tratou da reestruturação da carreira dos militares e apresentou uma nova disposição acerca do Sistema de Proteção Social desta categoria. É importante destacar que as modificações foram uma consequência da Reforma da Previdência no Brasil, que exigiu um ajuste nas arrecadações, dentre outras medidas, a fim de se atingir o equilíbrio fiscal nas contas públicas. Como parte da sociedade, as Forças Armadas foram, também, participantes deste processo. O Ministério da Defesa, levando em consideração todas as características que tornam os militares uma categoria especial de servidores públicos, apresentou um Projeto de Lei que culminou com a publicação da supracitada legislação federal. Os principais aspectos que promoveram alterações, tanto na estrutura da carreira quanto no Sistema de Proteção Social, incidiram, particularmente, sobre questões remuneratórias, modificando as receitas de cada militar. Nesse contexto, com o intuito de possibilitar uma avaliação e as possíveis influências sobre a motivação desta classe, este estudo foi alicerçado em conceitos ligados à teorias motivacionais, que possuem fundamentos capazes de explicar o comportamento dos trabalhadores em relação às políticas organizacionais. Ademais, foram abordados relevantes conceitos sobre a gestão de pessoas no ambiente trabalho, extraídos da Teoria Geral da Administração, que possibilitaram o entendimento e o ateste das adequadas medidas tomadas pelos gestores à época da implementação da Lei em pauta.

**Palavras-chave:** reestruturação da carreira; Sistema de Proteção Social; Teorias motivacionais; impactos positivos.

## ABSTRACT

This scientific work studied the positive effects on career motivation of military personnel, based on the changes promoted by Law 13.974, of December 16, 2019. This law is about the career restructuring of military personnel and presented a new disposition regarding the Social Protection System for this category. It is important to highlight that the changes were a consequence of the Social Security Reform in Brazil, which followed an adjustment in tax collections, among other measures, in order to achieve fiscal balance in public accounts. As part of society, the Armed Forces were also participants in this process. The Ministry of Defense, considering the characteristics that make the military a special category of public workers, presented a proposal that culminated in the publication of the aforementioned federal legislation. The main aspects that promoted changes, both in the career structure and in the Social Protection System, focused, in particular, on remuneration, modifying the income of each soldier. In this context, intending to check the influences on the motivation of this class, this study based on concepts linked to motivational theories, which have foundations capable to explain the behavior of workers in relation to organizational policies. In addition, it was presented relevant concepts about personnel management in the work environment, extracted from the General Theory of Administration, which made it possible to understand and attest to the measures taken by managers at the time of the implementation of the Law in question.

**Keywords:** career restructuring; Social Protection System; Motivational theories; positive impacts.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1	PROBLEMA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	10
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	10
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	10
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	11
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	11
2.1	TIPO DE PESQUISA.....	11
2.2	COLETA DE DADOS.....	12
2.3	TRATAMENTO DOS DADOS.....	12
2.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	13
3	<b>AS TEORIAS MOTIVACIONAIS E A GESTÃO DE PESSOAL</b> .....	13
3.1	AS TEORIAS DE CONTEÚDO.....	13
3.1.1	<b>Teoria da Hierarquia de Necessidades</b> .....	14
3.1.2	<b>Teoria dos Dois Fatores</b> .....	15
3.2	AS TEORIAS DE PROCESSO.....	17
3.2.1	<b>Teoria da Equidade</b> .....	17
3.2.2	<b>Teoria da Expectativa</b> .....	19
3.3	A GESTÃO DE PESSOAL E O PROCESSO DE RECOMPENSAS.....	21



3.4	AS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES.....	25
4	<b>A LEI 13.974, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2019.....</b>	<b>27</b>
4.1	O CONTEXTO DE CRIAÇÃO DA LEI 13.974.....	27
4.2	PRINCIPAIS ASPECTOS DO SISTEMA DE PROTEÇÃO SOCIAL.....	29
4.3	PRINCIPAIS ASPECTOS DA REESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA....	31
5	<b>OS IMPACTOS POSITIVOS DA LEI À LUZ DE TEORIAS MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>33</b>
5.1	AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA HIERARQUIA DE NECESSIDADES.....	35
5.2	AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES.....	36
5.3	AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA EQUIDADE.....	37
5.4	AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA EXPECTATIVA.....	38
6	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

O Exército Brasileiro, como parte das Forças Armadas, haveria de contribuir com o país, no sentido de adequar sua gestão às demandas relativas ao equilíbrio fiscal do Brasil, fruto da reforma previdenciária. Contudo, é importante salientar que os militares se enquadram em uma situação diferenciada quanto ao serviço público.

Os direitos trabalhistas que possuem os funcionários públicos em geral não se aplicam na plenitude aos militares, em virtude das características da profissão militar. Em um artigo, publicado em 2017, no Blog do Exército Brasileiro, o Senhor General de Exército Antônio Hamilton Martins Mourão expõe com clareza essa questão:

O “contrato social” com o Estado garante a sua disponibilidade permanente e dedicação exclusiva, impedindo-o de exercer outras atividades de caráter remuneratório. A União teria uma despesa anual adicional da ordem de, pelo menos, R\$ 25 bilhões se tivesse que pagar os direitos que os demais trabalhadores e servidores públicos têm. Somente com horas extras e adicionais noturnos, essa despesa alcançaria cerca de R\$ 18,8 bilhões anuais, considerando apenas os

serviços de escala de 24 horas, as manobras e os exercícios militares contínuos, os dias no mar, entre outros. Não estão computadas as horas que o militar fica após o expediente até que a missão recebida seja cumprida. (MOURÃO, 2017)

A gestão de pessoas é parte de um contexto “extremamente contingencial e situacional” (CHIAVENATTO, 2014, p. 8). Em outros termos, as oscilações da conjuntura impactam o gerenciamento dos recursos humanos de uma organização e, de uma maneira especial, a motivação de seus servidores. Isso acontece, haja vista os reflexos sobre o orçamento pessoal e familiar de cada funcionário, pois a “remuneração ocupa o terceiro lugar como fator de motivação e de satisfação geral no emprego” (ROBBINS, 2010).

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

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

Como resultado dessa conjuntura, foi aprovada a Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a reestruturação da carreira militar e o Sistema de Proteção Social dos militares, a fim de atender às necessidades do Estado brasileiro em apoio ao panorama gerado pela reforma previdenciária.

## 1.1 PROBLEMA

A reestruturação da carreira militar e a disposição do Sistema de Proteção Social dos militares provocou modificações que impactaram a vida dos integrantes do

Exército Brasileiro. Neste ínterim, baseado em teorias motivacionais, quais o impactos positivos, sobre os militares, advindos da Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019?

## 1.2 OBJETIVOS

Do exposto e com o intuito de direcionar a metodologia do trabalho, foram elencados o objetivo geral e os objetivos específicos, como se seguem.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Tem-se por objetivo geral deste estudo científico: compreender os impactos positivos advindos da reestruturação da carreira e do Sistema de Proteção Social dos militares, à luz de teorias motivacionais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de atender ao objetivo geral deste estudo e trilhar um caminho lógico até a sua conclusão, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever as teorias motivacionais e conceitos de gestão de pessoal;
- b. Descrever os principais aspectos da Lei 13.974; e
- c. Avaliar, com base em teorias motivacionais, os impactos positivos advindos das alterações contidas na referida lei.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Com o intuito de atender aos objetivos acima propostos, este projeto de pesquisa foi delimitado pelo estudo da Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, acerca

da reestruturação da carreira e do Sistema de Proteção Social dos militares, sob o enfoque das mudanças realizadas pela citada lei e seus impactos positivos sobre a motivação dos militares com a carreira. Alicerçado por teorias motivacionais e alguns conceitos de gestão de pessoal, este estudo avaliou os principais aspectos da referida legislação, permitindo entender a positividade motivacional com a carreira.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O presente estudo possui importância, na medida em que permitiu a verificação de um panorama científico acerca dos impactos positivos causados pela reestruturação da carreira e do Sistema de Proteção Social dos militares, baseado em fundamentos de teorias motivacionais.

O arcabouço teórico, alicerçado na Teoria Geral da Administração, forneceu informações relevantes sobre a aplicabilidade desses conhecimentos acadêmicos na gestão de pessoal da caserna. Além disso, os resultados obtidos por este trabalho podem servir de base documental para o assessoramento de novos planejamentos de política de pessoal por parte do Estado-Maior do Exército, em situações futuras, reafirmando a preocupação da Instituição com a valorização dos seus recursos humanos.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

Essa pesquisa propôs uma abordagem qualitativa sobre as mudanças ocasionadas pela Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, que dispõe da reestruturação da carreira e do Sistema de Proteção Social dos militares. A pesquisa qualitativa “implica o reconhecimento da importância das pessoas no processo da construção do conhecimento” (SILVA; MACHADO; AMAROLINDA; AZEVEDO, 2012)

o que está evidenciado nesta pesquisa, que levantou os benefícios da referida lei que impactaram na vida dos militares do Exército Brasileiro, baseando-se em fundamentos de teorias motivacionais.

Quanto à natureza da pesquisa, esta foi do tipo aplicada, que segundo Gil (2017) é aquela voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica. Neste contexto, a presente pesquisa serve de subsídio para futuros assessoramentos no que diz respeito à gestão de pessoal no Exército Brasileiro.

Quanto ao objetivo, este trabalho teve o caráter descritivo, pois descreveu as alterações propostas pela Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, seguidas de uma avaliação dos seus impactos positivos sobre a motivação dos militares com a carreira, usando como subsídios algumas teorias motivacionais.

Por fim, quanto aos procedimentos de pesquisa, o trabalho foi realizado com base em bibliografia, documentos e leis, que embasaram a compreensão sobre a motivação entorno das alterações ocorridas por meio da reestruturação da carreira e do Sistema de Proteção Social dos militares.

## 2.2 COLETA DE DADOS

Esta pesquisa realizou o levantamento de dados por meio de pesquisa bibliográfica e documental (livros, trabalhos acadêmicos, leis e redes eletrônicas), além de documentos produzidos pelo Exército Brasileiro e pelo Governo Federal acerca da temática. Ademais, foram buscadas obras de autores renomados quanto ao estudo da gestão de pessoal e da motivação no ambiente organizacional, e de outras fontes de pesquisa na rede mundial de computadores.

## 2.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi feito por meio da verificação da presença dos fundamentos de cada teoria motivacional, descritas no referencial teórico, sobre as

modificações realizadas na Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019. Foram verificados os possíveis impactos positivos sobre a motivação dos integrantes do Exército Brasileiro, realçando os benefícios advindos da reestruturação da carreira e do Sistema de Proteção Social dos militares.

## 2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método foi limitado ao exame dos benefícios advindos da reestruturação da carreira e do Sistema de Proteção Social dos militares, previstos na Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, e seus impactos positivos sobre a motivação dos integrantes do Exército. Para isso, o estudo foi limitado para as seguintes teorias motivacionais: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores, Teoria da Equidade e Teoria da Expectativa.

## 3 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS E A GESTÃO DE PESSOAL

A motivação é, segundo Robbins (2010, p. 198), o “processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Chiavenato (2014, p. 321) afirma que “um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana”. Nesse contexto, a fim de explicar essa variação comportamental, surgiram uma série de teorias motivacionais, as quais podem ser estudadas, segundo Maximiano (2018), através de dois prismas: as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

### 3.1 AS TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo são aquelas que buscam fundamentar os fatores ou estímulos que movem as pessoas. Neste trabalho, foram apresentadas a Teoria da Hierarquia de Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores.

### 3.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades

Essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow, que tomou por base um conceito de que os seres humanos possuem necessidades a serem alcançadas e que, na medida em que vão sendo saciadas, impulsionam a sua motivação para realizar algo.

Nesse ínterim, o referido especialista categorizou e hierarquizou as necessidades em cinco campos distintos:

1. Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Social: afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo.
4. Estima: fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
5. Autorrealização: ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento. (ROBBINS, 2010)

A hierarquização de necessidades foi dividida, por sua vez, em dois grupos: as necessidades de nível inferior e as necessidades de nível superior. As necessidades fisiológicas e de segurança seriam consideradas de nível inferior, ao passo que as necessidades sociais, de estima e de autorrealização seriam consideradas de nível superior. (ROBBINS, 2010).

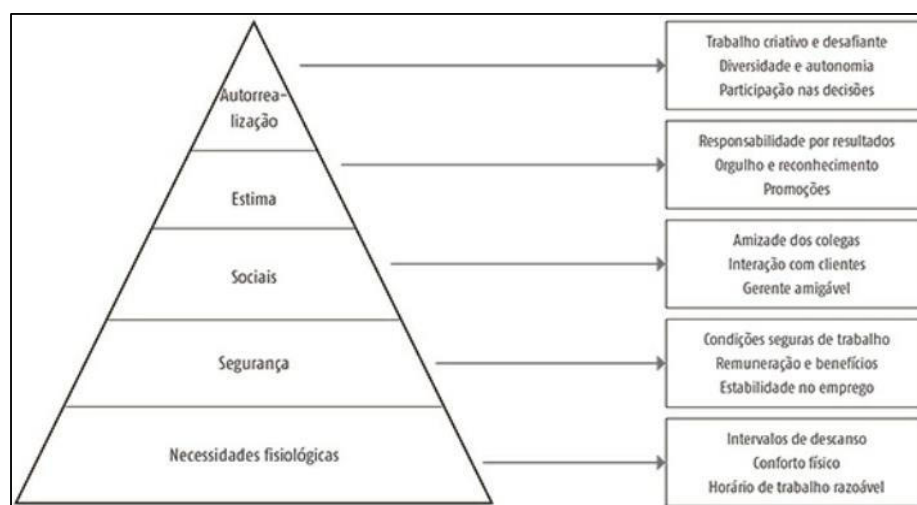


Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação  
Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 323



A diferença entre ambas é, basicamente, a origem do estímulo da necessidade, visto que o nível superior é satisfeito por uma motivação interna enquanto que a de nível inferior é satisfeita, na maioria das vezes, por uma motivação externa como, por exemplo, a remuneração. (ROBBINS, 2010).

Cabe ressaltar que, como se trata de uma hierarquia, parte-se do princípio que para atingir determinado grau de motivação, em conformidade com Maximiano (2018), uma necessidade deve ser suprida para que a próxima passe a ser o estímulo que moverá o indivíduo. Em outras palavras, para que um colaborador seja motivado pelos fatores sociais, antes disso haverá de ter sido preenchido por todos os quesitos do fator segurança, haja vista não conseguir pensar em buscar a afeição de seus companheiros, por exemplo, se estiver com dificuldades de manter financeiramente a sua família.

A autorrealização, que é considerada o topo das necessidades humanas, depende de um trabalho de gestão por parte dos administradores. Pode-se inferir, portanto, que para a busca do melhor desempenho dos colaboradores, é importante que a organização crie bases nas quais o trabalhador suplante as suas necessidades mais básicas a fim de se alcançar melhores índices de eficiência.

### **3.1.2 Teoria dos Dois Fatores**

A Teoria dos Dois Fatores foi elaborada pelo psicólogo e professor americano Frederick Herzberg, que avaliou, por meio de uma pesquisa, quais eram os desejos das pessoas com o trabalho, levantando aspectos que gerariam insatisfação e satisfação.

Ao ver os resultados de sua pesquisa, Herzberg percebeu que a satisfação no trabalho era causada por aspectos motivacionais, gerados pelo próprio trabalhador em busca de sua suprir as suas necessidades pessoais, por meio daquilo que o ambiente de trabalho proporciona. A insatisfação, por sua vez, era causada pela ausência das boas condições fornecidas neste mesmo ambiente. No entanto, uma pessoa pode estar satisfeita com o salário e insatisfeita com a função que exerce ou vice-versa. Dessa forma, a satisfação e a insatisfação não são antônimos, mas realidades que se complementam no ambiente organizacional (MAXIMIANO, 2018).

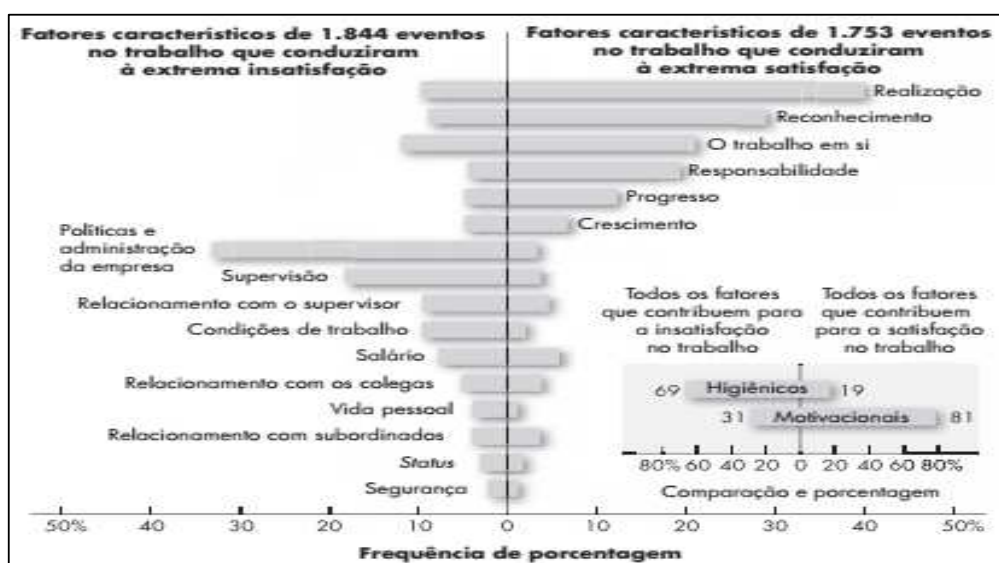


Figura 2 – Pesquisa de Herzberg  
Fonte: ROBBINS, 2010, p. 200

Segundo Chiavenato (2014), o estudioso chegou à conclusão de que a motivação está atrelada à fatores motivacionais ou intrínsecos. Por outro lado, a satisfação com o trabalho está relacionada à fatores higiênicos ou extrínsecos. Nesse sentido, é possível explicar, por exemplo, a existência do trabalho voluntário, no qual não há estímulos externos (remuneração), porém uma grande motivação interna pelo ideal de ajudar os mais necessitados.

A Teoria dos Dois Fatores fornece subsídios para uma adequada gestão de pessoal. Ao conhecer os fatores extrínsecos, a organização pode ser capaz de fazer uma política que atenda os anseios de seus colaboradores, reafirmando o que Chiavenato (2014) atesta como sendo parte da gestão de pessoas: o processo de recompensas. Esse processo é utilizado para gerar incentivo e permitir a satisfação das necessidades dos colaboradores.

Na mesma direção, Herzberg cita o enriquecimento do trabalho como forma de agir sobre a motivação. Isso pode ser atingido ao se incrementar as responsabilidades de determinado cargo, a fim de gerar um desafio para quem o ocupa. É importante que a nova atribuição seja compatível com as habilidades do colaborador, para que não seja um desestímulo. A pessoa fica motivada ao perceber que está utilizando o máximo de suas capacidades adquiridas ao longo da vida. Fica evidente, a desmotivação, quando alguém é subempregado em seu ambiente de trabalho. Além disso, outra maneira de enriquecer o cargo é atribuir maiores responsabilidades em termos de tomada de decisão (MAXIMIANO, 2018).

## 3.2 AS TEORIAS DE PROCESSO

As teorias de processo explicam como funciona o mecanismo da motivação no indivíduo. Para este caso, serão apresentadas as Teorias da Equidade e a Teoria da Expectativa.

### 3.2.1 Teoria da Equidade

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

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

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

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

1. Modificar seus insumos (por exemplo, fazer menos esforço ou mais se sentirem que ganham além do que é justo);
2. Modificar suas recompensas (funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus

- rendimentos produzindo mais peças com menor qualidade);
3. Rever sua autoimagem (“Eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros.”);
  4. Rever a percepção que tem dos outros (“O trabalho de Rodrigo não é tão interessante quanto eu pensava.”);
  5. Buscar outro ponto de referência (“Posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente ganho mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade.”);
  6. Desistir (deixar o emprego). (ROBBINS, 2010, p. 214)

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

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

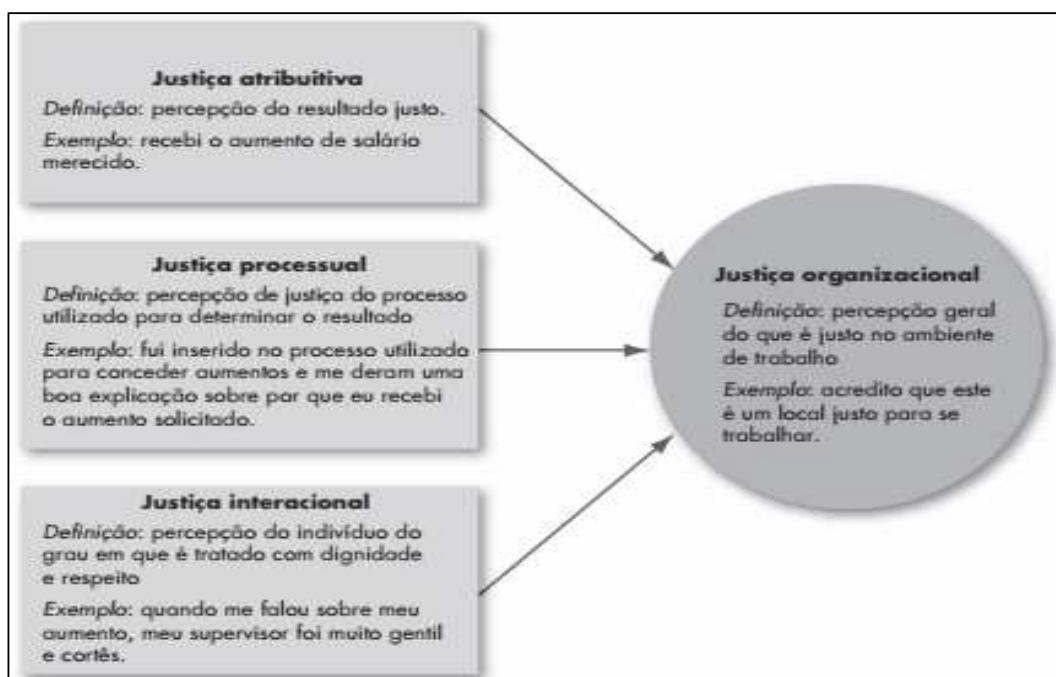


Figura 3 – Modelo de justiça organizacional  
Fonte: ROBBINS, 2010, p. 215

Nesse contexto, cresce de importância a gestão de pessoas no ambiente organizacional. Chiavenato (2014) apresenta a concepção de uma moderna gestão de pessoas, que passa por importantes processos, dentre os quais a forma de recompensar as pessoas, bem como de mantê-las firmes na organização. A maneira de se recompensar está atrelada à política de remuneração e de benefícios, enquanto a manutenção das pessoas no trabalho está ligada à segurança e à qualidade de vida proporcionadas pela organização. A Teoria da Equidade, nesse sentido, é preponderante para a normatização equilibrada das políticas organizacionais, favorecendo a motivação dos colaboradores com as suas tarefas.

### 3.2.2 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa foi elaborada pelo professor de administração canadense Victor Harold Vroom, que em seus estudos concluiu acerca da motivação para o trabalho da seguinte maneira: “as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam resultados indesejáveis” (MAXIMIANO, 2018, p. 252). Desse modo, fica evidente que um servidor estará motivado na medida em que a empresa onde trabalha lhe concede benefícios de interesse direto ou que vão lhe dar subsídios para alcançar esse interesse de outra maneira.

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

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

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

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

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

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

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

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

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas passa pelo processo de aplicar pessoas, no qual o funcionário é acompanhado em seu desempenho para serem alocados nos locais mais adequados ao seu potencial. A teoria da expectativa é importante nesse sentido, pois cria bases para os administradores formularem estratégias, alicerçadas no conhecimento das características de seus colaboradores, e alcançarem melhores resultados para a organização utilizando-se dos interesses pessoais de seus funcionários.

### 3.3 A GESTÃO DE PESSOAL E O PROCESSO DE RECOMPENSAS

A gestão de pessoal “refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 13). Essas práticas estão atreladas, dentre outras, à capacidade de agregar talentos, recompensar pelo trabalho, avaliar o desempenho continuamente e proporcionar boas condições de trabalho, procurando melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

A moderna gestão de pessoas perpassa por alguns processos básicos que, segundo Chiavenato (2014), são divididos em seis: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas. Esses processos são essenciais e fazem parte do rol do planejamento e da condução de uma adequada gestão organizacional, que une eficiência e preocupação com os seus recursos humanos.

Dentre os supracitados processos, o de recompensar pessoas pode estar intimamente ligado com a motivação dos trabalhadores, haja vista afetarem tanto as expectativas pessoais, quanto as financeiras. Nesse contexto, as recompensas organizacionais podem ser relacionadas ao capital percebido pelo trabalho, direta (salários) ou indiretamente (adicionais), assim como por outros atrativos não vinculados à parte financeira como, por exemplo, a segurança no emprego e o orgulho em servir em determinado local de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

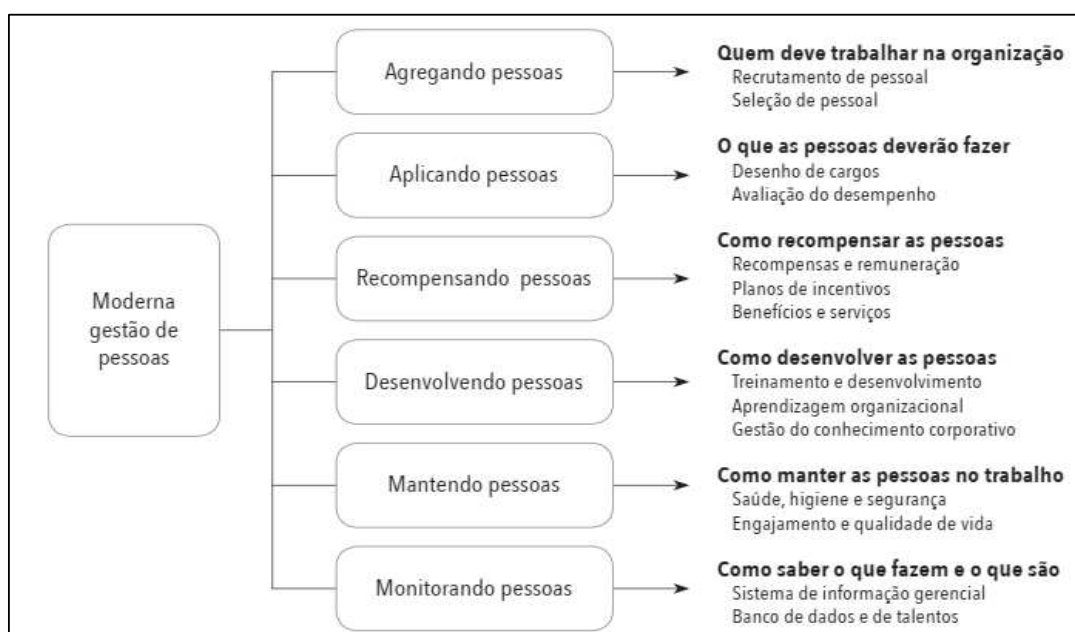


Figura 4 – Processos básicos de gestão de pessoas

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 19

Inserido no escopo das políticas financeiras está a política salarial, que, segundo Chiavenato (2014), é “o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios” direcionados aos trabalhadores. Nesse ínterim, é importante ressaltar que esse tipo de política é dinâmica e se altera em conformidade com situações, que por vezes, não dependem diretamente da organização como, por exemplo, a Reforma Previdenciária no Brasil, que veio a afetar todos os setores da economia pública e privada.

O sistema de remunerações tem por base dois grandes desafios: a capacitação da organização para que essa alcance os seus objetivos estratégicos; e a adequabilidade para que esteja ajustada às características organizacionais, assim como ao ambiente externo pelo qual é abrangida. Para facilitar cumprir esses objetivos, um adequado sistema de remunerações pode ser alicerçado em alguns critérios para a sua consecução, tais como: o equilíbrio entre os planos de remuneração interno e externo à organização; o desempenho ou tempo dos colaboradores; a remuneração pelo cargo e pelas competências; a remuneração aberta ao conhecimento dos colaboradores; e a centralização das decisões salariais (CHIAVENATO, 2014).

Remuneração tradicional	Remuneração por competência
Pagamento do salário previamente estabelecido para o cargo	Pagamento, mensal ou anualmente, varia de acordo com a avaliação do desempenho
O salário é fixo	O salário não é fixo
A avaliação do desempenho não afeta a remuneração da pessoa	A avaliação do desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa
Apenas os executivos podem receber bônus relacionado com metas pré-negociadas	Todos os colaboradores podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado
Não motiva nem estimula envolvimento com o negócio da empresa	Funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa

Figura 5 – Diferenças entre a remuneração tradicional e a por competência  
Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 279

Além da remuneração, inserido neste processo de recompensar pessoas estão os programas de incentivo. Para Chiavenato (2014), “não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização”. Nesse contexto, há de se pensar, também, em estratégias que sejam capazes de ampliar a motivação e desafiar as pessoas a buscarem o aperfeiçoamento constante e uma melhor capacitação. Um exemplo comum para esse incentivo é o sistema de recompensas.



As recompensas devem considerar o conceito de reforço positivo, de Skinner, que fundamenta este princípio no sentido que as pessoas são motivadas por atividades que geram maiores recompensas/ benefícios, as quais reforçam a busca da melhoria do rendimento, gerando um ciclo de aumento na eficiência do colaborador, bem como na organização. O principal objetivo dos incentivos é, nesse sentido, ampliar a competitividade organizacional e motivar o aperfeiçoamento dos colaboradores.

Ao considerar os programas de incentivo financeiro, uma modalidade de remuneração tem ganhado espaço entre várias empresas: a remuneração por competência. Segundo Chiavenato (2014), esse tipo de política trata de remunerar conforme “o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa”. Nesta modalidade, o foco do processo passa a ser a pessoa e não o cargo que ela ocupa. Nesse aspecto, pessoas que ocupam o mesmo cargo podem ter os vencimentos distintos, em conformidade com as habilidades de cada um. O objetivo é personalizar a remuneração.

No momento em que há uma diferenciação entre o salário dos colaboradores, a motivação será influenciada. Ao passo que o trabalhador recebe um valor maior pelo esforço que dispense, seja por melhores resultados ou pelo constante aperfeiçoamento, os resultados individuais serão mais eficientes e, por conseguinte, os da organização. No entanto, a remuneração por competência apresenta vantagens e desvantagens, que necessitam de uma constante supervisão por parte dos gestores, a fim de se manter o correto direcionamento dos colaboradores para os objetivos organizacionais.

Vantagens	Desvantagens
Facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada colaborador	Colaboradores menos competentes podem se sentir inseguros
O treinamento torna-se útil para cada colaborador por ser específico e com objetivos definidos	A possível diferença salarial entre colaboradores que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação
Os colaboradores sentem-se mais motivados	A motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar
Colaboradores com potencial inexplorado podem crescer na empresa	Pode gerar angústia e ansiedade

Figura 6 – Vantagens e desvantagens da remuneração por competência  
Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 280

É interessante, portanto, que os gestores tenham conhecimento daquilo que torna interessante o plano de incentivos. Alguns pontos que favorecem isso são:

- As unidades de resultados podem ser facilmente medidas.
- Existe clara relação entre o esforço do colaborador e a quantidade de resultados alcançados.
- Os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora na aferição dos resultados.
- A qualidade é menos importante do que a quantidade ou, quando a qualidade é importante, ela é facilmente medida e controlada.
- As condições de competição impõem que as unidades de custos sejam precisas e conhecidas. (CHIAVENATO, 2014, p. 284)

No intuito de facilitar a construção de um adequado plano de incentivo, Chiavenato (2014) aponta que é imperioso alguns cuidados. Em primeiro lugar, é importante que exista uma relação clara e direta entre os esforços e as recompensas, pois isso facilita a identificação, por parte do colaborador, daquilo que é atingível. Outro ponto relevante é fazer um plano de fácil compreensão, com padrões de desempenho justos, de possível alcance e que garantam o ganho do benefício como um contrato. Por fim, a organização deve dar suporte ao plano, no intuito de garantir o seu fiel cumprimento.

Ainda, dentro do processo de recompensas estão os benefícios e serviços sociais. Essa modalidade de recompensa foi inserida nos ambientes organizacionais para atrair e reter pessoas, em especial, nos locais onde o ofício se mostrava com condições adversas. Existem uma gama de benefícios comuns em locais onde vigoram os direitos trabalhistas. Dentre os principais estão as férias remuneradas, o 13º salário e a aposentadoria. Outros benefícios podem ser incluídos nas pautas de recompensas como, por exemplo, as assistências médico-odonto-hospitalares, serviços sociais e planos de ressarcimento escolares.

Um adequado plano de benefícios pode ser estruturado, segundo Chiavenato (2014), seguindo algumas etapas. Primeiramente, é necessário estabelecer objetivos e estratégias, avaliando as necessidades e as expectativas dos beneficiados, que poderão ser envolvidos no processo. A partir daí, define-se o conteúdo do programa e organiza a plataforma de benefícios. Por fim, comunica-se sobre os benefícios, monitora os custos e avalia os resultados.

A aposentadoria está entre um dos principais benefícios dos trabalhadores, que pagam as suas contribuições ao longo do período laboral, sustentando os que por hora estão aposentados. O sistema previdenciário, portanto, é sustentado pelos contribuintes que estão trabalhando por meio de descontos. No Brasil, o envelhecimento da população combinado com o aumento da população que não contribui para a previdência provocou uma reforma, que está em vigor desde 2019.

Dessa forma, pode-se inferir que a gestão de pessoal é um trabalho essencial para o controle motivacional em qualquer organização. Na medida em que a força motriz do homem está na busca de seus objetivos e que estes estão intimamente ligados ao seu ofício, cresce de importância a participação organizacional na vida do trabalhador, que alcança as suas necessidades básicas e de estima por meio da extração dos meios de subsistência e de reconhecimento nos seus locais de trabalho.

Nesse contexto, os gestores precisam estar atentos quanto ao monitoramento dos processos ligados à gestão de pessoal, em especial, ao remuneratório, que dá condições dos colaboradores alcançarem seus anseios pessoais. A busca por um adequado sistema de remuneração, que prese a equidade entre o que se faz e o que se ganha, assim como um plano de incentivos que desafie os trabalhadores e um plano de benefícios que promova a retenção de talentos podem permitir melhores resultados e profissionais mais motivados no ambiente de trabalho.

### 3.4 AS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO

Ao longo dos anos e em razão das conjunturas à época, formaram-se gerações de pessoas que convivem juntas nos dias de hoje em todos os lugares, inclusive no mercado de trabalho. Atualmente, existem quatro gerações distintas segundo Robbins (2010, p. 141): os veteranos, os *baby boomers*, a geração X e a Geração Y.

No que diz respeito ao mercado de trabalho, Robbins (2010) define as gerações da seguinte maneira:

a) os veteranos são aqueles que iniciaram os seus ofícios nos anos 50 ou início dos anos 60. Os valores dominantes nessa geração são o trabalho árduo, o conservadorismo, o conformismo e a lealdade à organização. Caso “contratados,

costumavam ser leais a seus patrões, respeitosos com relação à autoridade, trabalhadores e úteis.”

b) os *baby boomers* são as pessoas que ingressaram no mercado de trabalho entre 1965 e 1985 e seus valores trabalhistas são o sucesso, a realização, a ambição, a rejeição ao autoritarismo e a lealdade à carreira. Os *boomers* creem que as organizações que os empregam são “meros veículos para suas carreiras” e seus “valores terminais mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social”.

c) a geração X é composta pelos trabalhadores que iniciaram entre 1985 e 2000. O que os componentes dessa geração dão mais valor quanto ao trabalho são o estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas e lealdade aos relacionamentos. Essa geração valoriza “a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho”, sendo a “família e os relacionamentos” algo de mais importante para eles.

d) a geração Y é formada pelas pessoas que começaram a trabalhar a partir dos anos 2000. Os valores trabalhistas dominantes dessa geração são a autoconfiança, o sucesso financeiro, independência pessoal junto com o trabalho de equipe, lealdade a si e aos relacionamentos.

Grupo	Ingresso no mercado de trabalho	Idade atual aproximada	Valores dominantes
1. Veteranos	Anos 1950 ou início dos anos 1960	Mais de 65 anos	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização
2. <i>Baby boomers</i>	1965 a 1985	De 45 anos a 65 anos	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira
3. Geração X	1985 a 2000	De 30 anos a 45 anos	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos
4. Geração Y	De 2000 em diante	Menos de 30 anos	Autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos

Quadro 3 – As gerações e os valores trabalhistas dominantes

Fonte: ROBBINS, 2010, p. 141

É possível perceber que na medida em que as gerações vão entrando no mercado, cada vez mais pretere o interesse próprio à lealdade aos locais de trabalho. Os veteranos eram leais à organização. Já os *baby boomers* são leais à carreira, independente da empresa. A geração X é leal aos relacionamentos desenvolvidos no ambiente de trabalho. A geração Y é leal a si, em primeiro lugar, e depois aos relacionamentos.

Caso a tendência permaneça, os gestores de recursos humanos, em pouco tempo, agregarão às suas organizações pessoas ainda mais individualistas e que, antes de tudo, procuram o sucesso pessoal. Torna-se um desafio a criação de soluções que atendam a próxima geração, que vive conectada ao mundo virtual e em seu universo particular, onde a interação humana é cada vez menor.

O Exército poderá sofrer com os impactos comportamentais das novas gerações. Como parte da sociedade e por ela influenciada, as novas gerações de militares tendem a apresentar o mesmo comportamento individualista. Nesse contexto, o plano de carreira cresce de importância para avaliar a existência de oportunidades que permitam uma relevante ascensão profissional e financeira, num médio prazo, que faça valer a dedicação ao serviço e, assim, atrair e reter os bons profissionais nas fileiras da Força Terrestre.

#### 4 A LEI 13.974, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2019.

Inserida no contexto da Reforma da Previdência, esta lei foi criada com o intuito de reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares.

##### 4.1 O CONTEXTO DE CRIAÇÃO DA LEI 13.974

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

O motivador para a confecção da referida PL foi a Reforma da Previdência no Brasil. Sobre essa reforma, todos os setores seriam impactados pelas necessidade de mudanças impostas pelo Governo Federal, tanto os integrantes da iniciativa privada, assim como os funcionários públicos.

Os servidores públicos federais estão sujeitos, de uma maneira geral, à Lei 8.112 (BRASIL, 1990), que define os seguintes direitos trabalhistas:

a) jornada de trabalho de quarenta horas semanais, sendo o limite mínimo de seis horas e máximo de oito horas por dia;

b) estabilidade no cargo público com dois anos de serviço, passado o período probatório;

c) sobre a remuneração, é assegurada a isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou semelhantes do mesmo Poder, ou entre servidores dos três Poderes, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho;

d) direito ao recebimento de indenizações de ajuda de custo, diárias, transporte e auxílio-moradia.

e) direito ao recebimento de retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento, gratificação natalina; adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas, adicional pela prestação de serviço extraordinário, adicional noturno, adicional de férias, outros adicionais relativos ao local ou à natureza do trabalho e gratificação por encargo de curso ou concurso;

f) o servidor público federal tem assegurado um Plano de Seguridade Social para si e seus dependentes.

g) Ao servidor é garantido: aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante, à adotante e licença paternidade; licença por acidente em serviço; assistência à saúde; e garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias. Aos dependentes, por sua vez, será proporcionado: pensão vitalícia e temporária; auxílio-funeral; auxílio-reclusão; e assistência à saúde; e

h) direito à livre associação em sindicatos.

A categoria dos militares das Forças Armadas, em que pese serem servidores públicos federais, não pode ser submetida integralmente à Lei 8.112, particularmente pela essência da profissão das armas, haja vista ser formada por Instituições de caráter nacional e permanente, e devido à sua missão constitucional. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) define a missão das Forças Armadas como sendo a defesa da Pátria e a garantia dos poderes. Isso exige uma disponibilidade e prontidão diuturna, a fim de manter a integridade do Estado brasileiro, seja por meio da defesa externa ou pela garantia da lei e da ordem. Tudo isso fica consubstanciado no Estatuto

dos Militares, em seu artigo 3º, onde é definido que “Os membros das Forças Armadas, em razão de sua destinação constitucional, formam uma categoria especial de servidores da Pátria e são denominados militares.” (BRASIL, 1980)

Nesse contexto, os militares não podem usufruir, por exemplo, do limite de quarenta horas de trabalho semanal, da percepção de adicional noturno, da percepção por serviços extraordinários (hora extra) e, ainda menos, do direito à greve. Por essa razão, os militares não foram incluídos na reforma previdenciária, tendo em vista não possuírem um regime de previdência amparado constitucionalmente, mas uma proteção social. Essa realidade embasou a reestruturação da carreira e o Sistema de Proteção Social dos militares, permitindo mudanças que pudessem atender, em primeiro lugar, as necessidades do país.

Segundo a Agência Senado (BRASIL, 2019), a reestruturação iria gerar “um superávit próximo a R\$ 34 bilhões ao governo federal até 2029”. Em entrevista, o General de Exército Fernando Azevedo e Silva, Ministro da Defesa à época, mencionou as vantagens da nova proposta:

A reestruturação da carreira é superavitária e auto-sustentável. Valoriza a meritocracia, além de reforçar a hierarquia e a disciplina. Valoriza também a carreira de Estado, contribuindo para a atração de talentos, que temos perdido nos últimos anos. O projeto é adequado às peculiaridades da carreira. (AZEVEDO E SILVA, 2019).

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

#### 4.2 PRINCIPAIS ASPECTOS SOBRE O SISTEMA DE PROTEÇÃO SOCIAL

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

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

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

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

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

Quadro 1 – Alterações na arrecadação para a Pensão Militar  
Fonte: o autor



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

Outro aspecto que cabe destacar, no que tange a esse sistema, é a ratificação da manutenção da integralidade do soldo, por ocasião da transferência para a inatividade. De acordo com o inciso I, do § 3º, do artigo 12, fará jus ao soldo integral o militar que for “transferido para a reserva remunerada de ofício, por haver atingido a idade-limite de permanência em atividade no respectivo posto ou graduação”. Nesse sentido, percebe-se que foram levadas em consideração todas as circunstâncias que fazem dos militares uma categoria especial de servidores. A continuidade no recebimento do soldo completo na inatividade, de maneira justa, foi resultado de uma compensação à ausência de percepção de outros benefícios durante o serviço ativo, em razão de sua missão constitucional.

#### 4.3 PRINCIPAIS ASPECTOS DA REESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA MILITAR

No que tange à reestruturação da carreira, a Lei 13.974 apresentou algumas mudanças significativas quanto aos adicionais. Nesse contexto, destaca-se o aumento nos percentuais do Adicional de Habilitação, a criação do Adicional de Disponibilidade e o aumento da quantidade de ajudas de custo pagas quando da transferência para a reserva remunerada.

O Adicional de Habilitação, conforme o artigo 9º, é aquele pago em “razão dos cursos realizados com aproveitamento pelo militar” (BRASIL, 2019). Após a aprovação da Lei, o militar com maiores capacitações passou a ser melhor remunerado pela Força. Os aumentos foram planejados de forma parcelada, chegando ao topo em julho do corrente ano, influenciando no aumento das receitas daqueles militares mais especializados ao longo da carreira.

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

Tabela 1 – Tabela do Adicional de Habilitação da Lei 13.974.  
Fonte: BRASIL, 2019.

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

Outro aspecto que marcou a reestruturação foi a criação do Adicional de Disponibilidade, como pode verificar na tabela a seguir:

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

Tabela 2 – Extrato da Tabela do Adicional de Disponibilidade da Lei 13.974.  
Fonte: BRASIL, 2019.

Esse adicional, segundo a artigo 8º, consiste “na parcela remuneratória mensal devida ao militar em razão da disponibilidade permanente e da dedicação exclusiva” (BRASIL, 2019). Os valores pagos acompanham o tempo disponibilizado pelo militar, ao Exército, durante toda a carreira, o que permitiu um equilíbrio nos percentuais pagos, independente da antiguidade entre os militares. O percentual que irá receber um Subtenente, por exemplo, é similar ao que irá receber um Coronel. Nesse sentido, há uma valorização da experiência profissional na caserna.

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

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

Esse parâmetro legal é uma garantia da manutenção do recebimento do percentual do adicional de Subtenente aos Oficiais do Quadro Auxiliar. Dessa forma, esses militares poderão chegar até o posto de Capitão, recebendo o adicional de 32% ao invés de 12%, que seria o previsto para o referido posto.

Além das modificações configuradas nos adicionais, outra alteração significativa desta Lei foi o ajuste da percepção a maior das ajudas de custo, por ocasião da transferência para a reserva remunerada. Anteriormente, o militar que era transferido para a inatividade recebia um valor referente a 4 (quatro) ajudas de custo. Após a reestruturação, a quantidade de ajudas de custo dobrou, passando o militar a receber 8 (oito) ajudas de custo, como se observa no quadro seguinte:

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

Quadro 2 – Extrato da Tabela de Ajuda de Custo da Lei 13.974.  
Fonte: BRASIL, 2019.

Por fim, pode-se inferir que a nova estrutura da carreira apresentou dispositivos legais que incidiram diretamente sobre a remuneração dos militares.

## 5 OS IMPACTOS POSITIVOS DA LEI À LUZ DE TEORIAS MOTIVACIONAIS

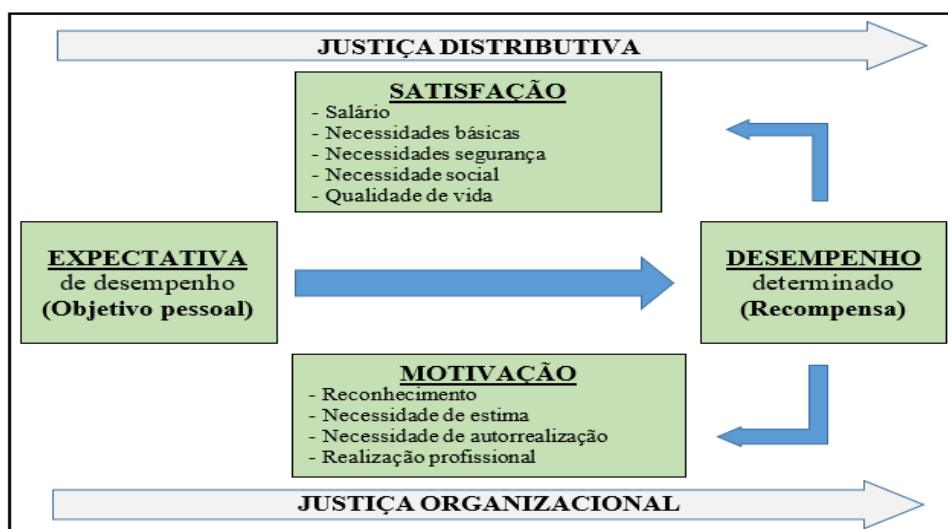
Segundo Maximiano (2014), há teorias motivacionais que explicam o comportamento com base na influência gerada pelas necessidades individuais, chamadas teorias de conteúdo. Há outro grupo de teorias que descrevem o comportamento humano influenciado pela percepção acerca das decisões impostas pela organização, denominadas teorias de processo. Nesse sentido, ao integrar as teorias já elencadas neste estudo, pode-se inferir que uma carreira ideal seria aquela que:

1) pela Teoria das Necessidades de Maslow, proporcione o atingimento das necessidades básicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização;

2) pela Teoria dos Dois Fatores, permita que o colaborador esteja satisfeito e motivado. Satisfeito com um sistema de recompensas que permita usufruir uma boa qualidade de vida e motivado por oportunidades para empregar seus conhecimentos e galgar cargos de responsabilidade, a fim de conseguir o reconhecimento e a realização profissional;

3) pela Teoria da Equidade, tenha justiça na distribuição das recompensas e na elaboração dos processos organizacionais, ou seja, que as recompensas sejam proporcionais à capacitação e à produtividade de cada indivíduo; e

4) pela Teoria da Expectativa, permita a expectativa de receber uma recompensa que lhe seja atraente, por meio de seu objetivo e desempenho pessoal.



Quadro 3 – A carreira sob o aspecto teórico motivacional  
Fonte: o autor.

## 5.1 AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA HIERARQUIA DE NECESSIDADES

As mudanças oriundas da Lei em questão podem ter gerado o impacto positivo sobre a motivação dos militares quanto à possibilidade de se atingir as necessidades de nível superior com maior rapidez. De acordo com a teoria em questão, as necessidades de nível inferior são as fisiológicas e as de segurança. As necessidades fisiológicas são aquelas corpóreas, que são satisfeitas com facilidade pelas condições dadas pelo ambiente organizacional do Exército. As necessidades de segurança são aquelas geradas pela estabilidade no emprego, uma remuneração adequada e pelas condições de trabalho.

Nesse contexto, dentre as principais modificações apresentadas na Lei estão a criação do Adicional de Disponibilidade e a atualização dos valores do Adicional de Habilitação, que dão a oportunidade de se aumentar os valores recebidos mensalmente, proporcionando melhores condições de vida para o atendimento das necessidades básicas e de segurança. Ademais, foram asseguradas a integralidade do soldo, bem como a percepção de um valor de 8 (oito) ajudas de custo por ocasião da transferência para a reserva, provendo maior estabilidade e segurança para o exercício de trabalho mais eficiente.

A satisfação da segurança permitiria a busca de outras necessidades como a social, a estima e a autorrealização, que juntas formam as necessidades de nível superior. O ambiente de sã camaradagem e cooperação, típicos da caserna, são aspectos que permitem o atingimento das necessidades sociais dentro dos quartéis, quer seja entre os pares, assim como entre superiores e subordinados. A estima está no reconhecimento dado pela força a cada promoção ou referências elogiosas recebidas pelos bons serviços frequentemente prestados pelos integrantes da Força Terrestre. A autorrealização, topo da pirâmide das necessidades, é o grande impacto positivo desta Lei, pois tendo sido satisfeitas as necessidades inferiores, o militar irá buscar o desafio na carreira, procurando a aperfeiçoamento continuado e, dessa maneira, fortalecer a Instituição.

Além disso, no Sistema de Proteção Social está a ampliação do tempo de serviço, de 30 para 35 anos, entre homens e mulheres, para fins de transferência para a inatividade remunerada. Esse envolvimento direto do Exército Brasileiro na solução de um problema nacional, cria um sentimento de pertencimento e insere, com laços

mais sólidos, a categoria dos militares na sociedade brasileira por meio do reconhecimento da população, gerando uma melhor estima.

Por fim, ao avaliar os fundamentos da Teoria da Hierarquia de Necessidades nas medidas implementadas pela Lei 13.974, pode-se concluir que o atingimento da autorrealização com maior celeridade torna-se um aspecto positivo, pois a Instituição terá militares focados na busca do seu desenvolvimento pessoal, já que as demais necessidades teriam sido satisfeitas (naquilo que compete ao Exército Brasileiro), permitindo um aprimoramento na capacitação dos recursos humanos da Força Terrestre em proveito da nação.

## 5.2 AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES

A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, aponta benefícios motivacionais aos militares, no contexto das alterações propostas pela reestruturação da carreira e, também, pelo novo Sistema de Proteção Social.

Em termos de satisfação com a carreira, levando em consideração que esse aspecto está atrelado a fatores extrínsecos como, por exemplo, as recompensas, os militares podem estar mais realizados com a profissão em virtude das novas oportunidades de aumento das receitas. O incremento nas alíquotas pagas pela realização de cursos de especialização, aperfeiçoamento e altos estudos realça essa possibilidade, assim como o pagamento do adicional sobre a disponibilidade, em virtude do permanente estado de prontidão dos militares. Além disso, há ainda o acréscimo de mais quatro ajudas de custo para o pessoal transferido para a inatividade, o que aumenta os ganhos no fim da carreira.

Quanto à motivação, concebida por fatores intrínsecos, pode-se inferir que a Lei não traz modificações relacionadas à possibilidades de realização profissional. As alterações estão mais afetas à questões remuneratórias. No entanto, há pontos na Lei que podem afetar positivamente o espírito motivacional com a carreira, dentre os quais a contribuição patriótica dos militares na solução das dificuldades orçamentárias do Brasil. Isso foi materializado com dois aspectos principais da legislação: o aumento do tempo de permanência no serviço ativo por mais 5 anos; e o aumento da contribuição

para a pensão militar, promovendo uma política de arrecadação que irá auxiliar o país no que tange ao equilíbrio fiscal.

Por fim, a avaliação da Lei 13.974 baseada nos fundamentos da Teoria dos Dois Fatores revela um possível aumento da motivação em termos de satisfação com o trabalho, haja vista a possibilidade de ser ganhar mais por aquilo que se faz dentro do Exército, seja por competências adquiridas ou pela disponibilidade permanente ao serviço da pátria.

### 5.3 AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA EQUIDADE

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

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

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

pela Lei, com o Adicional de Disponibilidade, com a duplicação da ajuda de custo por ocasião da transferência para a inatividade e pela manutenção do soldo integral durante a reserva remunerada, propiciando motivação pela justiça distributiva.

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

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

## 5.5 AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA EXPECTATIVA

A teoria da expectativa explica a motivação por meio das relações de esforço-desempenho, desempenho-recompensa e de recompensa-metas pessoais. De uma forma prática, a motivação está pautada em um objetivo pessoal que será alcançado por meio de uma recompensa, a qual virá através de um desempenho estipulado pela organização e considerado alcançável pelo indivíduo.



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

As alterações no Adicional de Habilitação é um relevante fato que contribuiu para o aumento da motivação na Instituição. O número de candidatos ao Processo Seletivo ao Curso de Altos Estudos Militares, que passou a pagar 73% do valor do soldo aos seus concludentes desde julho do corrente ano, cresceu após a ratificação da Lei. Segundo a relação de candidatos disponibilizada no sítio eletrônico do Exército Brasileiro, em 2018 e 2019 foram inscritos 858 e 837 militares, respectivamente. Em 2022 e 2023, foram inscritos 1118 e 1106, respectivamente.

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

Ademais, outras recompensas atreladas a novos níveis de desempenho estão marcadas por essa Lei. Apesar do aumento nas alíquotas de arrecadação da pensão militar e do aumento do tempo, em 5 anos, para a transferência para a inatividade remunerada, esse esforço é compensatório. Além de auxiliar no equilíbrio fiscal do país, os militares tiveram asseguradas a manutenção da integralidade do soldo e da percepção de oito ajudas de custo após o fim do serviço ativo. Essa compensação gera a motivação necessária à retenção de militares na Força. A expectativa em ser recompensado por algo que facilitará a aquisição de uma casa própria, por exemplo, é um fator que pode gerar motivação, viabilizado pelas alterações na Lei.

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

## 6 CONCLUSÃO

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

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

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

As principais mudanças trazidas pela referida lei foram a universalização e o aumento da alíquota da cobrança da contribuição para a pensão, a alteração nos limites de idade para a transferência para a reserva remunerada, a criação do Adicional de Disponibilidade Militar, a modificação dos percentuais do Adicional de Habilitação e a alteração na quantidade de cotas de ajuda de custo pagas por ocasião da transferência para a inatividade.

As alterações ocasionadas pela referida medida econômica trouxe impactos positivos, em primeiro lugar, ao país e, também, para uma maior motivação dos militares com a profissão. Tudo isso ficou notório quando se relacionou as principais mudanças realizadas pela lei aos fundamentos das principais teorias motivacionais, constantes da Teoria Geral da Administração.

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

Quanto aos aspectos positivos para a motivação dos militares com a profissão, a lei redesenhou a carreira, propondo medidas que valorizaram, ainda mais, a meritocracia, particularmente com o ajuste do Adicional de Habilitação, remunerando melhor os profissionais mais especializados. Além disso, a lei valorizou a experiência de seus integrantes com a criação do Adicional de Disponibilidade, em razão da dedicação exclusiva e diuturna ao serviço da pátria, atraindo talentos para a carreira militar.

Finalizando, a Lei 13.974, de 16 de dezembro de 2019, que reformulou o Sistema de Proteção Social e reestruturou a carreira militar trouxe impactos positivos à motivação dos integrantes do Exército Brasileiro, tomando por base os princípios das teorias motivacionais limitadas por este estudo: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores, Teoria da Equidade e Teoria da Expectativa. A nova legislação permitiu o fortalecimento do alicerce para a busca da autorrealização com a profissão dentro da caserna, haja vista estar proporcionando melhores condições em termos de percepção de capitais, favorecendo um aumento da qualidade de vida num curto prazo. Por conseguinte, amplia a satisfação dos militares com a carreira, num ambiente em que se percebe a justiça distributiva e organizacional, onde os mais capacitados recebem mais pelos seus esforços e pela dedicação integral, além de permitir a criação de metas a longo prazo, motivado pela expectativa de uma segura transferência para a reserva remunerada.

Outrossim, tomando por base os conceitos relativos à moderna gestão de pessoal, percebe-se que as medidas implementadas estão adequadas ao que se espera de um bom gerenciamento de recursos humanos, em particular, quanto ao processo de recompensar pessoas. A Lei 13.974 demonstrou a habilidade para se estruturar o sistema de remuneração, que proporcionou benefícios ao país.

Em meio à característica das novas gerações que ingressam no mercado de trabalho à procura de oportunidades de uma diferenciada ascensão em suas carreiras, as Forças Armadas pautaram as novas medidas na remuneração por competência, que é motivadora para envolver os colaboradores nas metas da organização. A legislação em questão ampliou a possibilidade de mais militares poderem receber mais em suas receitas, por meio dos adicionais ligados à valorização do trabalho. Isso é vantajoso para o Exército Brasileiro, que, tendo estabelecido parâmetros de desempenho associados ao ganho de bonificações, maximizou a possibilidade de melhorar o preparo de seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que proporciona melhores condições de vida para os seus integrantes.

Por fim, a Lei 13.974 demonstrou impactos positivos para a motivação dos militares com a carreira, ao ser avaliada dentro de seus principais aspectos e com base nos fundamentos teóricos motivacionais limitados e descritos neste estudo. A possibilidade de ser recompensado de forma justa pelo trabalho desenvolvido e, assim, conseguir satisfazer as suas necessidades fez do referido dispositivo legal um marco de boa gestão de pessoal e de motivação, tanto para a retenção de bons profissionais quanto para a atração de potenciais profissionais das gerações vindouras.

## REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Agência Senado. **Reestruturação da carreira militar é superavitária, garante governo**. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materiais/2019/11/21/reestruturação-da-carreira-militar-e-superavitária-garante-governo>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. Agência Senado. **Reforma da Previdência é aprovada em primeiro turno**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/10/02/reforma-da-previdencia-e-aprovada-em-primeiro-turno>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

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

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

BRASIL. Exército Brasileiro. **Relação final de candidatos inscritos no concurso de admissão à ECEME. 2019** Disponível em: < [https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset\\_publisher/nEIT00TYrefc/content/relacao-final-dos-candidatos-inscritos-no-concurso-de-admissao-a-eceme-em-2019](https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset_publisher/nEIT00TYrefc/content/relacao-final-dos-candidatos-inscritos-no-concurso-de-admissao-a-eceme-em-2019)>. Acesso em: 25 jul. 2023.

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

BRASIL. Exército Brasileiro. **Relação final de candidatos inscritos no concurso de admissão à ECEME 2023**. Disponível em: < [https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset\\_publisher/nEIT00TYrefc/content/id/16544777](https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset_publisher/nEIT00TYrefc/content/id/16544777)>. Acesso em: 25 jul. 2023.

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

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

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

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. p. 1. Disponível em: <[http://https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 24 abr. 2023.

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

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

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

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

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

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; AMAROLINDA, Saccol (org); AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.