

**EVASÃO VOLUNTÁRIA DE MILITARES DE CARREIRA: REVISÃO INTEGRATIVA NAS FORÇAS SINGULARES DO BRASIL E DO MUNDO**

**DANIELE GUIMARÃES DINIZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**LUIZ HENRIQUE DE BARROS VILAS BOAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**JÚLIO CÉSAR MENDES DE SOUZA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS (IFSEMG)

# **EVASÃO VOLUNTÁRIA DE MILITARES DE CARREIRA: REVISÃO INTEGRATIVA NAS FORÇAS SINGULARES DO BRASIL E DO MUNDO**

## **INTRODUÇÃO**

Mudanças nos modos de organização do trabalho denotam o surgimento de um paradigma em evolução no campo dos estudos organizacionais, no qual dimensões sociais e identitárias tornam-se integradas, em oposição à ênfase, previamente dominante, em aspectos puramente materiais e econômicos (ALCADIPANI, 2024). Além da busca pela maximização da utilidade material, os integrantes de uma instituição também aspiram satisfazer suas necessidades de identificação, o que molda sua racionalidade de atuação no contexto organizacional (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Está em curso um processo de transição gerencial que se desloca do foco de direção e controle direto para o entendimento da importância estratégica do desenvolvimento de competências e do autogerenciamento profissional, impulsionados por uma visão emergente baseada no conhecimento (WOODRUFF, 2024). Enfatiza-se a autogestão e a autoeficácia dos indivíduos, em contraposição à visão de reatividade aos estímulos externos, meramente instrumentais (MEYER; ALLEN; SMITH, 2022).

Nesse sentido, a evolução das dinâmicas de conflito e as transformações nas interações globais exigem uma adaptação profunda da estratégia militar contemporânea. A nova batalha militar não se limita a combates físicos tradicionais, mas envolve também cenários que demandam rapidez de resposta, inovação, flexibilidade e, acima de tudo, conhecimento (DOUGHERTY, 2018). Por isso, as forças armadas brasileiras, cuja missão é defender a soberania da pátria e o estado de direito, de maneira imparcial, apolítica e atemporal, ou seja, independente de governos eleitos e do tempo, servindo à sociedade que a legitima em tempo integral e dedicação exclusiva, precisam estar atentas às ameaças a nível terrestre, aéreo e marítimo (LIVRO BRANCO, 2020).

A Força Aérea Brasileira, um dos braços da segurança nacional, responsável pela defesa aérea, destaca em sua concepção estratégica seus principais desafios, sua trajetória evolutiva e seus direcionamentos futuros (DCA 11-45/2018). Nesta Diretriz do Comando da Aeronáutica, o comandante da instituição enfatiza a importância da agilidade de ação a nível de planejamento e de execução, ajustando-se às limitações de recursos e incertezas. Todavia também reconhece que as estruturas hierárquicas adotadas em seus desenhos organizacionais, ainda são muito verticalizadas e burocráticas e, por isso, demandam mudanças e a revisão imediata de antigos conceitos para que sejam capazes de se readaptar ao cenário atual (DCA 11-45/2018). Diante disso, a força reconhece a necessidade de um contínuo desenvolvimento de capacidades militares para cumprir sua missão, sendo o fator humano uma prioridade que ocupa o centro desta transição. Através de suas competências, militares serão os responsáveis por transformar conceitos em realidade. Assim, o Comando da Aeronáutica (COMAER) idealiza em sua visão de futuro, a premência da retenção de pessoas para atingir seus objetivos estratégicos (DCA 11-45/2018).

Fica evidente, a nível de pessoal, que está em curso um processo de transição, no qual as instituições militares reconhecem a importância de ter cada vez mais profissionais militares dotados não apenas de capacidade física de ação, mas também de habilidades cognitivas, técnicas e comportamentais únicas, não sendo mais pertinente o entendimento de que militares podem ser desconsiderados de sua identidade e tratados como seres apassivados diante de um jogo de poder, no qual cabe a eles apenas executar (ALCADIPANI, 2024).

Todavia, internamente, sua lógica de gestão não reflete as mudanças que têm ocorrido a nível de combate, de pessoal e no seu discurso organizacional. O próprio comandante da aeronáutica reforça, na DCA 11-45 de 2018, que ainda existem uma multiplicidade de camadas e de controles, focados de forma exclusiva na hierarquia e na disciplina, culminando

em uma cultura organizacional que tradicionalmente não privilegia o pensamento crítico e argumentativo, essenciais ao pleno desenvolvimento de habilidades distintas capazes de reter talentos.

Por isso, observa-se que, no contexto da gestão militar brasileira, paira uma adaptação mais lenta às mudanças paradigmáticas (DCA 11-45/2018). Nesse sentido, insere-se a problemática central deste estudo, a Revista Sociedade Militar (2024) destaca um aumento considerável nos índices de evasão voluntária de militares das forças armadas brasileiras ocupantes de cargos efetivos nos últimos cinco anos. Acredita-se que este fenômeno seja o reflexo de um novo perfil de profissional militar, dotado de habilidades técnicas, cognitivas e comportamentais distintas, resultado de uma nova identidade profissional que se opõe à noção tradicional de obediência cega e plena assimilação cultural. Este se sente em estado permanente de tensão e opta por deixar o serviço ativo (ROCHA NETO; SANTANA, 2022).

Portanto, diante do problema de pesquisa delimitado e da visão de futuro das forças armadas que prediz a importância de reter talentos devidamente motivados para cumprir sua missão, este artigo de revisão se delimitou em torno da pergunta central: como a evasão voluntária de profissionais de carreira tem sido abordada em estudos organizacionais e quais os indícios deste novo perfil de profissional militar?

A partir do problema e da questão definidos, esta revisão objetivou identificar o estado atual da literatura sobre a evasão voluntária de militares de carreira do serviço ativo das forças armadas no Brasil e no mundo. A revisão contemplou um mapeamento das diferentes correntes de pensamento e estudos, no contexto organizacional militar nacional e internacional, com o intuito de identificar lacunas e propor agendas de pesquisas futuras, tendo em vista que a rotatividade ou a menor intenção de permanência evidenciam óbices à gestão no que se refere à continuidade administrativa e ao comprometimento organizacional a longo prazo (MEYER; ALLEN; SMITH, 2022).

As forças armadas, base da segurança nacional de uma nação, caracterizam-se por exercer prontamente atividades como operações de manutenção da paz, visando à promoção de valores democráticos, o Estado de direito, a boa governança e os direitos humanos. Reconhece-se que a profissão militar é singular e, muitos autores, consideram-na como uma das mais exigentes dentre todas as profissões em virtude da dedicação ininterrupta de seus integrantes (LAGACE-ROY; JACOB, 2019; ALCADIPANI, 2024). Neste cenário, é fundamental identificar e compreender estudos relacionados à evasão e ao seu oposto, retenção de pessoas, no âmbito das forças singulares, com o intuito de aprimorar a eficácia e a eficiência estratégica das operações militares a partir das suas práticas de gestão (DOUGHERTY, 2018).

Ao longo da revisão ficou evidente a escassez de publicações no âmbito militar brasileiro (ROCHA NETO; SANTANA, 2022), todavia este fato não se deve à sua falta de importância, mas sim à dificuldade de acesso ao campo em virtude de suas peculiaridades relacionadas à segurança nacional (ALCADIPANI, 2024).

Com o intuito de apoiar a evolução teórica e empírica do campo, este artigo contribui ao identificar, integrar e confeccionar uma trajetória evolutiva dos principais estudos nacionais e internacionais sobre a evasão de militares, ressaltando pontos de convergência, de divergência e apontando direcionamentos de pesquisa com elevado potencial de contribuição.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Identidade organizacional no contexto militar brasileiro**

O pensamento conservador é essencialmente uma ideologia que preconiza a preservação da ordem e das instituições fundamentais, incluindo a religião, a família, a comunidade e o direito de propriedade (CRUZ, 2022). No contexto brasileiro, influenciado pela colonização portuguesa e pelos valores ibéricos, o conservadorismo adquiriu uma conotação majoritária

(CRUZ, 2022). Na América Latina, o pensamento conservador inicialmente enfrentou desafios, especialmente nas nações recém-independentes do século XIX, que buscavam distanciar-se de suas raízes espanholas e portuguesas. No entanto, no caso brasileiro, as tradições ibéricas não foram totalmente rejeitadas, mas sim adaptadas à realidade local, contribuindo para a formação de uma mentalidade conservadora com características próprias (CRUZ, 2022).

O conservadorismo, como ideologia, molda-se de acordo com as circunstâncias históricas e culturais de cada sociedade, promovendo coesão institucional e tradições alinhadas à realidade nacional (CRUZ, 2022). No Brasil contemporâneo, conforme dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Pesquisa de 2016 (apud CRUZ, 2022), uma maioria significativa de brasileiros se identifica com valores conservadores em questões como legalização do aborto, pena de morte, prisão perpétua e redução da maioridade penal, indicando uma inclinação conservadora predominante na sociedade (CRUZ, 2022).

Samuel P. Huntington (1996), ressalta que a identidade do militar está intimamente relacionada à sua identidade coletiva enquanto membro de uma nação. A afeição à família e à comunidade se refletem no culto às tradições e aos costumes, fundamentais para a preservação dos valores e da identidade de uma nação. Essas características evidenciam a formação da mentalidade militar baseada em princípios conservadores. A ética militar, segundo Huntington, é essencialmente corporativa, priorizando as necessidades da sociedade sobre os interesses individuais, alinhada ao pensamento conservador.

Kier (2017), de maneira complementar, aborda a formação da cultura militar, em um aspecto mais amplo, como um conjunto de valores, normas e suposições que moldam entendimentos compartilhados e as formas ou práticas pelas quais esses significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros de uma organização. A autora argumenta que a cultura militar não é apenas um reflexo de condições estruturais ou necessidades funcionais, mas possui um poder explicativo independente responsável por moldar a doutrina militar, influenciando decisões estratégicas e gerenciais. Nesse sentido, a cultura militar se relaciona aos valores e às tradições que permeiam uma força armada e inclui aspectos como a ética do serviço, o espírito de corpo, o respeito à hierarquia e à disciplina, sendo considerada um aspecto psicológico e social que influencia como os membros de instituições militares pensam, comportam-se e interagem entre si (KIER, 2017). Tal fenômeno traz à tona o conceito de identidade e de perfil profissional.

### **Teoria clássica baseada na plena socialização militar: o perfil profissional militar tradicional**

Akerlof e Kranton (2005) sugerem um modelo de retenção de pessoas baseado no alinhamento estratégico de identidades, conhecido como Modelo Principal Agente. De acordo com os autores, os membros de uma instituição podem assumir a identidade de *insiders*, ou seja, se tornarem profissionais que se identificam plenamente com a organização ou, de maneira oposta, como *outsiders* (AKERLOF; KRANTON, 2005).

Akerlof e Kranton (2005) argumentam que a fase inicial de um treinamento militar, como o rigoroso regime na Academia Militar de West Point, nos Estados Unidos, atua como um processo de renascimento. Durante este período, os recrutas, conhecidos como “plebes”, renunciam à sua identidade preexistente e assimilam a identidade organizacional militar (AKERLOF; KRANTON, 2005).

Os membros das forças armadas estabelecem claras distinções entre *insiders* e *outsiders*, ou seja, entre militares e civis. Nessa perspectiva, postula-se que acontece, durante a socialização militar, uma assimilação da cultura organizacional de forma plena e inquestionável. Guerreiro Ramos (1981) conceitua este fenômeno como “síndrome comportamentalista”, na qual os indivíduos, para se tornarem membros de um todo, absorvem

aspectos normativos exteriores às suas individualidades, ou seja, assumem como suas as características do sistema impostas dentro de um contexto histórico e organizacional que as legitima.

Entretanto, esta abordagem de influência unidimensional, onde apenas a organização atua sobre o indivíduo, contrasta com a visão de Guerreiro Ramos (1981) de que o ser humano não é passível de completa socialização. Antes é um “ator” sob estado de tensão, que pode optar entre ceder e internalizar comportamentos, como proposto por Akerlof e Kranton (2005) ou, de maneira oposta, resistir aos estímulos externos, sejam eles sociais ou organizacionais, com base em seu próprio senso ético e suas convicções pessoais. No âmbito organizacional militar, três fenômenos podem ocorrer, a saber: ao ceder, o ator se despersonaliza e alinha sua identidade ao ideal institucional (AKERLOF; KRANTON, 2005); ou ao resistir, este ator rompe com a instituição, licenciando-se do serviço ativo (RSM, 2024), ou permanece, mas com baixo nível de comprometimento e elevados níveis de intenção de evasão (ROCHA NETO; SANTANA, 2022).

### **Paradigmas emergentes de gestão no âmbito militar: o perfil profissional militar contemporâneo**

Entretanto, o perfil profissional do militar contemporâneo demonstra indícios de transição, à medida que valores como obediência, lealdade e disposição para sacrifícios estão sendo substituídos por pragmatismo, proteção da dignidade pessoal e valorização das normas e leis, características típicas de uma sociedade civil (ALCADIPANI, 2024).

Jansen e Thomas (1996), no final do século XX, já apresentavam prelúdios dessa mudança de paradigmas nas organizações militares. A abordagem tradicional, definida como “*old school*”, diante das mudanças paradigmáticas deste período, apresentava indícios de evolução para uma visão emergente, “*emerging view*”, na qual se entendia a mudança do perfil profissional militar.

Alcadipani (2024), no século XXI, retoma essa discussão, no âmbito das forças complementares, ao afirmar que profissionais militares não são seres apassivados e meros executores de ordens. Pelo contrário, reconhece-se que na era do conhecimento, cada vez mais, existirão soldados com o mesmo nível de conhecimento que seus comandantes (DOUGHERTY, 2018). Essa nova perspectiva exige uma reestruturação gerencial, transitando do enfoque microgerencial e readequando as práticas organizacionais ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus integrantes, voltando-se à identificação dos processos psicológicos que influenciam a intenção de rotatividade organizacional destes profissionais (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). A legitimidade da autoridade de comando está se deslocando para organizações mais horizontais e interconectadas, onde militares bem informados podem contribuir plenamente dentro da visão geral da missão, quando oferecida essa oportunidade (RHEAD; MACMANUS; JONES; GREENBERG; FEAR, 2020).

Essa mudança de paradigmas sugere a necessidade de reavaliação das estratégias de gestão de pessoas nas instituições militares, considerando a complexidade deste novo perfil de profissional e sua divergência em relação aos padrões históricos prevaletentes até o momento. Rocha Neto e Santana (2022), evidenciam a importância do estudo da identidade profissional para entender o novo perfil militar. Os autores ratificam, em um estudo realizado em organizações militares de todo o Brasil, que fatores motivacionais por si só não são capazes de reter pessoas, é fundamental que exista uma identificação positiva entre a identidade individual e a identidade organizacional. A identidade profissional militar não é apenas uma função do trabalho, mas também é influenciada por sua identidade pessoal (VOZNIAK; MESQUITA; FAZENDEIRO BATISTA, 2016).

A organização é apenas parte do convívio social de um indivíduo, ainda que tenha um peso significativo no fortalecimento do sentimento de pertencimento que é reforçado pela

identidade coletiva e relacional do indivíduo, implicando uma representação social favorável ou não de si mesmo (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). A construção da identidade no campo profissional é representada por Dubar (1997) como a interação entre dois movimentos principais: o movimento da continuidade e o movimento da ruptura. As identidades construídas no movimento de continuidade implicam um sistema profissional no qual os sujeitos seguem percursos contínuos de qualificação ascendente (SANTOS, 2005). Em contrapartida, as identidades construídas pelo movimento de ruptura envolvem um paradoxo entre as crenças pessoais e as aspirações profissionais. Esse movimento implica uma desconexão entre a pessoa que o indivíduo é e quem ele aspira ser profissionalmente, podendo resultar em uma identificação mais fraca com a organização ou manifestar-se de outras formas, como na busca por mudança de carreira, na apatia profissional e no adoecimento laboral (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Nesse cenário, profissionais em comportamento dissociativo, estado de desconexão temporária de seu contexto, tenderão a transitar para um perfil de baixo comprometimento organizacional ou fraca identificação (MEYER; ALLEN; SMITH, 2022) os quais resultam em maiores intenções de evasão (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Assim, quando há uma desconexão entre os valores e os princípios efetivamente praticados dentro da organização e os valores pessoais do militar, isso pode desencadear um processo de perda de identidade. Fenômeno que parece estar em curso, a despersonalização da identidade profissional militar, resultante da tensão entre a lógica de atuação interna das organizações e a identidade individual de seus integrantes, representa um desafio tanto para a instituição, como para seus membros, haja vista a importância estratégica de retenção de pessoas com forte compromisso com o serviço militar (ROCHA NETO; SANTANA, 2022).

## **MÉTODO**

A presente revisão integrativa teve como objetivo identificar estudos nacionais e internacionais relacionados ao problema central delimitado, a saber, o índice de evasão voluntária entre militares de carreira das forças armadas brasileiras nos últimos cinco anos (RSM, 2024).

No âmbito dos estudos de revisão, sobressaem-se, entre outras tipologias, a revisão integrativa da literatura (TORRACO, 2005). A revisão integrativa desempenha um papel fundamental ao impulsionar pesquisas futuras sobre um tema baseadas nas lacunas que podem emergir da análise crítica da literatura (TORRACO, 2005). O presente estudo adota a abordagem de revisão integrativa, pois pretende enriquecer o campo teórico-conceitual com a síntese e a integração das principais publicações nacionais e internacionais sobre a temática central de evasão militar e mediante a delimitação de novas perspectivas e/ou agendas de pesquisas futuras (TORRACO, 2005).

Em consonância com essa perspectiva, Torraco (2005) ressalta também que as características de uma revisão são condicionadas pela maturidade do tópico abordado. À medida que um tópico amadurece e a literatura associada se torna proeminente, há um correspondente aprofundamento na base de conhecimento sobre o assunto. Ao longo do processo de busca de dados, foi possível identificar que este estudo se insere na categoria de revisão integrativa que tem como objetivo central abordar um tema novo e emergente, mesmo que inserido em um contexto consolidado e maduro de organização. Afinal, as instituições militares são os mais antigos agrupamentos sociais da história, todavia a pesquisa empírica ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e conceituais oriundas, em especial, da dificuldade de acesso às instituições (ALCADIPANI, 2024; GRIFFIN, 2017).

Como ressaltado por Torraco (2005), é raro que as revisões abranjam todos os aspectos de uma pesquisa. Em vez disso, elas adotam um enfoque direcionado para determinados elementos específicos da pesquisa anterior, os quais são analisados e avaliados

com rigor crítico. Dessa forma, almeja-se narrar uma história que perpassa pelos principais conceitos, pelos estudos selecionados e pelas possíveis lacunas, sem a pretensão de se esgotar o assunto.

A primeira etapa compreendeu a delimitação temática da pesquisa, a qual se concentrou na análise de publicações relacionadas à evasão de militares de carreira que compõem a força de trabalho militar no Brasil e no mundo.

A segunda etapa se dedicou à estipulação das estratégias de busca, a saber:

- *Strings* de busca:
  - “*Military*” OR “*Army*” OR “*Defense Sector*”; AND
  - “*Evasion*” OR “*Retention*” OR “*Voluntary licensing*”;
- Filtro:
  - Last 5 years: 2020 - 2024.

As bases de dados consultadas inicialmente foram a *Scopus* e a *Web of Science*, pois são bases de dados multidisciplinares que indexam os periódicos mais citados em suas áreas e elencam publicações de alto impacto. De maneira complementar, foram consultadas também bases de dados pertinentes ao setor de defesa brasileiro, com o intuito de ampliar o retorno de estudos neste cenário específico, dentre elas, o Repositório Institucional da Produção Científica da Marinha do Brasil (RI-MB), o DSpace Decex do Exército e o Repositório da Força Aérea Brasileira (UNIFA, SIPAER, CIAAR, Spectrum).

Na base de dados da *Web of Science*, usando a *string* “*evasion*” and “*military*”, nos últimos 5 anos, retornaram 83 artigos, dentre eles nenhum estava relacionado especificamente à temática delimitada. No entanto, usando a estratégia de busca “*retention*” and “*military*”, nos últimos 5 anos, retornaram 80 artigos, a maior parte deles com ênfase no estudo de doenças laborais, estresse e suicídio entre militares. Seis deles tratavam sobre intenção de permanência, evasão e identidade militar a nível internacional (CEPALE; GIOVANNELLI; FIORILLI; PEPE, 2020; MEYER; ALLEN; SMITH, 2022; MICHAUD; RALPH; CONNICK-KEEFER, 2021; WOODRUFF, 2024; RHEAD; MACMANUS; JONES; GREENBERG; FEAR, 2020; SEUNGJU HYUN; JOONYOUNG HU; BYEONGHYEON KIM; HOYOUN KI; JAEWON KO, 2023) e um deles a nível nacional (ROCHA NETO; SANTANA, 2022).

Na base de dados da *Scopus*, usando a *string* “*evasion*” and “*military*”, nos últimos 5 anos, retornaram 59 artigos, dentre eles nenhum relacionado à temática delimitada. Da mesma forma, usando a *string* “*retention*” and “*military*”, nos últimos 5 anos, retornaram 361 artigos, no entanto, como na *web of science*, a maior parte se concentrava em distúrbios e transtornos relacionados à ocupação militar. Os mesmos seis artigos internacionais encontrados na *web of science* foram retornados nesta base e, por este motivo, selecionados para revisão na íntegra.

Cabe mencionar que também foram excluídos estudos relacionados às forças complementares em virtude da delimitação temática em torno das forças singulares de defesa nacional. Ademais, estudos relacionados a militares com vínculo temporário também não fizeram parte desta revisão, considerando que o foco deste estudo foram militares de carreira que ocupam cargos efetivos dentro das forças singulares no contexto contemporâneo.

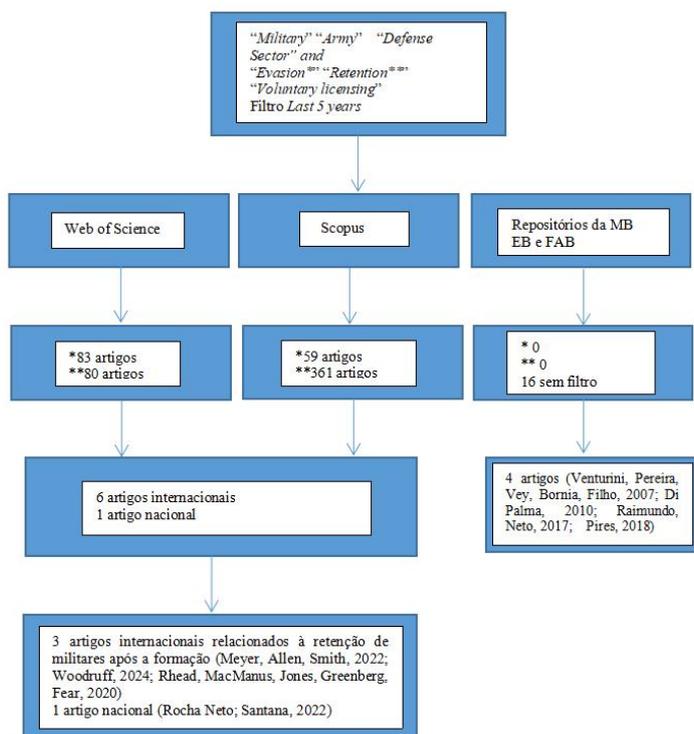
Após a revisão na íntegra dos seis artigos relacionados a organizações militares do exterior, foram excluídos estudos relacionados à evasão do serviço militar durante ou após a guerra (MICHAUD; RALPH; CONNICK-KEEFER, 2021), pois são contextos que envolvem ambientes perigosos e ameaça real à vida, devido à forte exposição ao combate ativo, os quais não representam o fenômeno de evasão identificado no contexto de paz relativa em que se insere o Brasil.

Além disso, apesar da relevância de suas contribuições, confirmando a alta correlação entre identificação organizacional e intenção de permanência, os estudos voltados para a análise da evasão e da retenção de alunos militares foram excluídos (CEPALE;

GIOVANNELLI; FIORILLI; PEPE, 2020; SEUNGJU HYUN; JOONYOUNG HU; BYEONGHYEON KIM; HOYOUN KI; JAEWON KO, 2023), tendo em vista as variáveis intervenientes oriundas do aquartelamento. Seungju Hyun, Joonyoung Hu, Byeonghyeon Kim, Hoyoun Ki e Jaewon Ko (2023) investigaram o efeito da rede social de interações dentro de alojamentos de uma academia militar norteamericana, concluindo a forte correlação e influencia positiva do comprometimento organizacional de seus pares. Todavia, os autores ressaltam que, por estarem em fase de doutrinação, os alunos ainda não passaram pelos processos de diferenciação e de especialização pós-formação e, por este motivo, os resultados não são replicáveis ao contexto delimitado neste estudo, a saber, militares de carreira que optam por deixar o serviço ativo (CEPALE; GIOVANNELLI; FIORILLI; PEPE, 2020).

No RI da Marinha do Brasil e no DSpace Decex do Exército, não retornaram artigos nos últimos cinco anos, apenas após retirar o filtro relacionado ao ano das publicações, foram retornadas 16 pesquisas sobre evasão e retenção de militares, a saber: Sá, Ricardo Wagner de Castilho (2009); Venturini, Pereira, Vey, Bornia, Filho (2007); Di Palma (2010); Campos de Oliveira, Abel (2010); Lutz, Canes, Beuron, Grohmann (2012); Costa Filho, Newton Almeida (2016); Vítório (2017); Raimundo, Neto (2017); Pires, Helio Camargo de Toledo (2018); Baldissera, Victor Arthur; Amaral, Marcello Henrique Freitas (2018); Pires (2018); Vieira Neto, Francisco Damião; Neves, Leonardo Magalhães (2019); Adão, Juan da Silva; Silva, Rafael de Freitas; Maas, Pedro Soeiro; Streck, Alexander (2019); Filgueiras, Victor de Souza; Ramirez, Luiz Carlos; Valente, Tulio Alcantara; Leandro, Rodrigo Hamad (2019); Costa, Wesley Fernando Ortiz; Pinto, Márcio Aurélio Costa; Pedrosa, Luciano Velôzo Gomes; Pinheiro, Felipe Soares (2019); Silva, Rômulo Lopes da (2019). Tendo sido feita a revisão na íntegra dos 16 artigos, quatro deles foram selecionados por evidenciarem indícios da transição do perfil profissional dos militar de carreira, que possui estreita relação com a temática estudada (VENTURINI; PEREIRA; VEY; BORNIA; FILHO, 2007; DI PALMA, 2010; RAIMUNDO; NETO, 2017; PIRES, 2018). Na Figura 1, são resumidos os artigos selecionados após esta etapa de seleção.

Figura 1: Resumo do resultado da pesquisa após aplicação dos filtros e critérios de inclusão e exclusão



Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que, no âmbito da literatura brasileira, foram retornados poucos estudos voltados à análise da evasão de militares de carreira, ratificando a escassez de estudos no âmbito nacional (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Tal fato se deve, em especial, pela dependência da disposição das forças armadas em participar e consentir estudos de caso dentro de suas instituições (GRIFFIN, 2017). Suas atividades, em sua maioria, voltadas à defesa e à manutenção da soberania da pátria são variáveis, por vezes, impeditivas da transparência necessária para que sejam empreendidos estudos mais aprofundados no campo da pesquisa empírica (GRIFFIN, 2017).

Cabe mencionar que, ao longo da revisão, não foram encontradas revisões integrativas ou sistemáticas sobre a evasão militar nacional ou internacional, fato que amplia a importância da presente revisão para o campo dos estudos organizacionais militares. Na terceira etapa, foram estabelecidos os elementos a serem extraídos dos estudos selecionados, com o objetivo de categorizar os dados coletados. Esta etapa teve como finalidade organizar e resumir as informações de maneira concisa, configurando um banco de dados de fácil acesso e manipulação, contendo as principais conclusões, limitações e perspectivas futuras delineadas nos estudos revisados (TORRACO, 2005). A última etapa caracterizou-se pela apresentação da revisão.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As mudanças na abordagem do trabalho dentro do setor de defesa parecem estar em curso, todavia de forma lenta e gradual (DCA 11-45/2018). A necessidade de unidades mais ágeis, o aproveitamento da tecnologia da informação e a otimização de recursos, com ênfase no papel das pessoas no centro desta transição, são reconhecidos como elementos fundamentais na modernização das forças armadas (DCA 11-45/2018).

Entretanto, ao contrário de nações com expressivo poderio militar, como os Estados Unidos, verifica-se, por meio da revisão integrativa, que o Brasil, embora teoricamente reconheça a imperatividade de mudanças gerenciais capazes de acompanhar esta transição, ainda as pratica de forma incipiente (DCA 11-45/2018).

Diante das pesquisas encontradas e revisadas, entende-se que à medida que o paradigma de gestão emergente (JANSEN; THOMAS, 1996) se concretiza (ALCADIPANI, 2024), observam-se mudanças significativas do perfil profissional, resultante de sua identidade (ROCHA NETO; SANTANA, 2022), e um gradativo aumento do índice de evasão neste contexto organizacional (DI PALMA, 2010; RSM, 2024). Neste estudo, considera-se a perspectiva adotada por Rocha Neto e Santana (2022) de que a intenção de rotatividade, como uma probabilidade subjetiva, precede a evasão permanente e voluntária da instituição.

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

Venturini, Pereira, Vey, Bornia e Filho (2007), no início do século XXI, destacaram que os principais fatores motivadores responsáveis pela permanência de oficiais no Exército brasileiro relacionavam-se à possibilidade de autorrealização e reconhecimento profissional, além de um forte sentimento de pertencimento. Nesse cenário, o soldo e a progressão na carreira não foram mencionados, evidenciando um perfil profissional que se identificava com a organização, seus valores e princípios de atuação. Sugere-se que este profissional, baseado em uma hierarquia diferente de prioridades motivacionais, alinhava-se ao ideal de militar proposto pela perspectiva clássica de Akerlof e Kranton (2005), na qual, militares eram profissionais que renunciavam sua identidade e, deste modo, tornavam-se *insiders*.

Todavia, evidenciando o prelúdio da inversão deste fenômeno, Di Palma (2010)

afirma que, mesmo há mais de uma década, a taxa de evasão de oficiais intermediários e subalternos começava a se sobressair, tornando-se 145% mais alta. Somado a isso, o autor ressalta que a intenção de permanência estava relativamente baixa, evidenciando a inexistência daquele apego emocional anterior à organização e aos seus valores praticados (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Os fatores de evasão citados eram falta de políticas de valorização e aperfeiçoamento profissional, questões relacionadas ao ambiente de trabalho e busca por melhores oportunidades de emprego em outros setores da economia. O relacionamento interpessoal entre superiores e subordinados, assim como as condições físicas e ambientais, como a escassa autonomia, a utilização de equipamentos obsoletos e a inflexibilidade de normas, também eram mencionados como determinantes na intenção de evasão.

Di Palma (2010) já indicava que os fatores determinantes para a retenção eram sustentados por fatores meramente higiênicos, como remuneração, estabilidade e segurança, alinhados à lógica instrumental de gestão (SANTOS; SERVA, 2013). Todavia, como bem evidenciado por Meyer, Allen e Smith (2022), a escolha de permanecer na instituição apenas por motivos extrínsecos não contribui para o comprometimento organizacional que resulta em melhores desempenhos (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Corroborando este argumento, Di Palma (2010) evidenciou que 82% dos oficiais, participantes do estudo, considerariam mudar de carreira caso surgisse uma oportunidade mais lucrativa, sugerindo um comprometimento organizacional relativamente baixo.

Raimundo e Neto (2017), em um estudo realizado no 9º Grupo de Artilharia de Campanha no Estado do Mato Grosso do Sul, unidade do Exército brasileiro, também destacaram a exclusividade de motivações meramente extrínsecas na escolha por permanecer na instituição. Neste estudo, evidenciaram a existência de motivações extrínsecas ligadas à profissão, tais como transferências e estabilidade financeira, e fatores extrínsecos não ligados à profissão, como a disponibilidade de moradia, satisfação familiar, assistência médica e odontológica, infraestrutura da cidade onde servem, valorização do militar pela sociedade civil e programas sociais oferecidos pela instituição (RAIMUNDO; NETO, 2017). Novamente, os mesmos fatores foram apontados como desmotivadores, como escalas de serviço, remuneração comparada a outras carreiras públicas, incompetência de alguns comandantes, obsolescência do material de uso militar e transferências para guarnições indesejadas (RAIMUNDO; NETO, 2017).

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

Rocha Neto e Santana, no ano de 2022, por meio de um estudo empírico envolvendo 388 militares das áreas finalísticas e de apoio de diferentes instituições das forças armadas em todo o Brasil, evidenciaram que a motivação, embasada em práticas de gestão meramente instrumentais, não apresentava relação significativa com a intenção de permanência. Neste estudo, pela primeira vez no âmbito nacional, apenas a identificação organizacional foi confirmada como variável preditora. A significância da relação negativa entre a identificação organizacional e a intenção de evasão sugere, de acordo com os autores, que o apego emocional dos indivíduos à instituição é o principal fator que influencia a decisão de permanecer na instituição.

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

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

No âmbito militar internacional, Rhead, MacManus, Jones, Greenberg e Fear (2020), em um estudo longitudinal com 10.272 militares das Forças Armadas do Reino Unido (UKAF), demonstraram a existência de fatores de saúde e pessoais fortemente relacionados à intenção de evasão. Todavia, também identificaram que militares com maior formação universitária possuíam menor propensão a solicitar o licenciamento voluntário, fenômeno que contrasta com as expectativas oriundas dos estudos brasileiros. Os autores ressaltaram ainda a influência da carga de trabalho e do ambiente militar como fatores de predisposição à evasão voluntária, conforme ressaltado também a nível nacional.

Rhead, MacManus, Jones, Greenberg e Fear (2020) apresentaram um elevado déficit de pessoal militar nas forças do Reino Unido, com especial atenção ao Exército. Ressaltaram também que as taxas de evasão são maiores entre militares do gênero feminino e integrantes de minorias. Cabe mencionar, que dentre os estudos brasileiros não foram evidenciadas estatísticas relacionadas aos membros de grupos vulneráveis, o que demonstra uma possível agenda de pesquisas futuras com elevado potencial de contribuição no que se refere à delimitação de políticas de retenção de pessoas. Outra conclusão importante foi a constatação de que, apesar da influência da formação acadêmica e de maiores níveis de escolaridade na intenção de permanência, menos de 10% do efetivo da UKAF, no ano da pesquisa, alcançavam este nível de educação formal. Os autores atribuem este fato à demanda limitada de funções que exijam nível superior (RHEAD; MACMANUS; JONES; GREENBERG; FEAR, 2020).

Meyer, Allen e Smith (2022) também observaram que, em seus estudos com as forças militares canadenses, não foram identificados perfis de comprometimento altamente engajados em oposição a estudos anteriores (MEYER; ALLEN, 1991). Tais resultados suscitam a necessidade de se identificar e compreender a nova identidade profissional militar. Em um estudo longitudinal nas Forças Armadas Canadenses, os autores confirmam que quanto maior o comprometimento organizacional, menor a intenção de rotatividade. Os dados evidenciaram a presença de um fraco comprometimento dos militares canadenses, dominado apenas pela continuidade. Perfis baseados em valores estavam relacionados ao apoio organizacional percebido e à identificação baseada em valores, os quais resultavam em maior retenção de pessoal.

Meyer, Allen e Smith (2022) concluíram que existem fortes evidências sobre as vantagens mútuas, tanto para a organização quanto para o bem estar de seus integrantes, da promoção de perfis de comprometimento baseados em valores positivos de identificação, ratificando a perspectiva defendida pelos autores brasileiros Rocha Neto e Santana (2022).

Por fim, Woodruff (2024) ao estudar militares integrantes do exército dos Estados Unidos identificou efeitos negativos entre as variáveis tempo de serviço e comportamento cidadão organizacional. Dito de outra forma, quanto mais tempo de serviço ativo nas forças armadas, menores os comportamentos relacionados à forte identificação com os valores da instituição que se evidenciam em atitudes discricionárias de elevado altruísmo e patriotismo. O autor ressalta que tais comportamentos são responsáveis pela eficácia organizacional em combate e, por este motivo, são resultados que merecem atenção (WOODRUFF, 2024). Woodruff atribui este efeito negativo, relacionado ao tempo de serviço militar, à gradativa estagnação e diminuição do comprometimento ao longo do tempo, gerada pela sensação de sacrifício exaustivo após o exercício de atribuições de dedicação exclusiva e integral em condições adversas e ambientes de prolongada exposição ao estresse (WOODRUFF, 2024).

As principais convergências encontradas, nos estudos a nível nacional e internacional, resumem-se na estratégia metodológica escolhida. Todos os estudos revisados optaram pela coleta de dados baseada na estratégia de estudo de caso e, de maneira complementar, na revisão bibliográfica da literatura. As técnicas de coleta de dados predominantes foram pesquisa documental e aplicação de questionários, sendo esta uma das principais limitações identificadas, tendo em vista a contribuição de pesquisas qualitativas em estudos de caráter comportamental.

Os estudos analisados apresentam convergências metodológicas ao empregarem abordagens quantitativas, utilizando dados objetivos coletados por meio de questionários. Essa escolha metodológica permite a obtenção de resultados robustos e generalizáveis, facilitando a identificação de padrões e tendências entre grandes populações de militares. No entanto, todos os artigos ressaltam a importância de complementar essas análises quantitativas com estudos qualitativos, que possam explorar a interação sujeito-sujeito em seu contexto, oferecendo uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fenômenos observados.

Além disso, os estudos revisados alinham-se à orientação epistemológica objetivista, com foco na visão determinística de causa e efeito própria do paradigma positivista (SACCOL, 2009). Os estudos de caso sob uma perspectiva positivista geralmente buscam objetividade e generalização, para tanto tendem a usar métodos quantitativos e padronizados para coletar e analisar dados, tais como questionários, com o objetivo de identificar relações causais entre variáveis (SACCOL, 2009). Nesse sentido, os fenômenos são vistos como dados empíricos que podem ser observados e medidos de forma direta, e as relações entre variáveis são consideradas estáveis e replicáveis.

Em que pese as semelhanças metodológicas, os artigos também evidenciam divergências em suas conclusões sobre o perfil do profissional militar contemporâneo. Estudos mais recentes, tanto brasileiros quanto internacionais, apontam para a emergência de um novo perfil de militar, caracterizado por uma fraca identificação e uma redução nos comportamentos relacionados à cidadania organizacional (WOODRUFF, 2024; MEYER; ALLEN; SMITH, 2022; ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Esses comportamentos, fundamentais para o cumprimento da missão das forças armadas, estão se tornando menos frequentes, o que sugere uma mudança significativa na disposição dos militares em se engajarem voluntariamente em ações altruístas e de sacrifício pessoal.

A carreira militar, marcada por atividades estressantes e prolongadas, demonstra que, quanto mais tempo de serviço um militar possui, menos ele está disposto a se sacrificar voluntariamente pelo país e pelos outros (WOODRUFF, 2024). Esse fenômeno destaca uma identidade em transição, que merece ser estudada de forma mais aprofundada. É essencial investigar como essas mudanças de identidade impactam a eficácia e a coesão das forças armadas, além de desenvolver estratégias para fortalecer o compromisso organizacional e a retenção de profissionais com o perfil adequado.

Para fomentar a discussão teórica e empírica do campo de estudos organizacionais, cujo objeto sejam instituições militares, a Figura 2 identifica, integra e delinea uma trajetória evolutiva dos principais estudos nacionais e internacionais sobre a evasão de militares de carreira das forças armadas.

Essa análise destaca, de maneira visual e estruturada, os pontos de convergência e de divergência entre as pesquisas revisadas, destaca as abordagens metodológicas escolhidas e, por fim, intenciona indicar direções de pesquisa consideradas de elevado potencial de contribuição para o desenvolvimento do tema e para a validação empírica de novas práticas gerenciais no âmbito militar (WOODRUFF, 2024; MEYER; ALLEN; SMITH, 2022; ROCHA NETO; SANTANA, 2022).

Figura 2: Trajetória evolutiva dos estudos nacionais e internacionais revisados e direcionamentos para pesquisas futuras



Fonte: Elaborado pelos autores.

## IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE PESQUISA E PROPOSIÇÃO DE DIRECIONAMENTOS PARA PESQUISAS FUTURAS

O debate sobre organizações formais remete-nos ao conceito de racionalidade. Guerreiro Ramos (1981), afirma que a razão capacita um indivíduo a discernir entre o certo e

o errado, entre o conhecimento verdadeiro e o falso (COSTA DE SOUZA; LIMA ORNELAS, 2015), e de tal forma orienta sua identidade pessoal e social.

Segundo o autor, a racionalidade instrumental caracteriza-se por uma orientação utilitarista, com foco na maximização de interesses individuais e na escolha eficiente de recursos para o alcance de determinados fins, entretanto, em detrimento de considerações éticas e humanas (GUERREIRO RAMOS, 1981). A predominância da racionalidade instrumental subjulga uma ordem social saudável de longo prazo. Para Guerreiro Ramos (1981), a verdadeira razão, capacita o homem a transcender de um ser puramente determinado pela natureza e pela sociedade para um “ator” político no “sentido substantivo” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 30). Assim, nega-se a ideia de que “a conduta moral do homem é totalmente moldada pela sociedade na qual está inserido”, antes sofre influências de sua identidade pessoal e social. Em concordância com Guerreiro Ramos e com base na revisão empreendida, acredita-se na importância de um novo olhar para o estudo das organizações militares que se preze a substituir o foco exclusivo sob o paradigma instrumental pelo protagonismo da racionalidade substantiva de seus integrantes (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A nova ciência organizacional propõe que as organizações operem dentro da racionalidade instrumental, mas nunca tendo esta como uma abordagem predominante; além disso, o comportamento administrativo, da mesma forma, não precisa inibir o potencial humano e os desenhos organizacionais devem se adequar às pessoas, e não o contrário (GUERREIRO RAMOS, 1981). A aplicação deste novo modelo de organização requer, necessariamente, o reconhecimento da multidimensionalidade humana no contexto organizacional. Nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores vigentes (AKERLOF; KRANTON, 2005), muito pelo contrário, o estímulo à educação e ao desenvolvimento intelectual é colocado em prática como uma forma de liberdade, baseado no pensar crítico e reflexivo, no agir comunicativo e no diálogo verdadeiro como peça fundamental (HABERMAS, 2012).

Santos Serva (2013), no contexto público, já vislumbravam essa transição de identidades. Nesse sentido, considerando que o indivíduo é parte da organização e que o grau de intensidade da tensão é variável, é necessário um mínimo de consenso social para que “a tensão entre as duas éticas se mantenha num grau que permita as organizações operarem segundo suas expectativas de produtividade e eficácia” para evitar movimentos de evasão (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 44). Para que isso ocorra é essencial reconhecer a existência do conflito entre as racionalidades, identificar pontos de possível convergência e viabilizar ações gerenciais voltadas ao equilíbrio de ações instrumentais e substantivas. Santos e Serva (2013) propõem que o ponto de encontro entre as racionalidades organizacional e individual seria a convergência entre a natureza do trabalho e os valores do indivíduo.

Portanto, observa-se pela revisão que as organizações militares operam sob a lógica da racionalidade instrumental, consolidada por meio de sua cultura organizacional (DCA 11-45/2018), apostando no processo de plena socialização em que *outsiders*, ao ingressarem na instituição, renunciam sua própria identidade e se revestem de uma nova identidade totalmente alinhada aos valores e crenças tradicionais militares (AKERLOF; KRANTON, 2005).

Todavia, a revisão empreendida também evidencia que a lógica atual, baseada na plena assimilação cultural entre organização e seus membros, tem gerado um movimento de ruptura e uma fraca identificação com a organização (ROCHA NETO; SANTANA, 2022) que se exterioriza com o perfil de comprometimento baseado apenas na análise do custo benefício de permanência (MEYER; ALLEN; SMITH, 2022) ou, em casos extremos, com a evasão voluntária de militares de carreira (RSM, 2024). Sem dúvida, o alinhamento entre identidade profissional e identidade organizacional são fundamentais para a eficácia organizacional,

entretanto, este processo não ocorre de maneira unidimensional. Acredita-se que é preciso vislumbrar este processo de forma bidirecional, no qual as pessoas são reconhecidas simultaneamente como influenciadas e influenciadoras.

Este estudo propõe como agendas de pesquisas futuras a compreensão do novo perfil de profissional militar que parece emergir (ROCHA NETO; SANTANA, 2022) como resultado de uma identidade profissional que também se alinha à racionalidade substantiva e comunicativa (COSTA DE SOUZA; LIMA ORNELAS, 2015), na qual um indivíduo, no contexto institucional, não se despe de suas individualidades e convicções pessoais. Como ratificado por Santos e Serva (2013) gestores públicos são orientados pelo resultado e também pelos ideais democráticos, sendo assim, no setor público, ambas as racionalidades são essenciais e se sustentam com base na ética da responsabilidade e da convicção. Todavia diferente de Santos e Serva (2013), sugere-se que o foco dos estudos concentre-se não apenas na identificação da identidade de gestores, ocupantes da alta administração pública, mas também de profissionais ocupantes de todos os níveis hierárquicos. Defende-se que o alinhamento dos processos de gestão às características inerentes à identidade profissional substantiva e comunicativa de seus integrantes sustentará o movimento de continuidade que se embasa em perfis de maior comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN; SMITH, 2022).

Também com base na revisão empreendida, sugerem-se pesquisas multiparadigmáticas baseadas na análise crítico-interpretativa, enfatizando a interpretação reflexiva dos contextos sociais, culturais e históricos na formação dos significados e experiências (GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). Ao compreender a natureza e validade do conhecimento nesse campo, acredita-se ser válida a compreensão profunda dos motivos subjacentes para a evasão sob a perspectiva de seus atores, tendo em vista que a abertura ao pluralismo tem demonstrado ser particularmente benéfica quando se trata da interseção entre as abordagens interpretativa e crítica.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo, que teve como objetivo identificar o estado atual da literatura sobre a evasão voluntária de militares de carreira do serviço ativo das forças armadas no Brasil e no mundo, evidencia os principais fatores que influenciam a intenção de permanência de militares nas forças armadas. Observa-se uma gama significativa de elementos intervenientes, sendo o novo perfil profissional militar uma causa subjacente que merece atenção (ROCHA NETO; SANTANA, 2022). Dada a posição estratégica do Brasil no contexto global e a imperatividade de manter um corpo militar altamente preparado para a defesa nacional, o papel das pessoas nesse contexto e a identificação de sua identidade profissional emergem como fatores críticos para cumprir sua missão. Neste sentido, esta revisão contribuiu com campo ao sintetizar e integrar os principais estudos sobre a evasão militar e, ainda, de maneira empírica ao subsidiar futuras pesquisas por meio de uma trajetória evolutiva que delimita as principais lacunas e áreas de investigação promissoras.

Diante dos estudos revisados, pode-se perceber no âmbito da gestão estratégica de pessoas, a presença de indícios da tensão entre a racionalidade instrumental, adotada em predominância nas práticas organizacionais militares (DCA 11-45/2018), e a racionalidade substantiva e comunicativa, parte da identidade de seus integrantes. Considerando que a racionalidade instrumental prioriza a eficiência e enxerga as pessoas como meios para atingir determinados objetivos, a abordagem substantiva e comunicativa, com foco na construção consensual de objetivos, na argumentação e na busca pela validade das proposições através da interação social parece ser mais adequada ao novo perfil de profissional militar, a saber, um ser racional em busca de emancipação pelo conhecimento (HABERMAS, 2012).

Ressalta-se, com base nos estudos nacionais e internacionais, a importância de estudos qualitativos, sob a perspectiva crítico-interpretativa, voltados à compreensão do novo perfil de profissional militar brasileiro e sua possível correlação com a identidade baseada na ação substantiva e comunicativa. Tal abordagem de pesquisa tem potencial de propiciar uma visão representativa das tensões existentes no âmbito militar o que, por sua vez, permitirá a formulação de políticas e estratégias de gestão multidimensionais em que se pressupõe um processo bidirecional de socialização organizacional e personalização individual (MEYER; ALLEN; SMITH, 2022; WOODRUFF, 2024). Por fim, ressalta-se como principal limitação deste estudo a possibilidade de ampliação das estratégias de busca, sugere-se para revisões posteriores a inclusão de *strings* relacionadas à identidade profissional de militares.

## REFERÊNCIAS

- AKERLOF, G. A.; KRANTON, R. E. Economics and Identity. **Quarterly Journal of Economics**, v. 105, n. 3, p. 715-753, 2005.
- ALCADIPANI, R.; REZENDE, G. M.; VIANNA, F. R. P. M.; FERNANDES, A.; LIMA, R. S. de. Olhar dos Estudos Organizacionais para se Pensar a Reforma das Organizações Policiais no Brasil. **Cadernos de Gestão Pública**, v. 29, p. 1-20, 2024.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Diretriz de Comando da Aeronáutica** 11-45. Comando da Aeronáutica, 2018.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Ministério da Defesa, 2020.
- CEPALE, G.; GIOVANNELLI, I.; FIORILLI, C.; PEPE, A. Emotional efficacy beliefs at work and turnover intentions: The mediational role of organizational identification. **Psychology Research and Behavior Management**, v. 13, p. 937-949, 2020.
- COSTA DE SOUZA, G.; LIMA ORNELAS, A. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, artigo 2, 2015.
- CRUZ, A. L. M. O Pensamento Conservador no Contexto da Mentalidade Profissional Militar do Exército Brasileiro. **Revista Agulhas Negras**, Resende, v. 6, n. 8, p. 225-239, 2022.
- DI PALMA, M. S. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de Jovens Oficiais nos Tempos Atuais**. Escola de Guerra Naval: RJ, 2010.
- DOUGHERTY, G. M. Promoting disruptive military innovation: best practices for DoD experimentation and prototyping programs. **Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University**, v. 25, p. 2-29, 2018.
- DUBAR, C. **A Socialização**. Construção das Identidades Sociais e Profissionais. Porto: Porto Editora, 1997.
- GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GRIFFIN, S. Military innovation studies: Multidisciplinary or lacking discipline? **Journal of Strategic Studies**, v. 40, n. 1-2, p. 196-224, 2017.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.
- HABERMAS, J. **A Teoria da Ação Comunicativa: Racionalização da Sociedade**. v. 1 e 2. São Paulo: Ed. WMF Martins Fontes, 2012.
- HUNTINGTON, S. P. **The soldier and the state: The Theory and Politics of Civil-Military Relations**. Belknap Press Imprint of Harvard University Press, 1981.
- JANSEN, E.; THOMAS, K. **Intrinsic motivation in the military: models and strategic importance**. Monterey, California: Naval Postgraduate School, 1996.
- KIER, E. Imagining war. **Princeton University Press**, 2017.
- LAGACE-ROY, D.; JACOB, C. **Profissionalismo**. Visão geral: Excelência militar através da prática. Hampshire: Howgate Publishing Limited, 2019.
- LÜTZ, C.; CANES, R.; BEURON, T. A.; GROHMANN, M. Z. Fatores Motivacionais Extrínsecos para a Profissão Militar. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 1, p. 164-188, 2012.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Development and evolution of commitment profiles among military recruits: Implications for turnover intention and well-being. **Journal of Vocational Behavior**, v. 130, p. 103611, 2022.

MICHAUD, K.; RALPH, C. S.; CONNICK-KEEFER, S. J. A. Operational stressors, psychological distress, and turnover intentions: The impact of potentially morally injurious experiences. **Journal of Traumatic Stress**, v. 35, n. 1, p. 67-76, 2021.

NETO, F. D. V.; NEVES, L. M. **Fatores de motivação para os cadetes do 4º ano do curso de engenharia da Academia Militar das Agulhas Negras**. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br>. Acesso em: 20 out. 2023.

OLIVEIRA, M. Z.; BERIA, F. M.; GOMES, W. B. **Validity evidence for the turnover and attachment motives survey (TAMS) in a brazilian sample**. *Paidéia* (Ribeirão Preto), v. 26, n. 65, p. 333-342, 2016.

PIRES, H. C. T. **A Importância da Liderança na Marinha do Brasil na Motivação e Retenção dos Oficiais da Geração Y**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2018.

REVISTA SOCIEDADE MILITAR (RSM). **Êxodo de oficiais da Aeronáutica**. Mais de 15% dos que pediram demissão são pilotos. Jul. 2024.

RHEAD, R.; MACMANUS, D.; JONES, N.; GREENBERG, N.; FEAR, N. T. Pre-service military-related and mental disorder factors associated with leaving the UK Armed Forces. **Military Medicine**, v. 185, n. 9-10, p. e1813-e1821, 2020.

ROCHA NETO, M. M.; SANTANA, M. A. S. Intenção de rotatividade e identificação organizacional: Um estudo no contexto militar brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 12, n. 3, p. 505-522, 2022.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANTOS, C. A Construção Social do Conceito de Identidade Profissional. **Interações: Sociedade E As Novas Modernidades**, v. 5, n. 8, 2005.

SANTOS, L. S.; SERVA, M. Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública: novos caminhos de um campo de estudo. **Apresentado no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)**, Rio de Janeiro, 2013.

SEUNGJU HYUN; XYLE KU; JOONYOUNG HU; BYEONGHYEON KIM; HOYOUN KI; JAEWON KO. Peer effects on organizational commitment: Evidence from military cadets. **Military Psychology**, 2023.

SOUZA, V. L., et al. **Retenção de Talentos e Valorização Profissional**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

TORRACO, R. J. Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. **Human Resource Development Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 85-109, 2005.

VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; VEY, I. H.; BORNIA, A. C. **Motivação no Trabalho dos Oficiais do Exército Brasileiro: Um Estudo de Caso**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná, 2007.

VITÓRIO, E. E. G. **Os principais fatores responsáveis por inspirar o real desejo do cumprimento da missão**. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2017.

VOZNIAK, L.; MESQUITA, I.; FAZENDEIRO BATISTA, P. A Identidade Profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. *Educação*. **Revista do Centro de Educação**, v. 41, n. 2, p. 281-196, 2016.

WOODRUFF, T. D. Organizational citizenship behavior in the military context: Are we missing the mark? **Military Psychology**, v. 36, n. 1, p. 69-82, 2024.