



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEX – DESMIL – DEPA  
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO  
EXÉRCITO E COLÉGIO MILITAR DE SALVADOR**

**CAP QCO ADM JANCER BARBOSA SOBREIRA**

**POLÍTICA DE PESSOAL E A CARREIRA DO OFICIAL DO QUADRO COMPLEMENTAR  
DE OFICIAIS**

**Fortaleza**

**2020**



**JANCER BARBOSA SOBREIRA**

**POLÍTICA DE PESSOAL E A CARREIRA DO OFICIAL DO QUADRO COMPLEMENTAR DE OFICIAIS**

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército/Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cap Joab Cardoso de Alcântara.

## **JANCER BARBOSA SOBREIRA**

### **POLÍTICA DE PESSOAL E A CARREIRA DO OFICIAL DO QUADRO COMPLEMENTAR DE OFICIAIS**

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército/Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cap Joab Cardoso de Alcântara.

Aprovado em: 23/10/2020

#### **COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

**JOAB CARDOSO DE ALCÂNTARA - CAP**

---

**NADJA DE ASSIS MENDONÇA – TEN CEL**

---

**ALEXANDRE BARBOSA VASCONCELOS - CAP**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por tudo que conquistei.

Aos meus pais pela paciência pela forma que me educaram.

A meu orientador Cap Joab Cardoso de Alcântara pela ajuda.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## **POLÍTICA DE PESSOAL E A CARREIRA DO OFICIAL DO QUADRO COMPLEMENTAR DE OFICIAIS**

Jancer Barbosa Sobreira <sup>1</sup>  
Joab Cardoso de Alcântara<sup>2</sup>

**Resumo.** Este artigo busca estudar as políticas e práticas que interferem na motivação, atração pela carreira e permanência do Of do Quadro Complementar de Oficiais (QCO) no serviço ativo. O QCO, que foi criado em 1989, da necessidade do Exército Brasileiro em adquirir recursos humanos com especialização para atuarem na atividade-meio, é um público, tanto de homens quanto de mulheres que devem possuir nível superior para o ingresso nesta carreira. Para esta compreensão, utilizou-se referencial teórico em que nos basearemos em correntes de pensamento sobre motivação e questões envolvendo o plano de carreira do Oficial do QCO. Além disso, construiremos um instrumento que possa avaliar o esse aspecto motivacional desse Quadro do Exército Brasileiro. Com isso, o objetivo deste artigo é fazer com que a instituição Exército Brasileiro e os militares se sensibilizem com o tema que é importante com um fator motivacional para o QCO. Sendo que o instrumento poderá ser utilizado em pesquisas posteriores.

**Palavras-chave:** QCO. Plano de carreira. Motivação.

**Abstract.** This article seeks to study the policies and practices that interfere with motivation, attraction to the career and permanence of the Of the Complementary Staff of Officers (QCO) in active service. The QCO, which was created in 1989, out of the need of the Brazilian Army to acquire human resources with specialization to work in the middle activity, is an audience, both of men and women who must have a college degree to enter this career. For this understanding, a theoretical framework was used, based on current thinking about motivation and issues involving the career plan of the QCO Officer. In addition, we will build an instrument that can assess this motivational aspect of this Brazilian Army Board. Thus, the purpose of this article is to make the Brazilian Army and the military aware of the theme that is important as a motivational factor for the QCO. The instrument can be used in further research.

**Keywords:** QCO. Career path. Motivation.

---

<sup>1</sup>graduação em administração e especialização em ciências militares

<sup>2</sup>graduação em administração e mestre em administração

## 1 Introdução

De acordo com Brasil (2014) o Exército Brasileiro é uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Segundo Tonetto (2011) o EB possui diversos Estabelecimentos de Ensino (EE), centros de formação destinados a suprir as necessidades de pessoal de carreira em suas fileiras, tanto no âmbito das praças quanto no de oficiais. Estes últimos podem ser classificados em grandes áreas de conhecimento, sendo elas: bélica, cujos oficiais são formados pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN); saúde, composta por médicos, dentistas e farmacêuticos, científico-tecnológica, cujos militares formam o Quadro de Engenheiros Militares (QEM) ao ingressarem no Instituto Militar de Engenharia (IME) e, por fim, o Quadro Complementar de Oficiais (QCO).

Dentre as Armas, Quadro e Serviços, citamos o Quadro Complementar de Oficiais (QCO), que foi criado pelo Ministério do Exército em 2 de outubro de 1989 pela lei nº 7.831, pois surgiu a necessidade do Exército Brasileiro em adquirir recursos humanos com

especialização para atuarem na atividade-meio (Brasil, 1989). É necessário possuir formação em nível superior para o ingresso no Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar.

Vale observar que a partir do concurso realizado no ano de 1991 poderiam ter candidatas mulheres, sendo de suma importância para a instituição e para a sociedade brasileira como um todo.

De acordo com MAZULO (2010), a última Força Armada Brasileira a permitir a entrada de mulheres foi o Exército, em 1992, doze anos após a formatura da primeira turma da Marinha (MAZULO, 2010). Devido ao grande número de mulheres interessadas, o Exército Brasileiro admitiu em várias áreas a participação feminina. A Escola de Administração do Exército (EsAEx), localizada na cidade de Salvador, na Bahia, recebeu 49 mulheres em sua primeira turma, onde estas formaram-se oficiais (1º Tenente) do Quadro Complementar.

Do ponto de vista do Oficial QCO, é importante salientar que há ainda não há clareza sobre o plano da carreira, isso pode gerar problemas na motivação e no planejamento da carreira desses militares. Além disso, com a modificação do intertício dos militares deste quadro, ocorreu uma diferenciação com os demais Quadros, Armas e serviços, podendo ter atingido na motivação dos mesmos.

A motivação é um conceito que vem da psicologia que tem sido discutido há muito tempo, mas que ainda é de difícil definição. A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos Spector (2003). Observa-se que este conceito não deve ser considerada como um traço relativamente estável do comportamento humano, pois ela muda em função das características do contexto ao qual o indivíduo está exposto (Paiva & Boruchovitch, 2010). Nesse sentido, avaliaremos a motivação dos militares do Qco do EB relacionado ao plano de carreira e outros aspectos.

No que se refere a 1º etapa da coleta de dados, realizou-se um levantamento nos sites de busca do SCIELO, CAPES, Google Acadêmico considerando o período a partir de 2001 (medida provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001 que retirou vários direitos dos militares do EB) até 2019 (Lei nº 13.954 de 16 de dezembro de 2019, que reestrutura a carreira militar), com as palavras-chave Exército Brasileiro, QCO, plano de carreira, em que foi encontrado alguns artigos, a saber: Planos de carreira para o Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro: proposta de novo itinerário de capacitação e atuação para grandes áreas do QCO (Pereira et al., 2018), RAIMUNDO, João Nelson; NETO, José da Silva Correia. Motivação e Evasão na Carreira Militar: um

estudo de caso no Exército Brasileiro (Raimundo, 2017) e Motivação no trabalho dos oficiais do Exército Brasileiro: um estudo de caso (Venturini, 2007).

A 2º etapa será a construção de um instrumento para medir o grau de motivação dos militares do Quadro Complementar de Oficiais. Vale ressaltar que nesse aspecto é visado a possibilidade de pesquisas através desse instrumentos futuramente, com o objetivo de se entendermos as nuances do QCO.

## **2. PROBLEMA**

Nesse contexto pergunta-se: como as atuais políticas e práticas de pessoal estão influenciando na motivação dos oficiais QCO?

## **3. QUESTÕES DE ESTUDO**

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno deste questionamento:

Contribuição do Quadro Complementar de Oficiais como finalidade de aprimorar administração do Exército e contribuição para o desenvolvimento de novas competências técnicas para a sua área

administrativa, integrando, com isso, conhecimentos que são advindos do meio acadêmico civil com os conhecimentos específicos militares, para adequar a capacidade administrativa militar ao novo cenário da administração pública.

Analisar a escolha do Quadro Complementar de Oficiais, como meio de apoio à atividade fim do Exército Brasileiro.

As respostas aos questionamentos anteriormente apresentados serão a base do presente trabalho, a fim de elucidar de uma maneira mais didática o presente problema apresentado. Somando a isso, a pesquisa bibliográfica visa dar um suporte documental e histórico do surgimento e das mudanças no plano de carreira do Quadro Complementar de Oficiais.

#### **4. OBJETIVO**

Estudar as políticas e práticas que interferem na motivação, atração pela carreira e permanência do Of do QCO no serviço ativo.

##### **4.1 Objetivo Geral**

Investigar as interrelações entre a carreira do oficial do QCO e a motivação dos militares deste Quadro do Exército Brasileiro.

##### **4.2 Objetivos Específicos**

Identificar as principais práticas e

políticas da Força Terrestre para o QCO Serviços;

Analisar as teorias motivacionais.

Verificar o nível de influência dessas práticas e políticas na motivação dos oficiais QCO.

Construir um instrumento para avaliar o grau de motivação dos militares do QCO.

#### **5. JUSTIFICATIVA**

No momento que se encontra a sociedade brasileira, marcada por pandemias, falta de emprego, inflação corrosiva com poder de compra reduzido, intensifica-se a necessidade de se preservar os valores humanos presentes nas organizações, principalmente nas públicas, como meio não só de atingir a finalidade de toda administração pública que é o interesse público, mas também como forma de satisfazer os interesses pessoais.

Neste contexto, o Quadro Complementar de Oficiais, como quadro de apoio à atividade fim do Exército Brasileiro, vem, cada vez mais, sofrendo, ano após ano, uma redução de seu efetivo por meio da diminuição das vagas em seus concursos anuais. A importância desse trabalho concentra-se em analisar essas diferentes barreiras próprias do Quadro e verificar se estão interferindo no grau de motivação do QCO e por conseguinte no possível desejo

dos militares em permanecer (ou não) na carreira.

## **6. REVISÃO DE LITERATURA**

### **6.1 Motivação:**

No presente estudo, dar-se-á atenção às principais teorias motivacionais desenvolvidas por autores respeitados nesse ramo, enfatizando especificamente aquelas voltadas para análise dos nossos objetivos geral e específicos. Não se pretende, desse modo, esgotar o assunto.

De acordo com Chiavenato (2005) a percepção é um meio pelo qual as pessoas tentam dar sentido ao mundo que as cerca. Esse processo envolve as pessoas notarem de forma seletiva as diferentes partes do ambiente, analisando suas experiências passadas e avaliando o que estão experimentando em função de suas necessidades.

Antes de analisarmos as principais teorias de motivação, precisamos compreender que esta envolve um conjunto de etapas. Chiavenato (2014) comenta que o ciclo motivacional tem início quando um estímulo ou incentivo rompe nossa situação de equilíbrio. Esse rompimento cria necessidades, conduzindo a uma tensão que provoca um comportamento ou ação com o fim de satisfazer novamente a situação de equilíbrio.

Bergamini (2008) define a motivação como um fator psicológico, consciente ou

não, que incentiva o indivíduo a efetuar certas ações ou objetivos, entre tanto essa motivação só ocorrerá por parte da organização, tendo como objetivo a valorização do capital humano em manter seus funcionários satisfeitos, nesse sentido a motivação é uma das mais influentes forças e com o passar do tempo foi adquirindo diversas interpretações sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra.

No campo da motivação serão abordados os principais teóricos necessários ao estudo em questão, especificamente: Maslow e sua hierarquia das necessidades; Herzberg e a teoria dos dois fatores; a teoria da equidade de Adams.

A teoria de Maslow baseia-se na questão das necessidades humanas, as quais estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva o indivíduo a tomar alguma direção. Existem dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primeiras formam a base da hierarquia (Venturini et al.,2007). De acordo com Chiavenato (2005), a teoria de Maslow afirma que nossas necessidades estão hierarquizadas em uma pirâmide, na qual as necessidades mais primitivas encontram-se na base e as mais difíceis de se atingir, no topo:

- Fisiológicas: também chamadas biológicas, como alimentação, bebida, habitação, exigem satisfação cíclica a fim

de garantir a sobrevivência da pessoa;

- Segurança: relacionada ao perigo e de proteção contra ameaças externas ou ambientais;

- Sociais: afiliadas com a amizade, grupos sociais, afeto e participação;

- Estima: é a maneira como a pessoa se vê e auto-avalia;

- Auto-realização: considerada, a princípio, a mais atinente ao nosso estudo, são as mais elevadas. É a tentativa de a pessoa realizar o próprio potencial e se desenvolver continuamente ao longo da vida.

Para Maslow, uma necessidade não satisfeita, partindo da base da pirâmide, influencia o comportamento, dirigindo-o para metas ou objetivos individuais. Assim, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento (Chiavenato, 2005). Sua teoria está construída sobre a premissa de que as pessoas têm necessidade de crescer e desenvolver, pressuposto válido para algumas pessoas, não para todas.

Segundo Perlard (2011), para Herzberg, a motivação das pessoas está relacionada a dois fatores entre si ligados, mas não dependentes:

- Higiênicos: são as condições que rodeiam as pessoas no seu trabalho como: salário, benefícios sociais, condições físicas, relações com o chefe políticas da

organização. Correspondem ao contexto do trabalho. São limitados na sua capacidade de influenciar, apenas evitam a insatisfação.

- Motivacionais: referem-se ao conteúdo do trabalho, às tarefas e atividades. Produzem efeitos duradouros e aumentam a produtividade em níveis de excelência: uso pleno das habilidades; liberdade de decidir; definição de metas e objetivos relacionado com o trabalho; auto-avaliação de desempenho. Estão relacionados às condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto-realização.

A teoria da Equidade é uma teoria de processo, desenvolvida por Adams, e se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e recompensas, em relação às de outras pessoas. Não necessariamente envolve uma mesma organização.

Dessa forma, as pessoas comparam seus trabalhos, esforços, crescimento profissional, remuneração, competências e educação com os de outras pessoas. Se essa comparação produz uma percepção de que essas relações são iguais, diz-se que há um estado de equidade. Quando há uma sensação de que as relações são desiguais, diz-se que há iniquidade. As pessoas experimentam uma tensão negativa que conduz à necessidade de uma ação corretiva no sentido de eliminar quaisquer injustiças (Chiavenato, 2005).

Assim três estados possíveis podem ocorrer:

- Equidade: a relação entre minhas recompensas e contribuições são iguais às das outras pessoas;

- Iniquidade negativa: minhas recompensas e contribuições são inferiores às das outras pessoas e

- Iniquidade positiva: minhas recompensas e contribuições são superiores às das outras pessoas.

Vale observar que segundo Maximiliano, (2007), no âmbito organizacional, a satisfação dessas necessidades é a principal motivação para o comportamento das pessoas dentro das organizações. Percebe-se, segundo a Teoria de Maslow, que as pessoas não necessitam apenas de satisfações financeiras, mas também de respeito e de atenção dos que convivem ao seu redor. Enfim, os gestores precisam considerar que as pessoas inseridas numa organização tendem a progredir de acordo com suas necessidades, procurando satisfazer todas elas, até conseguirem o alto nível das necessidades, que é a autorrealização

## 6.2 Quadro Complementar de Oficiais

Segundo Brasil (2019) o QCO são administradores, que racionalizam

processos gerenciais; estatísticos, que assessoram seus superiores com análises de quadros do Exército; professores, que educam os jovens líderes do amanhã; profissionais de informática, que implementam vários sistemas de computação na Força Terrestre; os comunicadores sociais, que contribuem para a divulgação da imagem da Força; e ainda advogados, psicólogos, contadores e tantos outros, que vêm compartilhando, com os demais integrantes da Força, os esforços desenvolvidos em prol do cumprimento da missão constitucional do Exército.

Segundo Pereira (2018) do ponto de vista do Oficial QCO, existe uma falta de clareza sobre o plano da carreira, isso pode gerar problemas na motivação e no planejamento da carreira desses militares. Em que pese o fato de que o Quadro Complementar de Oficiais esteja se aproximando de completar seus 30 anos desde sua criação, ainda não existe um consenso sobre a forma de seu emprego dentro da Força.

Mesmo os militares possuindo, em sua grande maioria, qualificação elevada em suas áreas de atuação, sofrem com a estagnação em relação aos cargos desempenhados nos últimos postos da carreira, sendo que apenas uma minoria consegue exercer funções mais altas dentro dos sistemas. Uma das principais demandas desses militares é a possibilidade da realização de cursos de qualificação

profissional ao longo da carreira e aumento do reconhecimento dos serviços prestados e da valorização de seu trabalho (Pereira, 2018). Nesse sentido, para fazer uso racional desse recurso, é válido ter um conhecimento das atividades que esses militares atuam. Concomitante a isso, é importante o entendimento dos aspectos positivos e negativos do QCO para que assim possamos contribuir na motivação destes oficiais, consequentemente interferir em um melhor desempenho profissional e evitar possíveis evasões deste excelentes profissionais.

A perfeita integração dessa organização no meio militar ainda terá um grande caminho a percorrer, considerando os óbices de ordem valorativa, decorrentes das diferentes formações culturais dos integrantes do QCO, e a dificuldade de esses integrantes implementarem novos valores no ambiente institucional militar, por falta de uma doutrina da Escola de Administração do Exército.

Na diretriz para as promoções de oficiais de carreira do quadro complementar de oficiais, do quadro de oficiais dentistas, do quadro de oficiais farmacêuticos e do quadro de capelães militares (EB20-D-01.058) que se refere ao estabelecimento do processo de promoções de oficiais de carreira do Quadro Complementar de Oficiais (QCO), do Quadro de Oficiais Dentistas (QOD), do Quadro de Oficiais Farmacêuticos (QOF) e do Quadro de

Capelães Militares (QCM), com o intuito de controlar o tempo médio de permanência nos postos, permitindo os ajustes pontuais que se fizerem necessários; houve um aumento do intertícios do QCO (Brasil, 2017). Contudo, esse aumento não ocorreu com outras Armas, Quadros e Serviços dentro do Exército Brasileiro.

Conforme Brasil (2017), no art. 5º, a fim de proporcionar um judicioso aproveitamento dos oficiais no preenchimento dos cargos previstos nas diversas organizações militares e permitir o acesso aos diferentes postos em idades compatíveis com as funções a serem desempenhadas, serão adotados os seguintes tempos médios de permanência:

<b>Posto</b>	<b>Antes</b>	<b>Atual</b>
<b>1º Tem</b>	6	8
<b>Cap</b>	8	9
<b>Maj</b>	5	7
<b>TC</b>	3	5

Abaixo segue a evasão dos QCO da área do direito entre o ano de 2000 a 2010. Esse exemplo serve para percebermos que é necessário um análise cuidadosa dos possíveis motivos que levam um oficial do QCO a querer sair do Exército Brasileiro. Com isso, poderemos reduzir esses aspectos negativos.

De acordo com Tonetto (2011), sobre a evasão de militares do QCO-Direito, o número de desligamentos de oficiais do EB,

nos últimos 10 anos, sofreu um aumento significativo. Buscando explicitar as possíveis causas que leva tantos oficiais de carreira a deixar a Instituição, destacar-se-á a especialidade QCO-Direito que sofre com uma evasão muito mais elevada que a de outras especialidades do próprio quadro complementar.

**Tabela 3: Número de formandos e demissões do QCO-Direito 2000-2010**

Ano	Demissões	Formandos	Índice
2010	4	11	36,4%
2009	1	10	10,0%
2008	4	10	40,0%
2007	3	8	37,5%
2006	5	10	50,0%
2005	3	18	16,7%
2004	3	5	60,0%
2003	9	4	25,0%
2002	2	1	13,3%
2001	2	9	22,2%
2000	3	20	15,0%
Média	3,5	10,9	32,5%

Fonte: (Tabela elaborada pelo Tonetto,2011).

Se for analisado o plano de carreira do QCO é evidente que as políticas de promoção tem uma influência sobre o grau de motivação deste oficiais, principalmente devido ao elevado tempo de espera para ser promovido a Oficial comparado aos outros Quadros, Armas e Serviços.

Outro aspecto importante que deve ser observado é que não há possibilidade dos militares do QCO de fazerem a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e por conseguinte não podem sair gerais, a partir do INFORMEX nr 10 de de 04 de março de 2020 os oficiais do QCO poderão fazer o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM), ampliando a possibilidade destes profissionais de fazerem mais este curso.

No universo de oficiais do QCO, o maior índice de afastamento pode ser observado na especialidade de Direito, com mais de 37% de evasão no período compreendido entre 1990 e 2006 (Takase, 2007). Esses resultados de pesquisas acima descritos deixam evidentes o quanto de profissionais o Exército Brasileiro perdem. Profissionais estes que passam por uma seleção em concurso muito eleva e fazem um curso de formação que dura aproximadamente nove meses.

Outra evolução histórica do quadro foi a possibilidade de ascensão ao posto de Coronel, medida aprovada por meio da Lei nº 12.786, de 11 de janeiro de 2013 (BRASIL, 2013).

Comparado à medida provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001 (Brasil, 20010), em anexo, que disponibilizava valores do adicional habilitação de 30% do soldo nos Altos Estudos – Categoria I (que inclui doutorado) e Altos Estudos –

Categoria II (que inclui mestrado *stricto sensu*), já a Lei nº 13.954 (Brasil, 2019), que reestrutura a carreira militar e enfoca também o aspecto previdenciário, percebe-se que, o adicional habilitação é valorizado conforme anexo, vai chegar a disponibilizar valores do adicional habilitação de 73% do soldo nos Altos Estudos – Categoria I (que inclui doutorado e ECEME) e 68% do soldo nos Altos Estudos – Categoria II 68% (que inclui mestrado *stricto sensu* e *CGAEM*). Nesse sentido, torna-se valorizado o estudo continuado dos militares, sendo um aspecto importante de motivação para o aperfeiçoamento profissional.

TABELA DE ADICIONAL DE HABILITAÇÃO	
Quantitativos percentuais sobre o soldo	
<b>Altos Estudos Categoria I</b>	
Até 30 de junho de 2020	30%
A partir de 1º de julho de 2020	42%
A partir de 1º de julho de 2021	54%
A partir de 1º de julho de 2022	66%
A partir de 1º de julho de 2023	73%
<b>Altos Estudos Categoria II</b>	
Até 30 de junho de 2020	25%
A partir de 1º de julho de 2020	37%
A partir de 1º de julho de 2021	49%
A partir de 1º de julho de 2022	61%
A partir de 1º de julho de 2023	68%
<b>Aperfeiçoamento</b>	
Até 30 de junho de 2020	20%
A partir de 1º de julho de 2020	27%
A partir de 1º de julho de 2021	34%
A partir de 1º de julho de 2022	41%
A partir de 1º de julho de 2023	45%
<b>Especialização</b>	
Até 30 de junho de 2020	16%
A partir de 1º de julho de 2020	19%
A partir de 1º de julho de 2021	22%
A partir de 1º de julho de 2022	25%
A partir de 1º de julho de 2023	27%
<b>Formação</b>	
qualquer data	12%

Fonte: Brasil, de 16 de dezembro de 2019.

## 7. METODOLOGIA

Esse trabalho realizará a pesquisa bibliográfica e a construção de um instrumento. No aspecto bibliográfico, a dimensão motivacional com seus principais teóricos e suas conexões com o presente estudo será o objeto desse tipo de fonte.

No que se refere a 1º etapa da coleta de dados, realizou-se um levantamento nos sites de busca do SCIELO, CAPES, Google Acadêmico e na 2ª etapa será a construção de um instrumento de avaliação do aspecto motivacional dos militares do QCO.

Segundo Menezes (2019, p.32), pode-se classificar as pesquisas quanto ao seu objetivo em: descritivas, exploratórias e explicativas. No atual estudo, far-se-á uma pesquisa descritiva, em que será analisada as características de um determinado grupo de Oficiais do QCO, observando suas impressões e opiniões sobre a atual conjuntura do QCO, e entender se há influência em suas motivações. É um tipo de pesquisa que não está interessada no porquê ou nas fontes e sim em apresentar suas características (GIL, 2002).

Ainda segundo Menezes (2019), também será feita uma pesquisa exploratória, que é aquela relacionada com o esclarecimento de ideias, com o objetivo

de fornecer uma visão panorâmica do objeto de estudo. Deseja-se obter dados básicos a fim de alicerçar a realização de estudos mais aprofundados. Tal pesquisa ajuda a compreender e aprimorar o conhecimento sobre determinado assunto, no caso a motivação sendo influenciada pelas transformações na carreira do QCO.

Com relação ao aspecto qualitativo, far-se-á a construção de um questionário para os oficiais do QCO, objetivando relacionar as mudanças ocorridas na carreira com variáveis como: evasão, motivação, entre outras.

De posse desses dados, será feita as devidas comparações e análises tanto com o referencial teórico como as atuais políticas e práticas adotadas pela Força a fim de chegarmos a uma conclusão.

## 8. RESULTADOS ESPERADOS

Com a consecução deste artigo, pretende-se entender se as nuances sobre os aspectos motivacionais dos militares do QCO do EB estão relacionados aos planos de carreiras e a construção de um instrumento que possa avaliar os aspectos motivacionais do QCO. Consequentemente, a possibilidade de estudos futuros sobre o tema se torna imprescindível, pois mudanças previdenciárias e no plano de carreira ocorreram recentemente.

## 9. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, Portaria nº 40 de 06 de outubro de 2017 (EB20-D-01.058). Secretaria geral do Exército. O Exército Brasileiro. Brasília, 2017.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. EB20-MF-10.101: O Exército Brasileiro. Brasília, 2014.

BRASIL. Exército Brasileiro. Disponível em: < <http://www.eb.mil.br/qco>>. Acesso em 23 jul. 2020

BRASIL. INFORMEX nr 10 de de 04 de março de 2020. Estado-Maior do Exército. 2020.

BRASIL. LEI Nº 13.954, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2019. Presidência da República Secretaria-Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos. 2019.

BRASIL. Lei nº 7.831, de 02 de outubro de 1989. Lei de criação do Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro. Diário Oficial da União. Brasília, 1989.

BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 2.215-10, DE 31 DE AGOSTO DE 2001. Presidência da República Secretaria-Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos.2001.

BRASIL. PORTARIA Nº 419-EME, DE 2 DE OUTUBRO DE 2017.

BRASIL. PORTARIA Nº 419-EME, DE 2 DE OUTUBRO DE 2017. O Exército Brasileiro. Brasília, 2017.

BRASIL.Lei nº 12.786, de 11 de janeiro de 2013. Altera dispositivos da lei 7.831, de 02 de outubro de 1989, que cria o QCO.Brasília –DF, 2013b.Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12786.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12786.htm)>. Acesso em 23 jul. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica no comportamento das organizações*. 2. ed. Rio

de janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral das Organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAFT, Richard L. *Organizações, teorias e projetos*. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GIL, A. C. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZULO, L. F. da S. *Mulheres no Exército Brasileiro: Um estudo sobre poder simbólico e relações de poder em uma organização militar*. 2010. 16 p. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Programa de Pós- Graduação em Serviço Social do Departamento de Serviço Social da PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes. *Metodologia Científica, Teoria e Aplicação na Educação a Distância*. Universidade Federal do Vale de São Francisco 2019.

Paiva, M. L. M. F.; & Boruchovitch, E. (2010). Orientações motivacionais, crenças educacionais e desempenho escolar de estudantes do ensino fundamental. *Psicologia em Estudo* 15(2), 381-389.

PEREIRA, Glauceire de Carvalho et al. *Planos de carreira para o Quadro Complementar de Oficiais do Exército*

Brasileiro: proposta de novo itinerário de capacitação e atuação para grandes áreas do QCO. 2018.

Perlard, G. Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. acesso em 25 de jun. 2020.

RAIMUNDO, João Nelson; NETO, José da Silva Correia. *Motivação e Evasão na Carreira Militar: um estudo de caso no Exército Brasileiro*. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 11, n. 37, p. 699-717, 2017.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003. Tamayo, A; Paschoal, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Rev. adm. contemp.* vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003.

TAKASE, Sonia. *A Influência da Evasão do Quadro Complementar de Oficiais do Fluxo de Carreira*. Brasília-DF, 62 p. Trabalho não publicado. 2007.

TONETTO, T.R.J. *Análise Da Evasão Do Oficial Do QCO De Direito Do Exército Brasileiro*. Salvador-BA, 2011, 14p. Trabalho não publicado.

VENTURINI, J. et al. *Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro: Um estudo de caso*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Qual o seu posto?

( ) Oficial superior

Oficial intermediário

oficial Subalterno

1) Qual é o seu grau de motivação profissional como militar do Quadro Complementar de Oficiais?

Alto

Mais ou menos

Baixo

2) De 0 a 10, quanto o aumento de interstício interfere em sua motivação?

de 9 a 10 (Interfere bastante)

de 7 a 8 ( Interfere muito)

de 4 a 6 (Interfere pouco)

de 0 a 3 (nada interfere)

3) Após o aumento do interstício para o QCO você pensou em sair do Exército?

Sim

não

Fiquei na dúvida

4) Você acredita que o estudo continuado é um fator importante que poderia ser incentivado pela Força?

Sim

Não

5) O que afeta mais a sua motivação no EB? (pode responder mais que uma opção)

Salário e estabilidade

Servir a pátria

Ambiente de trabalho

Possibilidade de crescimento

Satisfação pessoal

6) O desejo de cumprir as missões que sou responsável está relacionado a minha própria satisfação e motivação pessoal de ter conseguido realizar da melhor maneira possível determinada tarefa:

Sim

Não

7) Para você a autorização de realizar o curso na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) seria uma fator que aumentaria a sua motivação?

sim

Não

8) Você indica para seus amigos e conhecidos prestar o concurso para QCO?

Sim

Não

ANEXOS

**TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA  
OFICIAIS DE CARREIRA DO QUADRO  
COMPLEMENTAR DE OFICIAIS, DO QUADRO DE OFICIAIS  
DENTISTAS, DO QUADRO DE OFICIAIS FARMACÊUTICOS E DO  
QUADRO DE CAPELÃES MILITARES**

Postos	No Posto	Como Oficial
1º Ten	8 anos	8 anos
Cap	9 anos	17 anos
Maj	7 anos	24 anos
Ten Cel	5 anos	29 anos
Cel	5 anos	34 anos

**Fonte: Boletim do Exército nº 40, de 6 out 17**

---

**TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA  
OFICIAIS DE CARREIRA DO QUADRO DE  
ENGENHEIROS MILITARES E DO QUADRO DE OFICIAIS MÉDICOS**

Postos	No Posto	Como Oficial
1º Ten	6 anos	6 anos
Cap	8 anos	14 anos
Maj	6 anos	20 anos
Ten Cel	4 anos	24 anos
Cel	5 anos/9 anos	29 anos / 33 anos

**Fonte: Boletim do Exército nº 40, de 6 out 17**

**TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA  
OFICIAIS DE CARREIRA DAS ARMAS, DO  
QUADRO DE MATERIAL BÉLICO E DO SERVIÇO DE INTENDÊNCIA**

Postos	No Posto	Como Oficial
Asp Of	8 meses	8 meses
2º Ten	1 ano e 4 meses	2 anos
1º Ten	4 anos	6 anos
Cap	8 anos	14 anos
Maj	6 anos	20 anos
Ten Cel	4 anos	24 anos
Cel	5 anos / 9 anos	29 anos / 33 anos

**Fonte: Boletim do Exército nº 40, de 6 out 17**

**TABELA DE ADICIONAL DE HABILITAÇÃO**

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

**LEI Nº 13.954, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2019**

<b>TIPOS DE CURSO</b>	<b>% do soldo</b>
Altos Estudos – Categoria I.	30
Altos Estudos – Categoria I.	25
Aperfeiçoamento.	20
Especialização	16
Formação	12