



VARIÁVEIS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS RELACIONADAS À EVASÃO DO EFETIVO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

Eryson Alan Medeiros Azevedo¹
Rodrigo Fábio Martins da Cruz²
Lanna Celly da Silva Nazário³
Rosângela Guimarães de Oliveira⁴

RESUMO

A motivação humana no ambiente de trabalho remete à prática de estudos organizacionais, sejam eles em organizações públicas ou privadas, civis ou militares. Assim sendo, a pretensão de evasão do efetivo de militares dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil torna-se assunto relevante quando contribui para a diminuição da mão de obra qualificada a curto e médio prazo dentro das corporações. O presente trabalho tem por objetivo identificar as variáveis envolvidas no processo de desligamento do efetivo de Bombeiros Militares no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN). Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. Realizou-se através da investigação de fatores que contribuíram para a saída precoce dos militares, o levantamento de dados com aplicação de formulários, recorrendo a pesquisas e questionários semiestruturados com perguntas abertas. O estudo conclui que os fatores desmotivacionais predominantes na corporação são a desvalorização profissional, a falta de infraestrutura de trabalho adequada, a remuneração insuficiente e as oportunidades limitadas de promoção, além de que os fatores motivacionais são importantes para a satisfação com o ambiente de trabalho o que possibilita uma diminuição na evasão de militares no quadro de praças.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho; Bombeiros Militares; Evasão; motivação; CBMRN.

¹ Aspirante do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN), formado em Engenharia de Segurança Contra Incêndio e Pânico, do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CFOB), na Academia de Bombeiro Militar Aristarcho Pessoa (ABMAP). E-mail: erysonalan93@gmail.com

² Capitão do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Instituições Públicas. E-mail: rodrigobmpb@hotmail.com

³ Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Doutoranda em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: lanna_celly@hotmail.com

⁴ Graduada em Fisioterapia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Doutora e Mestre em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora do componente Curricular de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba. E-mail: fisioro9@gmail.com

ABSTRACT

Human motivation in the work environment refers to the practice of organizational studies, whether in public or private, civil or military organizations. Therefore, the pretense of evasion of the military personnel of the Military Fire Brigades of Brazil becomes a relevant issue when it contributes to the reduction of qualified labor in the short and medium term within corporations. The present work aims to identify the variables involved in the process of dismissal of the Military Firefighters in the Military Fire Department of Rio Grande do Norte (CBMRN). From the methodological point of view, this is an exploratory and descriptive study, with a qualitative and quantitative approach. It was carried out through the investigation of factors that contributed to the early departure of the military, the collection of data with the application of forms, resorting to surveys and semi-structured questionnaires with open questions. The study concludes that the predominant demotivational factors in the corporation are professional devaluation, lack of adequate work infrastructure, insufficient remuneration and limited opportunities for promotion, in addition to the fact that motivational factors are important for satisfaction with the work environment or which allows a decrease in the evasion of soldiers in the framework of squares.

Key-words: Working environment; Military firefighters; Evasion; motivation; CBMRN.

INTRODUÇÃO

Há uma relação mútua entre as pessoas e as organizações. Se por um lado as pessoas dependem das organizações para trabalhar e produzir os bens e serviços, bem como para acessar saúde, educação e lazer, por outro lado, as organizações não existiriam e não conseguem operar sem as pessoas, mesmo que fossem mecanizadas, mesmo que a organização até o momento teria precisado de pessoas para conceber os mecanismos.

Dessa relação entre pessoas e organizações, surge a gestão de pessoas que pode ser definida, de acordo com Chiavenato (1999), conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Nessa perspectiva, de acordo com Dutra (2009) a gestão de pessoas inicialmente se desenvolveu de maneira operacional, onde as preocupações se voltavam para o recrutamento, treinamento e remuneração; em seguida passou a ser gerencial visando o desenvolvimento institucional e a partir dos anos 1980 passou a ser estratégica, em que as pessoas possuem um papel de geração de valor para as organizações.

Nesse contexto de relação entre pessoas e instituições, em todas as organizações, públicas ou privadas, é recorrente a preocupação com a satisfação, a rotatividade e a evasão de profissionais. Buscando minimizar as perdas que ocorrem quando o capital humano mais talentoso, experiente e detentor de conhecimentos sai voluntariamente.

Nas corporações de bombeiros militares, bem como em outras instituições militares, o ambiente de trabalho apresenta características que diferem de organizações civis. Nessas instituições, além das tarefas normalmente desempenhadas nas funções administrativas e operacionais da corporação, o militar deve apresentar determinados padrões que remetem a uniformidade de sua tropa, tais como: hierarquia, disciplina, moral e espírito de corpo (SILVA *et al.*, 2020).

Estudos recentes relacionam o índice de evasão em instituições militares com os fatores que podem ser significativos para o processo de desligamento precoce. Para Raimundo (2019) a motivação e o bem estar dos militares são relevantes na carreira militar e quando não são bem aplicadas pelo escalão superior tornam o serviço ineficiente, resultando, portanto, em um serviço menos atrativo. Já segundo Carvalho (2018), a saída dá-se, principalmente, pela rigidez militar, pelo fato dos militares não se adaptarem aos padrões de hierarquia e disciplina.

O artigo aqui elaborado teve como objetivo geral identificar as variáveis quantitativas e qualitativas atualmente envolvidas no processo de desligamento do efetivo de Bombeiros Militares no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN).

Assim, levantou-se a seguinte questão: o que pode estar motivando o processo de desligamento precoce, ou seja, a evasão do efetivo de Bombeiros Militares no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN)?

Essa questão é relevante para o CBMRN, visto que problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras públicas no país. Entender quais fatores potencialmente explicam a evasão do efetivo do CBMRN é um importante passo para a formulação e implementação de políticas mais eficazes de gestão dessa e de outras carreiras públicas no Brasil, justificando assim, a elaboração desse estudo.

O FENÔMENO DE EVASÃO NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

A administração junto aos conceitos de abordagem moderna em relação às organizações e seus colaboradores busca analisar a preocupação com satisfação dos funcionários, aliando conceitos de motivação, satisfação e rotatividade no ambiente de trabalho. Nesse contexto, as práticas e políticas realizadas numa organização, refletem a conciliação das expectativas entre os Recursos Humanos e a própria organização.

Para Maslow (1943) a teoria motivacional é dividida em uma pirâmide, com abordagem difundida na psicologia e, utilizada na gestão de conhecimentos e Recursos Humanos, no qual a base é composta pelas necessidades fisiológicas, seguindo pelas necessidades de segurança, sociais, de autoestima e, por fim, a de realização pessoal.

O escritor Herzberg (1975) afirma que realizar atividades com nível de complexidade elevado pode provocar motivação e realizar atividades simples, e podem levar a insatisfação. Nesse sentido, dividiu seu conceito em dois fatores de motivação, descritos como higiênico, no qual há a possibilidade de prever a insatisfação dos funcionários e os motivacionais, o qual proporcionam a motivação e a satisfação.

Já para McGregor (1992), o papel do líder e sua conduta adotada tem o poder de motivar os colaboradores. Por isso, ele propôs a Teoria “X”, no qual o comportamento dos servidores dos trabalhadores reflete sua insatisfação em trabalhar, desenvolvendo as atividades sob as punições, coação e ameaças. Propôs, também, a Teoria “Y”, onde os gestores recompensam os funcionários de acordo com o alcance de metas. De acordo com Robbins (2005), ao interpretar essa teoria, pressupõe a “Teoria X” uma visão negativa do funcionário enquanto a “Teoria Y” pressupõe um viés positivo. A figura 01 exemplifica o funcionamento de como funciona o pensamento de um gestor que têm uma visão de seus colaboradores baseado na teoria X.

Figura 01: Funcionamento da Teoria X.



Fonte: Mauemura (2022, s/p).

Normalmente a taxa de evasão é negativamente correlacionada com essa satisfação. A insatisfação no trabalho é indicador da intenção do colaborador em deixar seu emprego. Para Mascarelhas (2016), a satisfação está relacionada a fatores intrínsecos, tais como: à própria realização do agente no trabalho, bem como o prazer e a identificação com o mesmo, o desenvolvimento pessoal e profissional. Apesar de esses fatores serem importantes, para ele a evasão é determinada pela remuneração.

As teorias contemporâneas da motivação, amplamente utilizadas por administradores de todo mundo, são definidas por Robbin (2005, p.133) como “intuitivamente lógicas”. McClelland (1972) identificou que as pessoas têm, de maneira geral, três categorias de necessidades primordiais, dividindo-as nas que buscam constantemente se superar (necessidades de realização), nas que buscam ter influências sobre a vida de outras pessoas (necessidades de poder) e nas que têm necessidades de estar envolvidas em relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (necessidades de associação). Essas três características, bem distintas, são comumente associadas com grupos profissionais bem distintos pessoas com altas necessidades de realização normalmente estão associadas aos empreendedores e a esportistas. Necessidades de poder estão normalmente vinculadas à ascensão de executivos. E as necessidades de associação estão muito vinculadas ao sucesso gerencial (Robbins, 2005; Wagner III, Hollenback, 2003).

A teoria da fixação de objetivos, parte do pressuposto de que as pessoas têm maior facilidade no atingimento de objetivos organizacionais se são oferecidas a elas parâmetros de desempenho (ou

objetivos). Ao funcionário lhe é oferecido um parâmetro de desempenho, no qual é possível que ele se empenhe mais, por saber exatamente o que dele é esperado (Newstrom, 2008). Para sua validação, são necessários três pressupostos: dificuldade dos objetivos; participação dos funcionários nas metas; e *feedback* de como do líder com seus funcionários.

A motivação passa ainda por um pressuposto de haver, no ambiente de trabalho, uma relação comparativa entre colegas, chefes e amigos. Os fatores comparados normalmente são seus esforços e o quanto recebem pelo seu esforço na organização “Quando essa comparação se mostra de alguma maneira desigual, o indivíduo desenvolverá ações corretivas para suprir o que ele considera ser injusto”. Ou seja, essa percepção irá influenciar o grau de esforço que a pessoa tem com suas atividades (Mauemura, 2022). Essa hipótese, conhecida como teoria da equidade, traz uma comparação entre os resultados (trabalho realizado pelos funcionários) e as entradas (o que os funcionários recebem em troca). O estudo é importante para determinar, principalmente, o grau de comprometimento das pessoas com a organização.

EVASÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS CORPORações DE BOMBEIROS MILITARES

Nos Corpos de Bombeiros Militares, assim como em outras instituições públicas, pode-se evidenciar o fenômeno de evasão precoce. O problema se torna mais preocupante quando os impactos atingem diretamente o efetivo que continua em efetivo trabalho. A necessidade de um novo processo seletivo, os gastos com um novo processo de treinamento, a sobrecarga de trabalho do militar que está ocupando o lugar vago na administração, são fatores que podem desgastar as relações de trabalho e, portanto, o clima organizacional.

A motivação, nesse contexto, resulta da interação entre a situação e o indivíduo. Considerando a situação, o indivíduo é influenciado por este fator, no ambiente organizacional e fora dele (Robbins, 2004). Sendo assim, pode-se afirmar que a situação dentro de uma organização pode influenciar na vida profissional do trabalhador, positivamente ou negativamente, afetando seu nível de motivação e satisfação ao trabalho.

Para Reservaer (2017), o clima de insatisfação nas tropas militares pode influenciar o desempenho profissional de cada um de seus componentes, independentemente da posição

hierárquica na instituição. Problemas como salários defasados, planos de cargos e carreiras, escalas de serviços, interesse em outras instituições de maior potencial, dentre outros, são fatores que levam o militar a buscar outras profissões.

A ausência de representatividade política é o principal motivo de descontentamento, tanto na categoria dos oficiais quanto de praças (Raimundo; Neto, 2016). Esta situação implica, por sua vez, os questionamentos citados anteriormente, que levam os militares à insatisfação e, muitas vezes, à evasão.

FENÔMENOS QUE LEVAM AO PROCESSO DE EVASÃO PRECOCE EM RECURSOS HUMANOS

Para Costin (2010), toda organização, independentemente de serem vinculadas à iniciativa, pública ou privada, precisam da dedicação e empenho de seus colaboradores para o alcance de metas e objetivos. Por isso, é imprescindível que existam políticas efetivas de gestão de pessoas, no intuito de aproveitar ao máximo o potencial humano no contexto organizacional, através de sistemas motivacionais. Tendo, portanto, um ambiente favorável ao alcance dos objetivos individuais e coletivos na organização.

Segundo Gomes e Quelhas (2003), a motivação é um dos fatores mais críticos e negligenciados no cotidiano das organizações e, provavelmente, isso se deve ao fato de ser um conceito muito difícil, de se delimitar, pois depende da corrente de pensamento em que o autor se baseia. Em uma tentativa simplista e, ao mesmo tempo, ousada, podemos definir motivação como um conjunto de fatores, que podem ser internos e/ou externos ao indivíduo, agindo como estímulos ou barreiras às suas ações.

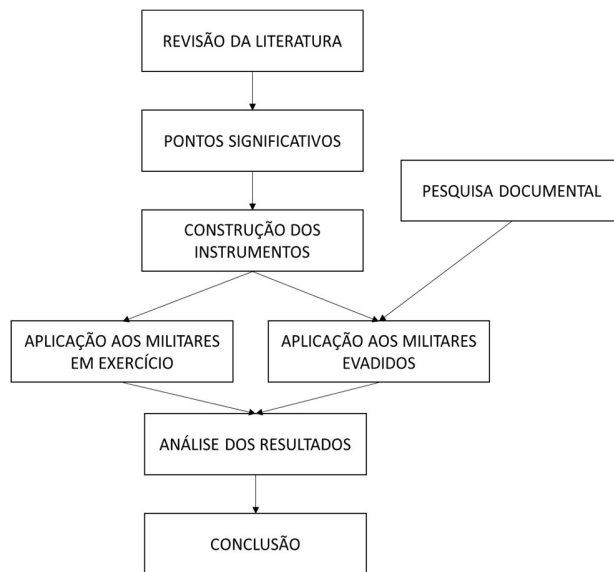
Nessa perspectiva, a rotatividade torna-se mais intensa nas organizações, uma vez que os mecanismos utilizados pelos gestores públicos para motivar seus servidores e, conseqüentemente, alcançar seus resultados no cotidiano, não são suficientes para evitar a evasão da mão de obra qualificada da organização. Dentro dessa abordagem, Chiavenato (2002, p.178) conceitua a rotatividade de pessoal como “a relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo”.

Considerando essas premissas, a motivação no âmbito organizacional traz grande influência sobre a produtividade e deve ser considerada quando a finalidade é alcançar objetivos organizacionais (Robbins, 2004). Com isso, o estudo da motivação é de grande relevância, visto que está intimamente ligado ao processo de evasão precoce de recursos humanos nas organizações.

MATERIAIS E MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa indicam quais ferramentas foram usadas na condução e análise dos resultados. Tem-se como foco o entendimento sobre as variáveis quantitativas e qualitativas relacionadas à evasão do efetivo do Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Norte (CBM/RN), por meio de um método que se apresenta na figura 2.

Figura 02: Procedimentos metodológicos da pesquisa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Inicialmente foi realizada a revisão da literatura para o entendimento do arcabouço teórico pertinente ao tema, para que o mesmo norteie a identificação de pontos significantes que são abordados ao longo da pesquisa. Paralelo ao levantamento bibliográfico foi realizado um estudo documental nas bases de dados do CBM/RN com o objetivo de identificar quantitativamente a quantidade de militares que se evadiram da instituição antes do período de reserva.

Com base nas questões problematizadoras foram elaborados os instrumentos de coleta de dados: *google forms* com perguntas fechadas, aplicado aos militares em exercício e *google forms* com questões abertas, aplicado aos militares que se evadiram.

Os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva, representados em gráficos, já os qualitativos foram confrontados com evidências teóricas. Assim, obtendo como resultado as variáveis que levam à evasão na instituição.

O estudo foi realizado no CBM/RN, instituição criada através da lei nº 424, de 29 de novembro de 1917, sancionada pelo governador Joaquim Ferreira Chaves, que criou uma Seção de Bombeiros anexa ao Esquadrão de Cavalaria.

O Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) se emancipou da Polícia Militar através da Lei complementar nº 230, de 22 de abril de 2002, sendo um órgão integrado ao Sistema de Segurança Pública do Estado como instituição independente.

A amostra do estudo contou com o grupo de praças que deram início a carreira militar no CBMRN no período de setembro de 2018 e se evadiram precocemente da corporação, além das praças em serviço efetivo no CBM/RN, descritos em dois cenários, totalizando 60 participantes:

- **Cenário 01:** corpo militar composto por praças em efetivo exercício na corporação. Entendimento das motivações que os levariam a evasão.
- **Cenário 02:** indivíduos que ocupavam a graduação de praças que se evadiram do CBM/RN antes do período de reserva. Entendimento das motivações que os levaram a evasão da graduação.

A pesquisa incluiu os dados de documentos referentes ao período de setembro de 2018 a junho de 2022, no que diz respeito às praças que ingressaram nas fileiras da Corporação nesse período e se evadiram antes do período da reserva remunerada.

Desta maneira, ficaram excluídos desse estudo quaisquer documentos e dados de militares que ingressaram e se evadiram em períodos distintos do acima mencionado, além dos reformados por incapacidade

O formulário A, aplicado ao grupo de praças em efetivo serviço na corporação e o formulário B, aplicado às praças que se evadiram precocemente no período analisado. O formulário A, com objetivo de identificar os motivos desmotivacionais presentes no corpo de praças do

CBMRN obteve 10 (dez) respostas, dentre as quais, 6 (seis) de caráter fechado e 4 (quatro) de caráter aberto.

O formulário B, com objetivo de identificar os motivos relacionados à saída precoce do efetivo de praças que se evadiram do CBMRN, obteve 10 (dez) respostas, dentre as quais, 7 (sete) de caráter fechado e 3 (quatro) de caráter aberto.

A organização dos dados foi realizada através do programa Microsoft Excel, por meio do qual, foram realizadas avaliações estatísticas e desenhos para apresentação dos principais resultados constantes nas respostas dos participantes abordados.

Foi utilizado o método exploratório para exposição das informações coletadas, utilizando, portanto, pesquisa de levantamento, no qual a população respondeu aos questionários aplicados. Realizou-se, também, um estudo comparativo correlacionando as variáveis estudadas, analisando as significâncias de cada uma para o objeto estudado. Os resultados são apresentados através de série estatística, representação escrita, tabelas e gráficos.

O projeto foi cadastrado na Plataforma Brasil e submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria de Saúde do Estado da Paraíba (SES/PB) sob a CAAE de n. 65407922.5.0000.5186, sendo aprovado pelo parecer de n. 5.787.150. Para coleta de dados foram utilizados os preceitos da resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), por buscar informações em banco de dados setorial. Após a aprovação do comitê foram realizadas as coletas.

A resolução 466/12 incorpora, sob a ótica do indivíduo e das coletividades, os referenciais da bioética, autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade, dentre outros, e visa a assegurar os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao Estado. Esta reafirma os princípios da consideração e do reconhecimento da dignidade, da liberdade e da autonomia do ser humano participante da pesquisa (Brasil, 2012).

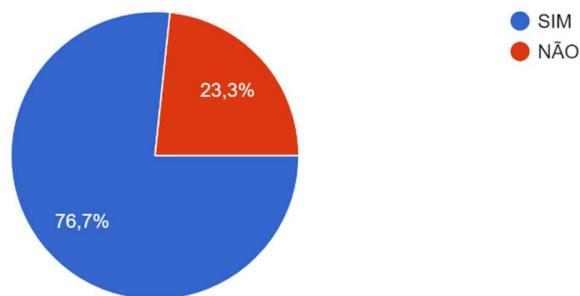
Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados, conforme os itens IV e V da resolução 466/12 MS. Quanto maiores e mais evidentes os riscos, maiores devem ser os cuidados para minimizá-los e a proteção oferecida pelo Sistema CEP/CONEP aos participantes. Devem ser analisadas possibilidades de danos imediatos ou posteriores, no plano individual ou coletivo. Os riscos do estudo, por se tratar de pesquisa direta com seres humanos, se configura na exposição dos dados de forma ilícita, e também possível constrangimento, o que não é de interesse dos pesquisadores, porém é considerado um risco que deverá ser minimizado se o

acontecer através de indenização. Quanto aos benefícios, diante do proposto em nossos objetivos, trazer à corporação dados que possibilitem entender as motivações relacionadas ao processo de desligamento precoce das praças, além de subsidiar um estudo de análise motivacional no ambiente de trabalho da instituição, podendo levar a adaptações futuras nas relações de trabalho, consequentemente na melhoria da prestação de serviço a sociedade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os resultados e as discussões da pesquisa. Os resultados foram divididos em duas partes, a primeira parte diz respeito à parcela dos participantes que ainda estão em efetivo serviço como praças do CBMRN e a segunda parte àqueles que já não fazem mais parte do quadro de praças da corporação. A pesquisa teve como amostra um grupo de 90 (noventa) participantes, tendo sido obtido 60 (sessenta) respondentes. Dos respondentes 76,7% estão em efetivo serviço e 23,3% não fazem mais parte do quadro de praças do CBMRN, conforme gráfico 01.

Gráfico 01: Relação dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.

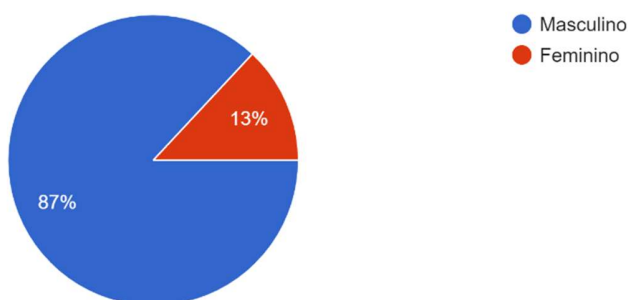


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

1º GRUPO: PRAÇAS EM EFETIVO SERVIÇO NO CBMRN.

As três primeiras perguntas destinadas a esse grupo são de caracterização da amostra com os dados relacionados a gênero (gráfico 02), idade (gráfico 03) e escolaridade (gráfico 04).

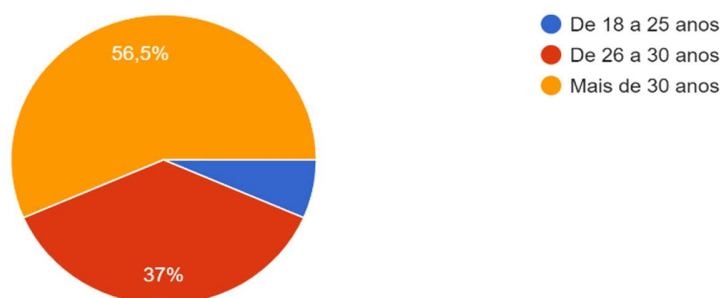
Gráfico 02: Relação do gênero dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em relação ao gênero no gráfico 02, é possível identificar a predominância do masculino com representação de 87% dos participantes, sendo 13% do gênero feminino. Esse resultado acompanha uma tendência nacional das carreiras militares que indica que apenas 12% do efetivo nacional da carreira de polícia militar sendo composto pelo gênero feminino (Becker, 2021).

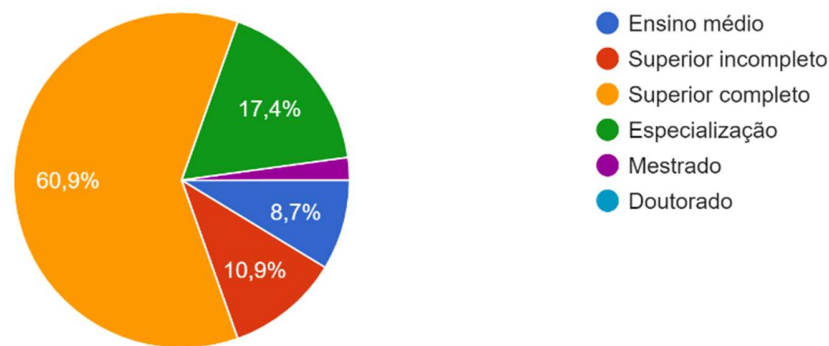
Gráfico 03: Idade dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em relação à idade dos participantes, é predominante a faixa etária acima de 30 anos, com um percentual de 56,6%, gráfico 03. Seguido da faixa etária entre 25 e 30 anos representando um percentual de 37%. Essa média de idade superior aos 30 anos segue um padrão, também de outras instituições militares, como pode ser observado na Polícia Militar de Minas Gerais (Souza Filho, 2015). A porcentagem restante é composta por respondentes entre 18 e 25 anos. Isso indica um corpo de praças jovem, visto que a turma é recente e que a turma de formação de praças anterior havia acontecido há 12 anos.

Gráfico 04: Grau de escolaridade dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

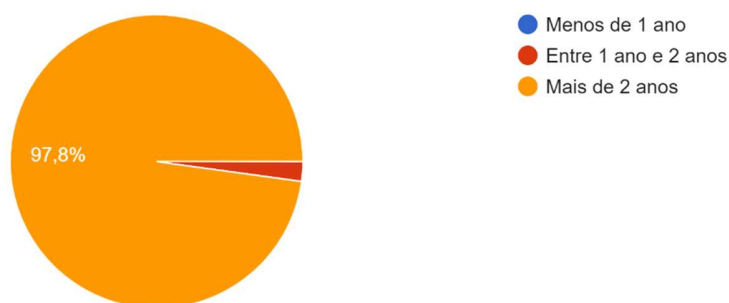
No concurso em que se deu origem a turma de praças alvo da pesquisa, a escolaridade exigida foi de ensino médio completo, no entanto, apenas cerca de 8% dos participantes possuem apenas o ensino médio completo, gráfico 04. Todos os demais, percentual de 92%, apresentam escolaridade superior à exigida, sendo 60% dos participantes com o ensino superior completo e parte dos respondentes alega ter mestrado e doutorado. Esses dados são positivos para a corporação, visto que indica um quadro de militares com capacitação intelectual acima do exigido para o ingresso na corporação.

Ao relacionar essa característica educacional com os resultados da pesquisa sobre a evasão de militares, percebe-se uma possível correlação entre a evasão e o nível educacional acima do exigido. Os dados indicam que mesmo militares com uma qualificação educacional superior podem

optar pela evasão, levantando questionamentos sobre os motivos subjacentes a essa escolha, o que comunga como os escritos de Mascarenhas (2016), que analisa esse questionamento a partir da ótica da remuneração do agente de trabalho. Nesse caso, percebe-se que o profissional com qualificação profissional superior espera uma remuneração de acordo com sua qualificação.

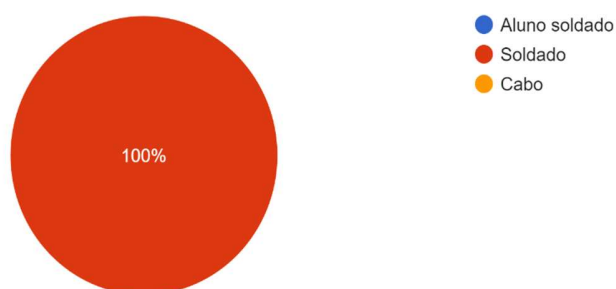
Os gráficos 05, 06 e 07 demonstram dados referentes à atuação dos participantes na corporação.

Gráfico 05: Tempo de serviço dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

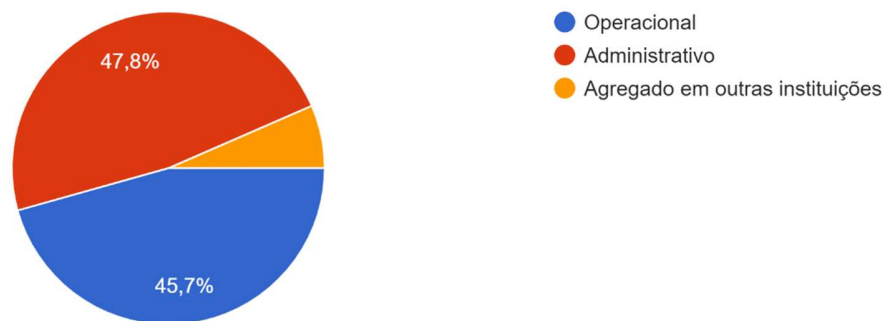
Gráfico 06: Graduação dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O gráfico 05 e o gráfico 06, que respectivamente demonstram os dados de tempo de serviço e graduação, possuem respostas praticamente unânimes, visto que todos os participantes entraram na corporação na mesma turma. Sendo assim, todos possuem o mesmo tempo de serviço. Em relação à graduação, todos possuem a graduação de soldado evidenciando que ao longo do período na corporação não houve promoção dos participantes e todos continuam a serem soldados.

Gráfico 07: Área de atuação dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.

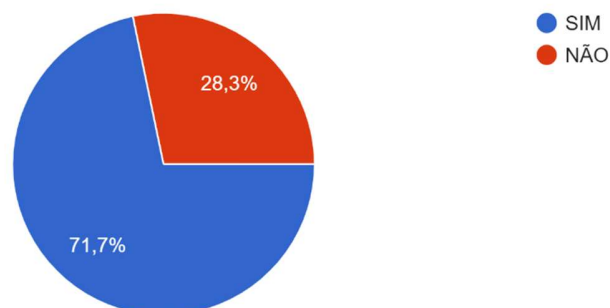


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Quanto à área de atuação, Gráfico 07, o percentual de 47,8% dos respondentes está em funções administrativas, enquanto 45,7% estão em atividades operacionais e os demais agregados em outras instituições. A quantidade de soldados em atividades operacionais e administrativas é equilibrada e praticamente igual. Esse dado é importante, visto que os fatores desmotivacionais podem ser diferentes de acordo com a área de atuação, pois diferem em relação à escala de trabalho e ao ambiente de trabalho.

Pesquisas acadêmicas têm corroborado essa observação, ressaltando a relevância da área de atuação na motivação dos profissionais militares. O estudo realizado por Maslow (1943) evidenciou que a satisfação no ambiente operacional pode estar associada a diferentes fatores, como senso de propósito, camaradagem e realização pessoal, enquanto no âmbito administrativo, aspectos como gestão eficiente, oportunidades de crescimento profissional e estabilidade são centrais para a motivação.

Gráfico 08: Satisfação em relação ao ambiente de trabalho dos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.

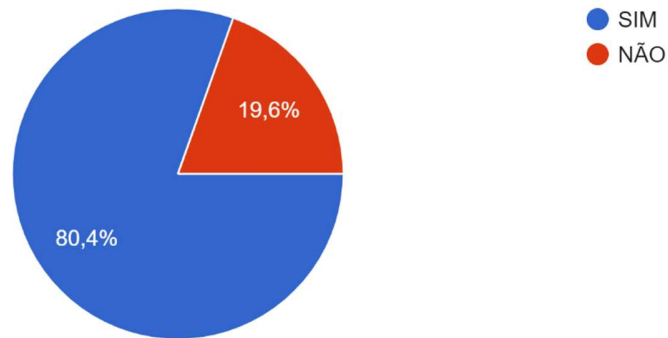


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A satisfação com o ambiente de trabalho é um importante fator para o bom desenvolvimento das atividades de trabalho. De acordo com os resultados apresentados no Gráfico 08, 71,1% de praças alegam estar satisfeitos com o ambiente de trabalho. Em contrapartida, 28,3% de praças se dizem insatisfeitos com o ambiente de trabalho. Diante desses resultados, o ambiente de trabalho para a maioria dos participantes da pesquisa não é um fator desmotivacional.

No contexto da evasão militar, a satisfação com o ambiente de trabalho desempenha um papel significativo na retenção de militares nas instituições militares. Essa relação é frequentemente explorada na literatura acadêmica. Um exemplo relevante pode ser o estudo de Raimundo (2017), que analisou os fatores associados à evasão militar nas Forças Armadas do Brasil. Os resultados deste estudo sugerem que militares satisfeitos com o ambiente de trabalho têm uma probabilidade menor de considerar a evasão como uma opção.

Gráfico 09: Satisfação em relação ao serviço prestado pelos participantes que estão na função de praças em efetivo serviço no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No que tange ao serviço prestado à corporação, Gráfico 09, o percentual de 80,4% se diz satisfeito com as atividades realizadas no CBMRN, enquanto 19,6% não estão satisfeitos com as atividades prestadas. Dessa maneira, evidencia-se que o serviço prestado não é um fator desmotivacional para a maioria deles, visto que alegam satisfação.

O ambiente de trabalho e o serviço desenvolvido pelos participantes são satisfatórios para a maior parte dos participantes, outros fatores além desses devem ser considerados para análise da desmotivação da tropa. Conforme o quadro 01 é evidenciado que existem diversos motivos que levam a desmotivação nos participantes que são eles: falta de planejamento, promoção, remuneração, relações interpessoais, gestão de recursos humanos, infraestrutura de trabalho, plano de carreira, desvalorização profissional, ambiente de trabalho, tratamento distinto entre praças e oficiais, compromisso, condições de serviço, falta de incentivo a qualificação, diárias operacionais, alimentação, covardia, falta de organização, patrimonialismo, falta de efetivo e gestão de recursos materiais.

Esses resultados estão alinhados com a teoria de Mascarenhas (2016), que destaca que a satisfação no trabalho está relacionada a fatores intrínsecos, como realização profissional, prazer, identificação com o trabalho e desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, Mascarenhas (2016) ressalta que, no contexto da evasão, a remuneração é um fator determinante.

É perceptível que a satisfação no ambiente de trabalho, apesar de significativa, não é o único determinante da motivação e da permanência na tropa. A remuneração e outros fatores

citados, como promoção, relações interpessoais e plano de carreira, também desempenham papéis cruciais na satisfação e, conseqüentemente, na evasão dos militares.

Quadro 01: Fatores desmotivacionais elencados por Praças em efetivo serviço no CBMRN.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41					
Falta de planejamento	■						■						■							■			■							■																
Promoção		■	■	■				■		■		■		■	■			■	■	■			■					■		■				■				■		■		■				
Remuneração		■	■	■	■	■			■	■	■	■						■	■	■															■				■		■		■			
Relações interpessoais			■				■				■																																			
Gestão de recursos humanos				■																																										
Infraestrutura de trabalho					■									■											■		■						■		■											
Plano de carreira				■																									■	■														■		
Desvalorização profissional								■	■			■					■					■																								
Ambiente de trabalho											■																																			
Tratamento distinto entre praças e oficiais												■																																		
Compromisso													■																																	
Condições de serviço																	■																													
Falta de incentivo a qualificação																							■	■																						
Diárias Operacionais																							■	■																						
Alimentação																																														
Covardia																																														
Falta de organização																																														
Patrimonialismo																																														
Falta de efetivo																																														
Gestão de recursos materiais																																														

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Dentre os itens elencados se destacam como os fatores desmotivacionais mais mencionados no gráfico 10: desvalorização profissional, infraestrutura de trabalho, remuneração e promoção. Sendo a remuneração e a promoção os itens massivamente mencionados pelos participantes da pesquisa.

Os resultados da pesquisa evidenciam que os fatores desmotivacionais mais mencionados pelos participantes estão relacionados à satisfação das necessidades de realização, poder e,

indiretamente, associação, conforme proposto por McClelland (1972). A desvalorização profissional e a falta de infraestrutura adequada de trabalho podem ser associadas à necessidade de realização, já que os militares buscam ser valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho e, para isso, necessitam de um ambiente propício e recursos adequados para alcançar seus objetivos profissionais.

A remuneração e a promoção, mencionadas massivamente na pesquisa, estão ligadas à necessidade de poder. Os militares desejam influenciar seu próprio status, posição e condições de trabalho, o que inclui a busca por uma remuneração justa e oportunidades de ascensão na carreira, aspectos essenciais para satisfazer a necessidade de poder e controle sobre suas vidas profissionais.

Além disso, a falta de reconhecimento e valorização profissional pode impactar negativamente a necessidade de associação, pois um ambiente de trabalho onde os militares se sintam desvalorizados pode prejudicar as relações interpessoais e a coesão dentro da tropa, essenciais para a necessidade de associação.

Gráfico 10: Insatisfação da tropa com o CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em relação à remuneração, foi observado que grande parcela dos participantes considera que o salário oferecido pelo Estado é insuficiente para que seja exercido um serviço de excelência para a sociedade. O resultado coletado pode ser compreendido quando a remuneração é comparada com as demais forças militares estaduais do Brasil, visto que o Rio Grande do Norte ocupa a menor remuneração líquida para militares estaduais entre todos os entes federativos, segundo levantamento realizado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2022).

O fator desmotivacional em relação a promoção pode ser assimilado dentro da mesma perspectiva, tendo em vista que os longos períodos de espera para ascender no quadro de praças e a falta de vagas nas graduações superiores, aliado à diferentes prazos promocionais quando comparados com turmas mais antigas, fazem que esse seja o maior fator desmotivacional dos praças entrevistados em efetivo serviço na corporação.

Os motivos que levariam ao abandono da graduação de praça na corporação presentes no quadro 02 são: concurso no RN, promoção, remuneração, discriminação, liberdade de expressão, oportunidade de trabalho melhor, plano de carreira, desvalorização profissional, religião, desmotivação com a corporação, concurso federal, relações interpessoais, falta de incentivo à qualificação, diárias operacionais, ambiente de trabalho e qualidade de vida.

Quadro 02: Fatores que levariam ao abandono da instituição elencados pelos praças em efetivo serviço no CBMRN.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40										
Concurso no RN																																																		
Promoção																																																		
Remuneração																																																		
Discriminação																																																		
Liberdade de expressão																																																		
Oportunidade de trabalho melhor																																																		
Plano de carreira																																																		
Desvalorização profissional																																																		
Religião																																																		
Desmotivação com a corporação																																																		
Concurso federal																																																		
Relações interpessoais																																																		
Falta de incentivo a qualificação																																																		
Diárias Operacionais																																																		
ambiente de trabalho																																																		
Qualidade de vida																																																		

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

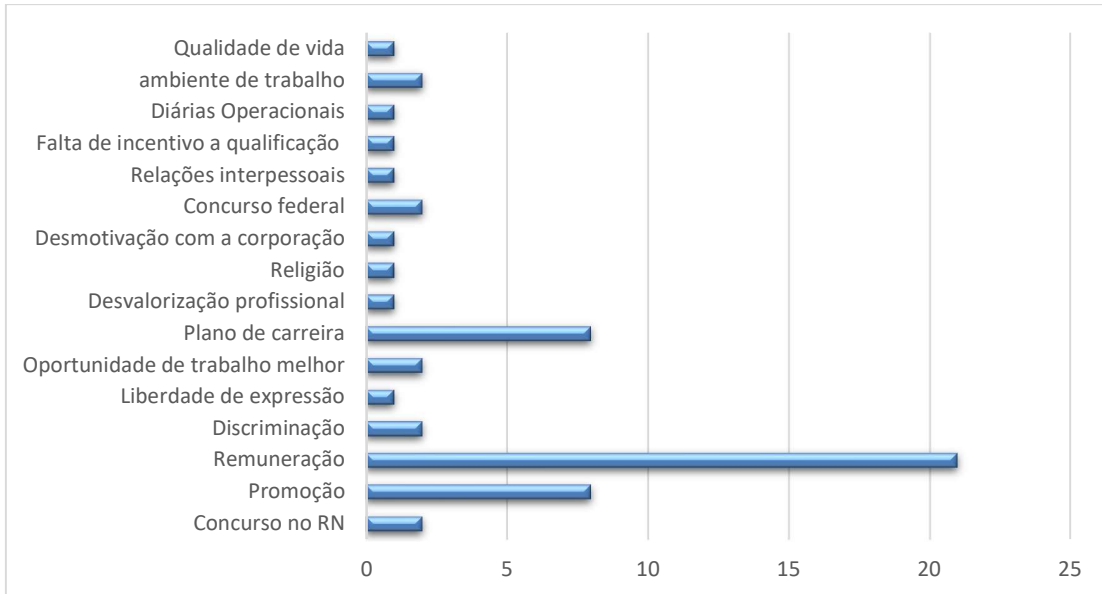
Entre os itens mencionados pelos participantes como fatores que os levariam a sair do quadro de praças destacam-se o plano de carreira, a remuneração e a promoção, conforme o gráfico 11. Sendo a remuneração o motivo com maior relevância.

Os participantes alegam que abandonaram a instituição caso tivessem oportunidade de carreira melhor ou se não houver melhora no plano de carreiras de praças que se enquadram no CBMRN. A remuneração é o principal motivo que os levariam a deixar a instituição, pois mesmo com condições satisfatórias em relação as atividades desenvolvidas e ao ambiente de trabalho uma oportunidade com melhor remuneração levaria ao abandono. Em relação à promoção, é um fator de grande insatisfação alegado pelos participantes, que levaria ao abandono da instituição caso não haja garantias de avanço dentro da instituição.

No contexto militar, a remuneração, o plano de carreira e a promoção desempenham papéis vitais, pois podem influenciar diretamente o bem-estar, a segurança e a autoestima dos militares. Além disso, a falta de oportunidades de carreira e progressão pode desencadear insatisfação, impactando a motivação e a permanência na instituição.

Essa relação mostra como as necessidades identificadas pelos militares se enquadram na hierarquia das necessidades de Maslow (2016) e destaca a importância de considerar esses aspectos na gestão de Recursos Humanos e na satisfação dos profissionais militares.

Gráfico 11: Motivos que levariam a tropa a abandonar o CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

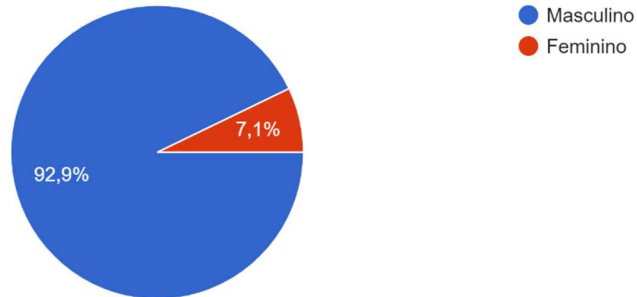
Desse modo, pode-se destacar a baixa remuneração e falta de promoção como os principais fatores que geram desmotivação e abandono do quadro de praças do CBMRN. Esses dados fortalecem a teoria levantada por Mascarenhas (2016), no qual fortifica a tese de que a remuneração e, indiretamente, a promoção são fatores vitais para a manutenção de praças nos quadros da corporação.

2º GRUPO: PARTICIPANTES QUE NÃO FAZEM MAIS PARTE DO QUADRO DE PRAÇAS

Essa parte da pesquisa foi destinada aos participantes que não fazem mais parte do corpo de praças do CBMRN para identificar as principais motivações que os fizeram abandonar o quadro.

As três primeiras perguntas destinadas a esse grupo são de caracterização da amostra com os dados relacionados a gênero (Gráfico 12), idade (Gráfico 13) e escolaridade (Gráfico 14).

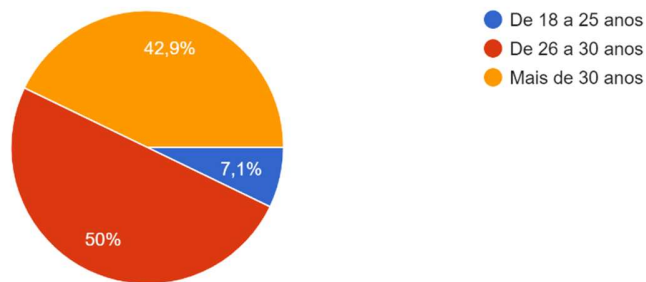
Gráfico 12: Gênero dos participantes que não fazem mais parte do quadro de praças no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em relação ao gênero, Gráfico 12, 92,9% dos participantes que não fazem mais parte do quadro são do gênero masculino, enquanto 7,1% são do gênero feminino. Assim como no resultado na primeira parte da pesquisa, o gênero masculino é predominante.

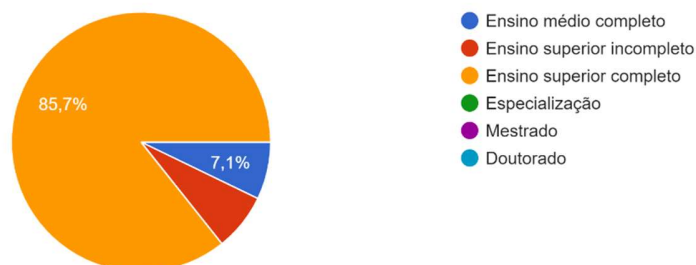
Gráfico 13: Idade dos participantes que não fazem mais parte do quadro de praças no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Pode-se observar no gráfico 13 é predominante à faixa etária de 26 a 30 anos, com um percentual de 50%. Seguido da faixa etária com mais de 30 anos representando um percentual de 42,9%. A porcentagem restante é composta por respondentes entre 18 e 25 anos.

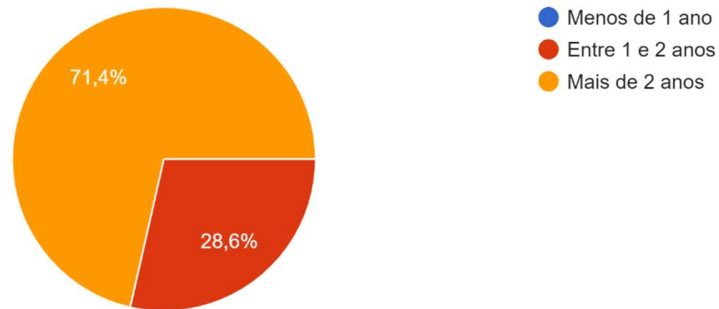
Gráfico 14: Escolaridade dos participantes que não fazem mais parte do quadro de praças no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Como já apontado na primeira parte dos resultados, no concurso em que se deu origem a turma de praças alvo da pesquisa, a escolaridade exigida foi de ensino médio completo. Nesta etapa da pesquisa apenas 7,1% dos participantes possuem apenas o ensino médio completo, Gráfico 14. Todos os demais, percentual de 92,9%, apresentam escolaridade superior à exigida, sendo 85,7% dos participantes com o ensino superior completo.

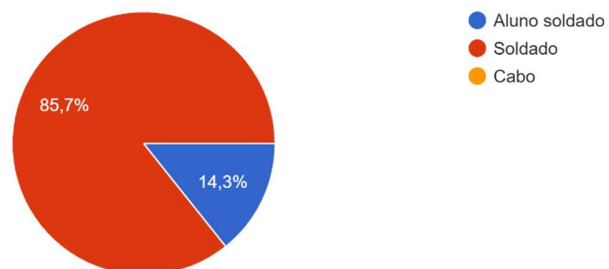
Gráfico 15: Tempo de serviço dos participantes que não fazem mais parte do quadro de praças no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O Gráfico 15 apresenta os dados de quanto tempo os participantes ficaram como praças na instituição antes de deixarem o quadro. A maioria que corresponde a 71,4% permaneceu no quadro por mais de dois anos, 28,6% permaneceram no quadro por menos de um ano. Levando em consideração que o curso de formação de praças teve duração de cerca de um ano, o tempo de efetivo serviço como praça foi pequeno em relação ao tempo dispendido na formação.

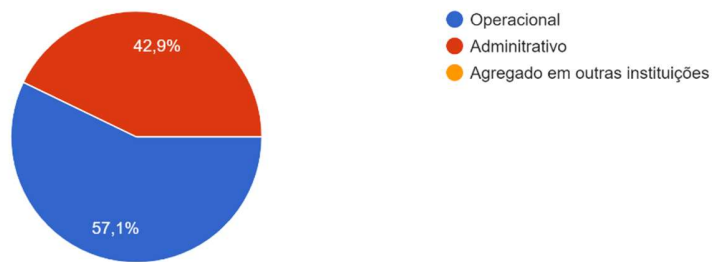
Gráfico 16: Graduação de praça dos participantes que não fazem mais parte do quadro de praças no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em relação à graduação, Gráfico 16, o percentual de 85,7% dos participantes alega ter deixado o quadro de praças com a graduação de soldado, enquanto 14,3% deixaram o quadro ainda como aluno soldado.

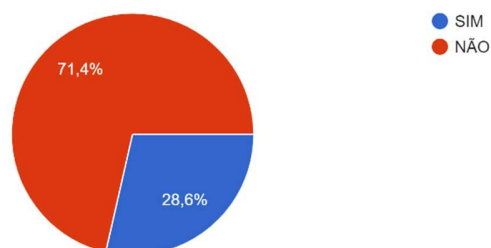
Gráfico 17: Área de atuação no CBMRN dos participantes que não fazem mais parte do quadro de praças no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A área de atuação dos participantes na corporação consistia em 42,9% em administrativo e 57,1% em operacional, conforme o gráfico 17. O gráfico 18, mostra os dados referentes a instituição em que se encontram os militares que se evadiram do quadro de praças. Nesse sentido, 71,4% ainda estão no CBMRN, mas fazendo parte do quadro de oficiais e 28,6% estão em outras instituições militares e civis.

Gráfico 18: Instituição atual dos participantes que não fazem mais parte do quadro de praças no CBMRN.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Foram mencionados seis fatores que levaram ao abandono do quadro de praças, conforme Quadro 03, são eles: ingresso no curso de formação de oficiais (CFO), melhoria salarial, progressão de carreira, condições de trabalho, religião e relações interpessoais. Essa relação mostra como os fatores identificados pelos militares como levando ao abandono se alinham com a teoria de Mascarenhas (2016), destacando a importância da remuneração, desenvolvimento pessoal e profissional, e o impacto das condições de trabalho e das relações interpessoais na satisfação e evasão dos militares.

Quadro 03: Fatores que levaram ao abandono do quadro de praças.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CFO	■	■	■	■	■	■							■	■	
MELHORIA SALARIAL							■	■		■	■				
PROGRESSÃO DE CARREIRA							■								■
CONDIÇÕES DE TRABALHO							■								
RELIGIÃO									■						
RELAÇÕES INTERPESSOAIS												■			

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Gráfico 19: Fatores que levaram ao abandono do quadro de praças.



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Dentre os fatores que levaram ao abandono do quadro de praças, destaca-se o ingresso no CFO e a melhoria salarial, conforme o gráfico 19. O edital para o concurso do quadro de oficiais foi publicado poucos meses após o edital do concurso para o quadro de praças, desse modo, muitos candidatos fizeram os dois concursos e obtiveram aprovação nos dois, optando pela carreira de oficiais. A melhoria salarial, como já foi destacada na primeira parte da pesquisa, é um fator decisivo para evasão do quadro de praças. Essa relação evidencia como os fatores que levam ao abandono do quadro de praças se alinham com a teoria de Reservaer (2017), enfatizando a importância da satisfação salarial e das oportunidades de carreira na retenção de profissionais nas instituições militares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados e discussões apresentados, é possível observar que este estudo forneceu insights valiosos sobre os fatores que influenciam a motivação e evasão dos praças no CBMRN. Ao analisar os dados das duas partes da pesquisa - aquelas que ainda estão em serviço e aquelas que deixaram de fazer parte da corporação - várias conclusões relevantes podem ser destacadas.

Na primeira parte da pesquisa, que se concentra nas praças em efetivo serviço, os resultados indicam um perfil predominantemente masculino, o que está alinhado com as tendências nacionais das carreiras militares. A faixa etária predominante é acima de 30 anos, refletindo uma turma relativamente jovem. A maioria dos participantes possui níveis educacionais superiores aos requisitos mínimos, evidenciando uma força de trabalho intelectualmente capacitada.

No que diz respeito à atuação na corporação, uma proporção significativa de respondentes está envolvida tanto em funções administrativas quanto operacionais. A satisfação com o ambiente de trabalho é alta, com a maioria dos participantes afirmando estar satisfeita com suas condições de trabalho e as atividades realizadas. Similarmente, a satisfação com o serviço prestado à corporação é amplamente positiva.

No entanto, os resultados também destacam fatores desmotivacionais que merecem atenção. Entre os principais fatores mencionados estão a desvalorização profissional, a falta de infraestrutura de trabalho adequada, a remuneração insuficiente e as oportunidades limitadas de

promoção. Estes fatores desmotivacionais têm maior relevância, especialmente quando se trata de considerar o abandono do quadro de praças.

Na segunda parte da pesquisa, que aborda os ex-praças, os resultados indicam um perfil semelhante em relação ao gênero, faixa etária e níveis de escolaridade. A maioria dos participantes que deixou o quadro era composta por homens e muitos possuíam níveis educacionais superiores. Entre os fatores que levaram ao abandono do quadro de praças, a oportunidade de ingressar no curso de formação de oficiais (CFO) e a melhoria salarial foram os mais mencionados. A possibilidade de ascender na carreira, juntamente com melhores perspectivas salariais, foram fatores decisivos na decisão de abandonar o posto de praça.

Em conclusão, os resultados desta pesquisa indicam a importância de considerar tanto os fatores motivacionais quanto os desmotivacionais na compreensão das dinâmicas que influenciam a permanência e evasão dos praças no CBMRN. A satisfação com o ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas é evidente, mas a desvalorização profissional, a falta de infraestrutura, a remuneração inadequada e as oportunidades limitadas de promoção emergem como desafios significativos. Para promover um ambiente mais motivador e reter talentos, é essencial que a corporação aborde essas questões de maneira abrangente e estratégica, buscando soluções que elevem tanto as condições de trabalho quanto às perspectivas de progresso na carreira para de praças.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Fórum Brasileiro de Segurança Pública**, 2020. 2022.

COSTA, J. U. 2018. **Guarda Militar da Reserva da Paraíba: um estudo a partir da análise da hierarquia das necessidades de Maslow**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Pública) – Universidade Federal da Paraíba. 2018.

MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, p. 337-366, 1975.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

NUNES DA SILVA, E. **A influência das práticas organizacionais da Polícia Militar da Paraíba na motivação e ou desmotivação do policial militar**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). João Pessoa. 2017.

SILVA, P. P. C.; STEFANINI, Claudio José. **Clima organizacional** - um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública. 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/77173250-Clima-organizacional-um-estudo-sobre-aspectos-motivacionais-em-uma-reparticao-publica.html>. Acesso em 03 de julho de 2022.

RAIMUNDO, J. N.; CORREIA-NETO, J. S. Motivação e Evasão na Carreira Militar: um estudo de caso no Exército Brasileiro. Id online. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2017, vol.11, n.37, p. 699-717. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/870/1240> Acesso em 03 de julho de 2022.

ZUCOLOTTO, O. M. **Evasão do Serviço Público na Brigada Militar**. 2015. 41 f. TCC (Especialização). Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Presidente Lucena, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/131544> Acesso em 01 de setembro de 2023.

SOUZA FILHO, M. J; NOCE, F; ANDRADE, A. G. P; CALIXTO, R. M; ALBUQUERQUE, M. R; COSTA, V. T. Avaliação da qualidade de vida de policiais militares. **Rev. Bras. Ciência e Mov.**, v. 23, n. 4, p. 159-69, 2015. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2017/09/849454/avaliacao-da-qualidade-de-vida-de-policiais-militares.pdf> Acesso em 01 de setembro de 2023.