

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**JOSÉ DO CARMO RODRIGUES**

**SERVIÇO MILITAR EM TG (TG) E ESCOLA DE INSTRUÇÃO MILITAR  
(EsIM): UMA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO, SOB O PONTO DE  
VISTA DO SOLDADO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof Dr. Roberto Coda**

**São Paulo**

**2007**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOSÉ DO CARMO RODRIGUES**

### **SERVIÇO MILITAR PRESTADO EM TG (TG) E ESCOLA DE INSTRUÇÃO MILITAR (EsIM): UMA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO, SOB O PONTO DE VISTA DO SOLDADO.**

Dissertação apresentada à Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

#### **BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Dirceu da Silva  
Centro Universitário ÁlvaresPenteado - UNIFECAP

---

Prof. Dr. Roberto Coda  
Centro Universitário ÁlvaresPenteado - UNIFECAP

**São Paulo, 28 de novembro de 2006**

Dedico este trabalho ao Exército Brasileiro, pela formação profissional e de caráter que dá aos jovens brasileiros e mais particularmente, aos Tiros-de-Guerra (TG) e Escolas de Instrução Militar (EsIM), que tive o privilégio de chefiar nos meus últimos anos do serviço ativo.

Agradeço...

... a Deus, a bênção de poder usufruir com saúde e lucidez das minhas faculdades físicas e espirituais, sem as quais este trabalho não poderia ter sido feito;

... à minha esposa Rita e aos meus filhos Daniel e Érica pelos sacrifícios que fizeram, e pelo apoio e estímulo que me deram para que eu pudesse ter condições de realizar este trabalho;

... à Fundação Escola do Comércio Alvarez Penteado pelo acolhimento generoso e ambiente sadio que me proporcionou durante este curso e a todos os mestres e funcionários que participaram desta minha titulação;

... ao Prof Dr Roberto Coda, meu orientador, pela paciência que teve com este seu catecúmeno, e pela orientação oportuna que me prestou neste trabalho, sempre com espírito fraternal e amigo;

... à S. Exa, o General-de-Exército Francisco José da Silva Fernandes, então Comandante da 2ª Região Militar, pelo apoio dado ao trabalho de pesquisa em todos os Tiros-de-Guerra e Escola de Instrução Militar do Estado de São Paulo, de forma que todos os militares envolvidos, quase cinco mil soldados, e mais de cem graduados e oficiais, pudessem atender prontamente às necessidades demandadas pelo trabalho de campo e tabulação da pesquisa, tudo isso, em tempo muito reduzido;

... ao Sr. Major Klaroski, Chefe da Seção de Tiros-de-Guerra do Comando da 2ª Região Militar, no ano de 2005, pela colaboração espontânea e pela decisiva intervenção no acionamento das unidades sob sua chefia, para que todo o trabalho de campo e tabulação dos dados fossem realizados a contento; e,

... á Profa Bernadete Fazio pela sua colaboração nos trabalhos de tradução e composição do abstract.

A caserna é um filtro admirável, em que os homens se depuram e apuram: dela saíam conscientes, dignos brasileiros, esses infelizes sem consciência, sem dignidade, sem pátria, que constituem a massa amorfa e triste da nossa multidão. Olavo Braz Martins dos Guimarães Bilac - Patrono do Serviço Militar.

O saber ocupa lugar, sim, pois reduz o espaço ocupado pela ignorância - Itaquaty

## RESUMO

Este trabalho estudou a percepção dos soldados de setenta e cinco unidades militares do Estado de São Paulo a respeito das condições do treinamento do Serviço Militar Inicial a que foram submetidos. É uma pesquisa de campo exploratória, com tratamento qualitativo e quantitativo. Foram aplicados 4963 questionários em todos os Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar do Estado de São Paulo. O questionário possui sessenta quesitos que permitiram caracterizar os fatores presentes no treinamento militar do Serviço Militar Inicial e a percepção do soldado referente a esses fatores. O problema estudado foi saber se há diferenças na percepção desses fatores por parte dos soldados dos Tiros-de-Guerra e da Escola de Instrução Militar. Os resultados obtidos indicam que existe diferença de percepção dos fatores envolvidos. A pesquisa permitiu apresentar um retrato da percepção dos soldados acerca do treinamento realizado. Os resultados obtidos sugerem a continuidade da análise dos dados, principalmente pelos órgãos responsáveis pelo serviço militar, bem como a aplicação da pesquisa para outros modelos de prestação de Serviço Militar e sua institucionalização em bases permanentes.

**Palavras-chave:** Soldados. Treinamento. Avaliação. Serviço militar obrigatório.

## **ABSTRACT**

This work has aimed at studying soldiers' perceptions within seventy five military units of São Paulo State, concerning the training conditions they were submitted when serving the initial military service. This study has been an exploratory field research within qualitative and quantitative approaches. Four thousand, nine hundred and sixty three questionnaires have been filled in by all Tiros-de-Guerra (TG) and Escolas de Instrução Militar (EsIM) of São Paulo State. Such questionnaires had sixty questions which allowed the characterization of existing factors in the military training of initial military service and soldiers' perceptions regarding these factors. The studied matter was to know whether there were differences in the perception of such factors from the point of view of TG and EsIM soldiers. The obtained results have shown that there has been a perception difference. The present research has shown a picture of soldiers' perceptions on the given training. The obtained results suggest the continuation of data analyses, mainly by the Military Service responsible institutions. Such results also suggest the research application within other kinds of military service and its permanent institutionalization.

**Key-words:** Soldiers. Training. Evaluation. Compulsory military service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Propaganda do Serviço Militar .....	42
Figura 2 - Propaganda do Serviço Militar .....	42
Figura 3 - Propaganda do Serviço Militar .....	42
Figura 4 - Organograma do Ministério da Defesa. Disponível em: .....	85
Figura 5 - Distribuição dos Comandos Regionais e Militares de Área .....	86
Figura 6 - Estrutura atual do Exército Brasileiro. Disponível em:.....	87
Figura 7 - Subordinação Hierárquica das Organizações Militares Operacionais .....	88
Figura 8 - Postos e Graduações do Exército Brasileiro. Disponível em: .....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação de recursos orçamentários .....	1
Quadro 2 - Possibilidades de Ingresso no Exército Brasileiro.....	68
Quadro 3 - Níveis Organizacionais.....	73
Quadro 4 - Departamentalização Funcional .....	1
Quadro 5 - Departamentalização por processo .....	1
Quadro 6 - Departamentalização por produto.....	1
Quadro 7 - Departamentalização por Mercado.....	1
Quadro 8 - Departamentalização por cliente.....	1
Quadro 9 - Departamentalização Geográfica ou Regional.....	1
Quadro 10 - Departamentalização por projeto ou matricial .....	1
Quadro 11 - Resumo das Configurações Estruturais.....	80
Quadro 12 - Objetivos do Treinamento nas EsIM. ....	96
Quadro 13 - Comparação das finalidades do TG e da EsIM .....	97
Quadro 14 - Programas de treinamento dos TG e das EsIM.....	98
Quadro 15 – Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho .....	110
Quadro 16 - Fatores da Pesquisa .....	112
Quadro 17 - Cronograma de trabalho .....	120
Quadro 18 - Grupamento dos fatores inicialmente proposto .....	122
Quadro 19 - Agrupamento em fatores usando a Análise Fatorial dos quesito.....	124

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - TG e EsIM do Estado de São Paulo .....	99
Tabela 2 - Respostas mais freqüentes em cada grupo (I).....	127
Tabela 3 - Resultados do teste Q-Quadrado, de Pearson (I).....	128
Tabela 4 - Resposta mais freqüente em cada grupo (II).....	130
Tabela 5 - Resultado do teste Q-Quadrado de Pearson (II).....	131
Tabela 6 - Distribuição das Respostas do Quesito 20.....	133
Tabela 7 - Distribuição das Respostas do Quesito 20 Após Agrupamento .....	133
Tabela 8 - Percentuais de opção dos TG e da EsIM .....	136

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1. Importância do tema	16
1.2 Razões da escolha do tema	19
<b>2 TEORIA</b>	<b>21</b>
2.1 A Evolução da história militar e o conceito de defesa nacional.	22
2.2 A profissão militar	27
2.3 A hierarquia e a disciplina.	30
2.4 A liderança.	33
2.5 A família e a comunidade.	37
2.6 A propaganda.	41
2.7 A contra-propaganda.	43
2.8 A camaradagem.	45
2.9 A Motivação para o Serviço Militar.	47
2.10 O Serviço Militar.	49
2.11 A percepção	68
2.12 Administração estratégica e estrutura organizacional.	71
2.13 A estrutura atual do Exército Brasileiro.	80
2.14 Ordenamento jurídico militar	90
2.15 A importância estratégica do TG e da EsIM.	91
2.16 Os Tiros-de-Guerra e as Escolas de Instrução Militar	92
<b>3 PROBLEMAS, HIPÓTESES, OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA</b>	<b>102</b>
3.1 O problema	102
3.2 A hipótese.	103
3.3 Os Objetivos.	104
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>106</b>
4.1 Estratégia de pesquisa.	106
4.2 Censo ou amostragem?	107
4.3 A Escolha dos instrumentos de pesquisa	108
4.4 A Seleção dos fatores de pesquisa.	108
4.5 A pesquisa.	118
4.6 Plano de análise de dados.	118
4.7 Cronograma.	119
<b>5 RESULTADOS</b>	<b>121</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>143</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE A – Orientação aos Chefes de Instrução</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE B – Ficha de Pesquisa para Atiradores</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE C – Ficha de Pesquisa para Alunos</b>	<b>156</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os textos históricos de algumas das civilizações mais antigas se referem constantemente à preocupação com a ocupação de territórios e preservação da segurança do povo e de seus patrimônios. A manutenção de estruturas sociais fortes e seguras, baseadas na família e na relação entre os indivíduos buscava recursos no seio da nação para a composição da segurança grupal. A resistência física das paliçadas, cercas, valas, muros e obras de arte dependia de vigilância e manutenção constantes, e pessoal treinado para a sua defesa, construção e reparo.

Datamos a história do momento em que o homem começou a escrever ou, mais precisamente, de quando ele deixou traços do que reconhecemos com escrita. Esses vestígios, deixados pelo povo da Suméria, onde é hoje o Iraque, foram datados de cerca de 3.100 a.C, embora os precursores dos símbolos usados possam ser 5 mil anos mais velhos[...]. A história da guerra começa com a escrita, mas sua pré-história não pode ser ignorada (KEEGAN, 1996, p. 132-133)

Era necessária uma estratégia que materializasse uma conduta de defesa grupal, que passaria necessariamente pela capacitação de elementos humanos para as operações de segurança e manutenção de territórios e operações de conquista e ampliação de recursos de sobrevivência – a guerra.

Mais tarde, quando os povos já haviam amadurecido suas linhagens e suas regras sociais, a necessidade dessa segurança fortaleceu a institucionalização de um processo contínuo de formação de contingentes militares cada vez mais adestrados e especializados.

Já na Bíblia encontramos materializada essa preocupação:

No primeiro dia do segundo mês, no segundo ano após a saída do Egito, o Senhor falou a Moisés, no deserto do Sinai, na tenda da congregação, dizendo: fazei um recenseamento de toda a congregação dos filhos de Israel, segundo as suas gerações, segundo a casa de seus pais, contando todos os homens por nome, um a um. Todos os maiores de vinte e um anos, capazes de sair à guerra em Israel, a esses, tu e Arão contareis segundo os seus exércitos. (BÍBLIA - Êxodus, 2000 p. 119)

Este texto cita uma antiga norma do povo hebreu sobre recrutamento de pessoas para fins de constituição de tropa militar. A civilização hebraica desenvolveu-se na região da antiga palestina. Seu território, cortado pelo rio Jordão, era palco de disputas tribais pelo domínio da água. “Por volta do ano 2000 a.C.

tribos hebraicas originárias de Ur, na Caldéia, conduzidas por Abraão, chegaram à Palestina ou, Canaã” (MOTA; BRAICK, 2000, p. 28)

Já por essa época, a responsabilidade da defesa nacional era imputada aos chefes militares. Cidadãos adultos, experientes, eram escolhidos pela sua bravura e inteligência e pela sua capacidade de conduzir exércitos à vitória. Como tarefa exclusivamente masculina, o serviço na caserna aliciava jovens, não raras vezes submetidos a uma cerimônia de iniciação ou conjuntos de testes de virilidade, coragem e disciplina; essa mesma “cerimônia de passagem” que identificamos nas nossas tribos indígenas, onde o jovem, se superadas as provas oferecidas, ascende à condição de guerreiro, com responsabilidades de protetor de sua família e de sua comunidade: “os jovens *maués* e *ararandeuaras*, logo que alcançam a puberdade, devem sofrer com destemor as espantosas mordeduras da formiga *tocandera*”. (METRAUX, 1979, p. 99).

O processo pode ser generalizado para a maioria dos povos e nações: jovens do sexo masculino são recrutados para um treinamento que lhes permita serem soldados. Submetidos a esse treinamento e após ele, permanecem por algum tempo (meses ou anos) à disposição da nação, aquartelados, ou não, em condições de participar da defesa de seu território e povo, ou da conquista de outros territórios ou povos. “Esse rito de passagem tornou-se uma importante forma cultural na vida européia, uma experiência comum a quase todos os jovens europeus do sexo masculino e, por sua universalidade, sua pronta aceitação pelos eleitorados como uma norma social...” (KEEGAN, 1996, p. 38).

Esse cerimonial tem por objetivo fixar um perfil de dignidade, civilidade, patriotismo e coragem na consciência do jovem recruta, com vistas a motivá-lo para o Serviço Militar. Essa motivação difere nos processos históricos de cada povo. Os de maior tradição guerreira tem facilidade em congregar e estimular a sua juventude para o Serviço Militar. Os governos reforçam constantemente o valor moral e social de suas tropas, destacam os feitos dos soldados mais ilustres e cultivam a tradição militar de respeito às datas em que se travaram as batalhas mais importantes, situando-as com destaque no calendário civil.

Os conceitos de pátria e nação estão ligados a povo e território.

Pátria. do latim *terra patrum*, país em que nascemos, nos traz a idéia de herança de um acervo material e cultural que recebemos de nossos

ancestrais e justifica o amor a coisas concretas, como a terra natal, os grandes vultos e feitos do passado, os compatriotas. Nação, do latim nasci (nascer) ou natus (nascido), é um conjunto homogêneo, cuja figura surge à medida que o homem se prende mais aos que vivem com ele e começa a raciocinar em termos de coletividade. (ALBUQUERQUE, 2000, p.47)

Pátria, portanto, é a terra que nos abriga, com toda a sua cultura e fontes de identificação pessoal. Nação, é o povo ligado à pátria, somatório dos que vivem e aderem à uma pátria, como sendo sua origem, seu berço. Nação exprime um conceito de coletividade humana perfeitamente reconhecida pelo interesse comum, sua cultura comum, seu espírito de soberania, autodeterminação e sobrevivência, sua noção de organização política e administrativa.

A nação é o conjunto estruturado de instituições, entre os quais o Estado, nas quais o povo se organiza, ou mais exatamente, é o povo enquanto organizado no conjunto de instituições pelas quais ele tende à realização do seus objetivos e aspirações. O conceito de pátria também se distingue dos precedentes, enquanto focaliza mais a idéia da continuidade histórica do povo e da nação, continuidade garantida pela sucessão das gerações e pela transmissão de um patrimônio cultural comum, e a idéia de uma referência a um espaço geográfico, a um território, no qual se desenrola a vida do povo, o solo pátrio herdado dos maiores para ser enriquecido, humanizado e transmitido às gerações vindouras. (ÁVILA et al, 1972, p.283).

Por nação brasileira se entende todos os brasileiros ligados pelos mesmos interesses, pela mesma cultura, pela mesma necessidade de se identificar como pertencentes à pátria brasileira.

Muitos povos e nações já passaram por processos de dominação ou de domínio, o que indica a sua ativa e constante preocupação com recursos humanos de ataque e defesa, vale dizer: exércitos. Egípcios, sumérios, babilônios, persas, gregos, romanos, muçulmanos, portugueses, espanhóis, franceses, ingleses e americanos: milênios com povos envoltos entre o domínio e a subjugação. (KEEGAN, 1996).

O Brasil já passou pela fase de dominação estrangeira, quando colônia portuguesa, e teve que recorrer às armas para garantir a sua liberdade e consolidação como nação e para a defesa de sua extensão e do seu vulnerável território. São considerados atos heróicos todos os esforços despendidos na libertação do Brasil do jugo de Portugal, e a nação reforça, constantemente, a significância desses esforços, tornando-os exemplos a serem seguidos.

Vivendo num processo de relativa paz social a nação brasileira tende a investir pouco na sua defesa nacional, por não sentir ameaças iminentes à sua integridade e soberania e por priorizar demandas que considera mais urgentes como saúde, educação, economia, etc. Haja vista a Programação Orçamentária 2006.

De uma receita líquida de 455,8 bilhões, 92,12 bilhões foram destinados ao Custeio e Investimento do Poder Executivo e, destes, 12,8 bilhões para Poderes e Administração, de onde saem os recursos do custeio da Defesa. Comparando os recursos orçamentários disponíveis para alguns outros setores, temos, por exemplo:

- Desenvolvimento Social e Combate à Fome.....	10.439.000.000,00;
- Saúde .....	36.704.000.000,00;
- Educação .....	8.388.000.000,00;
- Defesa .....	5.885.000.000,00;

**Quadro 1 – Comparação de recursos orçamentários**

Fonte: Brasil. Ministério do Planejamento, 2006

Para que não se prejudique a necessidade de se manter, pelo menos, um núcleo adestrado de defesa, a lei impõe obrigações aos jovens cidadãos, que devem compor uma tropa em constante disponibilidade – é o Serviço Militar Inicial Obrigatório.

O Serviço Militar no Brasil, hoje, é obrigação constitucional que pode ser cumprida sob diversas formas. Basicamente, na idade de alistamento – 18 anos – o cidadão se apresenta na Junta de Serviço Militar, órgão da administração municipal da sua cidade, e se alista para concorrer, por seleção, à prestação dessa obrigação. Em tempo de paz, o Serviço Militar é voltado para o preparo de uma reserva estratégica de cidadãos treinados para a guerra e para o fortalecimento da cidadania e da consciência nacional. Hoje, essa atividade envolve mais de 1,5 milhão de jovens, todos os anos, dos quais perto de 10 por cento sentarão praça.

A mobilização de efetivos para composição das Forças Terrestres, Marítimas e Aéreas se faz em diversos níveis e sob diversos aspectos. Para os cargos de nível médio e superior, de carreira, o ingresso é feito mediante concurso público. Para os cargos de nível médio e superior, temporários, o ingresso é feito após, ou durante o Serviço Militar Inicial, em cursos específicos para soldados, cabos e sargentos, ou

diretamente em Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva (Centros de Preparação de Oficiais da Reserva – CPOR; e Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva - NPOR).

Para o cumprimento da sua obrigação constitucional o cidadão cumpre, como soldado, o Serviço Militar Inicial, obrigatório, nas três Forças Armadas: Marinha, Exército e Aeronáutica.

Para o caso da tropa terrestre – Exército - o Serviço Militar Inicial abrange a formação de reserva de primeira, e segunda categorias.

Chama-se Reservista de Primeira Categoria (BRASIL. Decreto 57654, 1966), ao soldado que foi submetido ao treinamento básico e de qualificação. Essa qualificação lhe permite mobiliar os cargos de Soldado e Cabo especializados nas diversas Armas e Serviços: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações, Material Bélico e Intendência. Sua duração é de doze meses e exige dedicação integral, 24 horas por dia.

Chama-se Reservista de Segunda Categoria (BRASIL. Decreto 57654, 1966) ao Soldado que foi submetido apenas ao treinamento básico o que lhe permite mobiliar os cargos de Soldado e Cabo de Infantaria, empregados na defesa territorial e defesa civil, cuja duração vai de dezoito a cinquenta e duas semanas, mas com dedicação parcial, alguns dias na semana, conforme o programa. Há, ainda, a possibilidade de se prestar o Serviço Militar Inicial, como aluno dos Colégios Militares, oportunidade em que os alunos do último ano do ensino médio e com idade suficiente, podem freqüentar o Curso de Formação de Reservista (CFR) obtendo o Certificado de Reservista de Segunda Categoria.

No Exército, dentro da modalidade de segunda categoria, excetuando-se o caso dos alunos dos Colégios Militares, o Serviço Militar Inicial pode ser prestado em Unidades Militares chamadas Tiros-de-Guerra (TG) ou, Escolas de Instrução Militar (EsIM). O soldado que presta o Serviço Militar Inicial em um TG é chamado de *atirador* e o soldado que presta o Serviço Militar Inicial em uma Escola de Instrução Militar é chamado de *aluno*.

Os TG são estruturados para funcionar como parceria entre os governos municipais e o Exército. As prefeituras cedem e mantêm instalações apropriadas

para as atividades de treinamento militar e o Exército provê os instrutores, o fardamento, a munição, os equipamentos e o treinamento.

As EsIM são estruturadas para funcionar como parceria entre Estabelecimentos de Ensino Médio e o Exército. As escolas cedem e mantêm instalações para as atividades de treinamento militar e o Exército provê os instrutores, o fardamento, a munição, os equipamentos e o treinamento.

Em qualquer dessas duas modalidades de prestação do Serviço Militar, TG ou EsIM, a finalidade é a mesma: preparar o jovem para atividades básicas de defesa territorial, quitando suas obrigações constitucionais, fornecendo-lhe o Certificado de Reservista de Segunda Categoria.

Os programas de treinamento dessas duas modalidades são muito semelhantes, diferindo apenas em pequenas adaptações feitas para se respeitar peculiaridades do ambiente do TG ou, do ambiente escolar. Por exemplo, na EsIM, o treinamento com armas é feito, preferencialmente, fora do ambiente escolar, nas Organizações Militares de Apoio (OMA), que são os quartéis que fornecem pessoal e material para o treinamento necessário; no TG, todo o treinamento é feito na sede - construção edificada, ou adaptada para o treinamento do soldado. O armamento do aluno da EsIM fica sob guarda do quartel que a apóia; o armamento do atirador do TG é guardado na própria sede, sob serviço de guarda dos próprios atiradores.

Embora o preparo de tropas para a defesa da pátria seja aceito como necessário, e ainda que a lei a isso obrigue, não é mansa e pacífica a adesão ao Serviço Militar. É antiga e muito conhecida a resistência à prestação do Serviço Militar, não só no Brasil, como em grande parte das nações do mundo. Fatores históricos e culturais conduziram a sociedade a ver com reserva e desconfiança essa atividade, e todo ano, boa parte dos convocados prefere não ingressar nas Forças Armadas.

É bem verdade, também, que exércitos muitas vezes foram criados e mantidos para a defesa de interesses individuais e oligárquicos e, ainda outras vezes, escusos. Isso tudo contribui para a formação de uma imagem que às vezes favorece e às vezes prejudica a atividade de convocar efetivos para composição das tropas.

A multiplicidade das modalidades de prestação do Serviço Militar Inicial citadas anteriormente atende a necessidade de se abranger o maior número possível de efetivos a treinar. O Serviço Militar em TG, é uma concepção brasileira que permite o treinamento de soldados em regime de horário mais complacente e sem prejuízo das obrigações escolares e profissionais. A implantação do modelo Escola de Instrução Militar, com os mesmos objetivos e programa de treinamento do TG pretende propiciar a mesma preparação militar dos atiradores, só que em ambiente tipicamente civil – as instituições de ensino médio. O Exército Brasileiro, portanto, pretende atingir os mesmos objetivos com estas duas modalidades do Serviço Militar, TG e EsIM – formar reservistas de segunda categoria.

Esta pesquisa investiga se os fatores presentes no treinamento, na organização e na estrutura do Serviço Militar referente à formação do Soldado de Segunda Categoria no TG e na EsIM são percebidos da mesma maneira tanto pelo *aluno* como pelo *atirador*, isto é, se essas duas modalidades de Serviço Militar Inicial apresentam realmente as mesmas características, mas sob a ótica do reservista.

Essa investigação abrange o universo de todos os atiradores e alunos do Estado de São Paulo, colhendo e analisando informações que levem a uma conclusão sobre a paridade desses dois modelos. A turma escolhida para a pesquisa é a concludente do Serviço Militar Inicial de 2005, tanto dos Tiros-de-Guerra, em número de setenta e quatro, como da Escola de Instrução Militar atualmente em funcionamento.

### **1.1. Importância do tema**

A enorme estrutura que se volta para o preparo do cidadão que presta o Serviço Militar Inicial e a necessidade constante de atualização de métodos e rotinas para a sua execução enseja constantes pesquisas de aprimoramento dos meios de treinamento.

O Serviço Militar tem sido fator preponderante na divulgação e incentivo das práticas de cidadania, sendo, às vezes, o único contato que a faixa jovem da população tem com valores nacionalistas e virtudes do cidadão.

Os programas de treinamento para formação de reservistas de primeira, e segunda categorias têm sido revistos periodicamente pelo Exército Brasileiro e

procuram atender aos objetivos de se conseguir melhor preparar o cidadão para o atendimento de convocações para a defesa da nação, do seu território e dos interesses nacionais.

Esses programas seguem os métodos tradicionais de treinamento militar e se propõem, em doze meses, preparar o recruta física, emocional e operacionalmente para se tornar um soldado da reserva, isto é, um indivíduo apto a compor os quadros das forças em combate, se reconvocato e submetido a uma rápida readaptação.

Também é constante o questionamento sobre a necessidade do Serviço Militar Obrigatório que, embora não seja objeto de estudo deste trabalho, é sem dúvida, fator envolvente na disposição com que o jovem cidadão aceita participar dessa obrigação.

ART.1 - O Serviço Militar consiste no exercício de atividades específicas desempenhadas nas Forças Armadas - Exército, Marinha e Aeronáutica - e compreenderá, na mobilização, todos os encargos relacionados com a defesa nacional.

ART.2 - Todos os brasileiros são obrigados ao Serviço Militar, na forma da presente Lei e sua regulamentação.(BRASIL. Exército Brasileiro. LSM, 1964)

Dada a impossibilidade do governo de disponibilizar unidades militares próximas à toda população, o TG e a EsIM são instrumentos úteis para que a possibilidade de cumprimento da norma constitucional seja mais efetiva.

Art. 2º Os Tiros-de-Guerra (TG) são Órgãos de Formação da Reserva (OFR), que possibilitam a prestação do Serviço Militar Inicial, no município sede do TG, dos convocados não incorporados em Organização Militar da Ativa (OMA), de molde a atender à instrução, conciliando o trabalho e o estudo do cidadão.(Port nr 001, de 2 Jan 2002 – Regulamento para os Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar).

2. Objetivos do Treinamento

a. Objetivos Gerais

1) Possibilitar a prestação do Serviço Militar e voluntário, por alunos de Estabelecimentos Cívicos de Ensino (EE) de 2º Grau, inclusive técnico-profissional. (Brasil. Exército Brasileiro. PPB 5-3 – Programa-Padrão de Instrução das Escolas de Instrução Militar, 2002)

Qualquer cidade ou Estabelecimento de Ensino Médio pode, portanto, satisfazendo determinadas condições, abrigar núcleos de formação de reservistas. Essas instituições, TG e EsIM, facilitam a formação de contingentes não especializados de soldados, mas igualmente fundamentais para a defesa territorial do Brasil.

A adesão ao Serviço Militar é fator importante para que o processo de treinamento seja eficaz e isso tem forte relação com a maneira como o Exército organiza o programa e as condições de treinamento.

Some-se a isso que um programa e condições mais atraentes do Serviço Militar, sob o ponto de vista do prestador, projeta uma imagem mais favorável da atividade, além de quebrar a resistência cultural, quase milenar, para esse tipo de obrigação.

Esta pesquisa considera a opinião do soldado, após ter sido submetido ao treinamento completo para reservista de segunda categoria. Busca impressões do recruta com base nos principais aspectos em que se apóiam as suas percepções sobre o período de treinamento, quais sejam: o treinamento em si, o ambiente militar, a participação da comunidade e da família, o instrutor, a natureza dos assuntos ministrados, o apoio e a participação do exército e suas parcerias, e as suas expectativas quanto a essa atividade que o envolveu durante muitas semanas. Lista, ainda, como complemento, suas preferências referentes à essa atividade.

Tanto para a Força Terrestre, quanto para a sociedade civil, a opinião do soldado deve ter relevância fundamental no processo de treinamento, no seu interesse para o Serviço Militar, e para o fortalecimento de suas convicções quanto ao seu papel de cidadão, defensor da pátria. Não é costume no meio militar se perguntar a opinião de subordinados ou suas preferências. Isso parece não ser exclusividade das forças armadas, conforme Coda e Bergamini em “Psicodinâmica da Vida Organizacional”:

Salvo honrosas exceções, poucas empresas têm avaliado como seus empregados efetivamente percebem que estão sendo tratados no ambiente de trabalho. Muito menos demonstram preocupação em avaliar se os colaboradores julgam existir equilíbrio entre a contribuição que trazem para organização e o que esta lhes oferece em troca. (CODA; BERGAMINI, 1997, p. 7)

A pesquisa irá captar como o soldado percebe os esforços do Exército Brasileiro e de seus parceiros no Serviço Militar em tornar essa obrigação mais atraente, ou menos rejeitada, e suas preferências sobre algumas variáveis dessa atividade. O escopo do treinamento já está definido nos programas de preparação do reservista, e o modelo de participação da prefeitura (TG) e Instituição de Ensino Médio (EsIM) são conhecidos. Poder-se-á avaliar se esses esforços convergem na

direção da percepção dos soldados, pelo menos dentro dos fatores selecionados para essa medição.

Mais ainda, o Exército, as administrações municipais e os estabelecimentos de ensino médio ao conduzirem em parceria essas modalidades de prestação do Serviço Militar – o TG e a EsIM – poderão reavaliar as condições de treinamento que então conduzam aos objetivos a que elas se propõem, planejando, testando e implantando modificações que vão ao encontro das expectativas do soldado e, poderão conhecer o ponto de vista do soldado submetido a partir desse treinamento militar, com vistas a melhorá-lo e corrigi-lo.

## **1.2 Razões da escolha do tema**

O Serviço Militar é uma oportunidade de contato da Instituição Exército com a juventude. Essa oportunidade, materializada no Serviço Militar Inicial pode ser importante para a formação do cidadão que aí pode buscar educação e formação profissional. Os programas de treinamento para a formação de recrutas objetivam a preparação de contingentes da reserva, aptos a assumirem encargos de defesa territorial e combate.

Dentre as várias modalidades de Serviço Militar, duas, além dos objetivos acima expostos, permitem uma integração maior com a comunidade pois são patrocinadas pela administração municipal (TG) e por estabelecimentos de ensino médio - EsIM.

Essa aproximação permite uma projeção da imagem do exército que atinge o seio da família, da comunidade, da escola. O formato do treinamento, idealizado para permitir a conciliação das obrigações constitucionais com as atividades de trabalho e estudo do recruta torna a prestação do Serviço Militar mais atraente para aqueles que não podem dedicar-se de maneira exclusiva às atividades militares.

Esse modelo, existente no Brasil desde o início do século vinte, é único. Foi idealizado pela observação dos programas de treinamento do Exército da Suíça com modificações significativas, pois mantém o a facilidade da prestação do Serviço Militar, sem a necessidade do reservista sair de sua cidade, da proximidade de sua família, de seus colegas de trabalho e escola.

Recém implantado, o modelo usado nas Escolas de Instrução Militar evita o hiato das atividades escolares, e pode representar a solução para a economia de recursos despendidos nas unidades operacionais, sem prejuízo da formação de uma reserva numerosa e acessível.

Estudar esses modelos e verificar como o soldado percebe esses modelos de treinamento é uma oportunidade de conhecer melhor o Exército como Instituição e colaborar para a melhoria de seus programas de treinamento.

A pesquisa é inédita tanto por permitir a expressão da opinião do soldado do TG e da EsIM sobre sua percepção e preferências acerca do treinamento, do ambiente e das condições de execução, quanto por reunir a Academia e o Exército em avaliações dessa natureza. Isso motiva ainda mais para esse trabalho.

Esses fatores justificaram a escolha do tema que, sempre atual, representa a interferência do Estado na vida do cidadão e a resposta desse cidadão sobre as condições em que essa interferência ocorre. Além do mais, poderá atender a uma demanda cada vez mais crescente na pesquisa de fatores que possam tornar o Serviço Militar mais atraente para a juventude que dele participa.

## 2 TEORIA

A teoria, neste trabalho, procura ambientar o pesquisador e o seu leitor no mundo muitas vezes desconhecido e pouco pesquisado do soldado; o ambiente particular em que vive, suas origens e cultura, sem o que se torna difícil perceber o seu ponto de vista. Embora uma instituição secular, o exército impacta o cidadão por abordá-lo de repente. Antes de integrar suas fileiras, o soldado nada, ou, pouco sabe sobre ele. A rotina e a disciplina, rígidas, é que o fazem se amoldar de forma rápida a esse ambiente.

A vida do soldado, sob treinamento, no período do Serviço Militar Inicial, é completamente diferente da sua vida no ambiente civil, conforme se verá mais adiante. Um razoável volume de regras, normas de relacionamento absolutamente rígidas, rotinas diárias voltadas para o treinamento físico e técnico, disciplina de horários e obrigações, certamente confrontam o ambiente vivido junto à família, os amigos, a escola e a comunidade.

Essa mudança de ambiente “do dia para a noite” é um choque que deve ser absorvido, incorporado mesmo, para que o treinamento e sua duração atinjam os objetivos pretendidos.

A necessidade de fazer com que o soldado se integre rapidamente à vida militar enseja a adoção de métodos militares tradicionais de treinamento físico, tático e psicológico.

Por métodos tradicionais entendamos a “maneira castrense” de se obter atos reflexos, indispensáveis à sobrevivência individual e coletiva da tropa. Esses métodos consideram a necessidade de mudar o comportamento do jovem incorporado, em doze meses, vencendo a sua natural indolência e obtendo postura disciplinada que o faça atender prontamente as ordens recebidas e cumprir o seu dever, ainda que discordando delas e com risco da própria vida.

### 1) Objetivos parciais da Instrução Individual Básica

- Ambientar o Soldado à vida militar.
- Iniciar a formação do caráter militar do Soldado.
- Iniciar a criação de hábitos adequados à vida militar.
- Obter padrões de procedimento adequados à vida militar.
- Adquirir conhecimentos básicos indispensáveis ao Soldado.
- Obter reflexos na execução de técnicas e táticas individuais de combate.
- Desenvolver habilitações técnicas necessárias ao Soldado.
- Obter padrões adequados de ordem unida (OU).

- Iniciar o desenvolvimento da capacidade física do Soldado. (Brasil. Exército Brasileiro - PPB/1 - Planejamento, Execução e Controle da Instrução Militar, 1981, p. 39).

O soldado acorda ao som do clarim, se higieniza com tempo restrito, entra em formação imóvel para a primeira refeição do dia, aguarda também em formação imóvel as ordens do dia, inicia o treinamento diário, sempre acompanhado de seus instrutores, até o fim do dia, quando após a refeição do jantar, deve recolher-se para o descanso preparatório de um novo dia. Se pernoitar no quartel, deverá deitar-se até as vinte e duas horas, quando o *toque de silêncio* o obriga a estar em seu leito. Nas refeições, é obrigado a se alimentar e daquilo que lhe for oferecido. É treinado e avaliado constantemente. Deve manter rigor na sua apresentação pessoal (uniforme, corte de cabelo). Deve evidenciar conduta militar (reconhecimento de subordinados e superiores, continência, vivacidade, disciplina) e disciplina.

É óbvio que a sociedade civil e a Instituição Militar não desejam constranger sua juventude expondo-a a métodos violentos e castigos humilhantes. Esse método de modificar comportamentos com base na pressão psicológica, provações e privações é mais típico das tropas profissionais, que devem estar “afinadas” com o ambiente desfavorável da guerra. Para os recrutas, é feita uma abordagem “mais humana” e baseada na liderança e compreensão das necessidades de mudança de comportamento e obtenção de reflexos típicos da atividade militar. Considera, também, as particularidades do comportamento do jovem nessa idade tão difícil.

Conhecer, portanto esse ambiente estranho e tão particular, o enfoque particular que sobre o qual se enquadra o presente estudo, as origens dessa vida castrense e pensar próprios, as fontes de informação onde se buscou definir seus parâmetros, o comportamento da sociedade em relação ao Serviço Militar desde as suas origens, no Brasil e no Mundo, e os valores importantes para o futuro respondente da pesquisa é a finalidade da teoria que passamos a explorar.

## **2.1 A Evolução da história militar e o conceito de defesa nacional.**

A História Militar relata em todo o mundo a evolução das táticas militares, dos sistemas de recrutamento de tropas e da evolução dos engenhos de uso e efeito individual e coletivo. Ela se inicia com os primeiros relatos da atividade humana. Em *Uma História da Guerra*, John Keegan registra: “*a guerra é tão antiga quanto o próprio homem, e atinge os lugares mais secretos do coração humano, lugares em*

*que o próprio ego dissolve os propósitos racionais, onde reina o orgulho, onde a emoção é suprema, onde o instinto é rei.”* (KEEGAN, 1996, p.19)

Nesses tempos imemoriais, todo o povo era empenhado na defesa de suas cidades, reservando-se aos homens a tarefa do combate, propriamente dito. O número de habitantes nem sempre era suficiente para fazer face à ameaça sofrida, o que redundava freqüentemente na composição de alianças entre vizinhos ou na contratação de mercenários. Eram, esses mercenários, invariavelmente, falanges de homens que pela divisão do butim ou pela concessão de terras ou recebimento de dinheiro lutavam a serviço de quem pagasse mais.

Essa idéia de ampliar as obrigações de defesa nacional além das tropas regulares e para todos os cidadãos, tem defensores nos estudiosos da segurança nacional.

Destarte, a Segurança Nacional não é da exclusiva competência das Forças Armadas de um país, mas de todos os cidadãos, civis e militares.[...] A Segurança Nacional não zela apenas a Soberania de um Estado, mas todos os seus outros direitos, inclusive o direito ao seu desenvolvimento. (PESSOA, 1971, p 117)

Por segurança nacional se deve entender não apenas a defesa de um povo ou seu território, mas todos os seus interesses, inclusive os projetados além do espaço nacional. A idéia de segurança em si, de amplitude ecumênica, abarca a atividade do homem, até no espiritual. (PESSOA, 1971, p 7).

De forma que segurança nacional deve ser uma preocupação de todo cidadão, pelo que deve conhecer como defender os interesses de sua pátria. A segurança apóia o desenvolvimento, mormente em estruturas sociais ainda débeis, como o cenário brasileiro e de outros países em desenvolvimento. Com segurança o povo tem mais liberdade para dedicar-se às suas atividades de ensino, saúde, pesquisa tecnológica, trabalho industrial, agrícola, além de se dedicar ao cultivo de virtudes coletivas, como a cidadania, a fraternidade, e as obras de assistência aos menos favorecidos.

A maior contribuição dos Exércitos para o desenvolvimento de cada país é a segurança que possibilita esse desenvolvimento num clima de confiança que atrai o investimento estrangeiro e incrementa a liberdade interna e o trabalho. [...] Quando desenvolvem atividades de apoio ao desenvolvimento, os Exércitos executam importantes trabalhos conjunturais de vias públicas e transportes, educação, saúde e sanidade, bem-estar, turismo, indústria, proteção do meio-ambiente, colonização, trabalhos em áreas inóspitas e reforma agrária. (FROYA, 1998, p. 101).

Além disso, dentro do fator desenvolvimento, são as Forças Armadas as que primeiro participam tanto do desbravamento como da colonização de áreas inóspitas e pouco povoadas, garantindo a presença do estado onde a população, em geral, jamais teria condições de se instalar e progredir. Essa primeira presença abre as oportunidades para a vivificação, pela proteção essencial que proporciona aos que, longe dos grandes centros, se dispõem a iniciar uma nova vida. Até mesmo estimula o investimento de não-nacionais por oferecer condições mínimas e legais de subsistência.

Os países americanos têm atribuído a seus Exércitos uma missão complementar que não se opõe à principal e a sua participação em atividades em proveito do desenvolvimento. Os Exércitos contribuem para o desenvolvimento nos campos estratégicos de especial importância para o futuro nacional e em áreas de grande isolamento para os quais as FFAA podem atender por sua capacidade e recursos. (FROYA, 1998, p. 99)

A teorização da guerra é muito antiga, conhecendo-se textos de todas as épocas e de todos os povos. A sabedoria chinesa já a explorava há milênios atrás:

Existem cinco condições para a guerra. A primeira é lutar pela honra. A segunda é lutar pelo lucro. A terceira é a antipatia acumulada. A quarta é a desordem interna. A quinta é por causa da fome. Também existem cinco denominações. A primeira é chamada guerra de dever. A segunda é chamada de uma guerra de força. A terceira é chamada de uma guerra de resistência. A quarta é chamada de uma guerra de violência. A quinta é chamada de uma guerra de rebelião. A Arte da Guerra de Wu Qi (CLEARY, 2002, p. 17).

Soldados são estimulados a lutar em obediência a princípios valorizados pela nação. “A paz queremos com fervor. A guerra só nos causa dor. Porém, se a Pátria amada for um dia ultrajada lutaremos sem temor!”. (MARTINS, A. A.; MAGALHÃES, T., 1976).

Também a história começa a mudar a sua ótica sobre os verdadeiros heróis, antes concebidos como aqueles conquistadores que dominavam o mundo com extrema violência e sem respeito aos direitos dos povos, como Davi, Alexandre, César, etc. Hoje, só são considerados heróis aqueles que, ainda que com o uso da violência, despenderam seus esforços na defesa dos legítimos interesses de seu povo, e contra a ameaça de sua liberdade e soberania.

Quando os efetivos humanos ligados à defesa da nação ou território eram escassos e despreparados, procurava-se o aliciamento de tropas profissionais alienígenas para reforçar o seu poder defensivo ou agressivo.

A abordagem da figura do mercenário, neste trabalho objetiva esclarecer sobre os diversos motivos pelos quais o soldado se dedica ao Serviço Militar. Estabelece comparações entre os motivos do mercenário e do cidadão submetido ao serviço Militar.

Mercenário é uma palavra forte, carregada de conotações pejorativas. Esse conceito negativo varia de acordo com o lado pelo qual o mercenário luta e de acordo com a causa que ajuda defender, ainda que, invariavelmente, lute por dinheiro. Não existe tipificado em nenhum lugar do mundo o crime de “mercenarismo”. Isso porque em sendo criminoso o mercenário, também seria criminoso o seu contratante ou aliciador, o que também tornaria criminosa a grande maioria das nações do mundo. Gregos, persas, romanos, árabes, europeus de todas as nações, americanos, asiáticos, e até mesmos brasileiros se serviram deles em todo o desenrolar da história.

Os gregos contratavam aragoneses e catalões para lutar contra os turcos. A França utilizava-se à solta, de mercenários alemães, irlandeses e suíços nas suas guerras religiosas. Mais tarde, Luiz XIV teria especial predileção por seu batalhão de croatas. (LEMOS, 1996, p. 112).

Por estranho que pareça, o mercenário traduz alguns dos sentimentos típicos do soldado de qualquer época. Estranho porque o mercenário “não tem pátria”. Lutar por dinheiro, matar por dinheiro, é sempre a sombra a lhe desabonar o conceito; mancha essa, que aterroriza qualquer soldado – reconhecer como vil o motivo de sua atividade. Refiro-me a esses sentimentos: um certo romantismo, desejo de contribuir para mudanças sociais, desejo de fortuna ou projeção social, vocação aventureira. São anseios reconhecíveis no soldado comum, cidadão de qualquer nação.

Juvêncio Saldanha Lemos, no seu livro “Mercenários do Imperador” dá a sua opinião sobre mercenários:

Todavia, a história ensina que as vantagens no emprego de mercenários são em muito superadas pelos inconvenientes desta prática. É a síndrome da Guerra Inexpiável. O maquiavélico autor de O Príncipe já alertava, citando um montão de exemplos, para o extremo risco da contratação de tropas mercenárias. É fácil entender por quê. Não que todo mercenário seja, necessariamente, um indivíduo de baixa extração. A maioria o é, e busca apenas saciar rápida e impunemente seus mais ignóbeis apetites. Quase sempre são devedores da Justiça. Mas há os românticos, que têm a coragem de libertar o instinto aventureiro que vive aprisionado no coração de todo homem. Há também os desiludidos de toda sorte, que encontram nesse tipo de atividade o suicídio moral, que lhes assegura o rompimento com um mundo que não mais amam. Fortuna, aventura ou esquecimento,

eis os eternos emuladores dos mercenários! É exatamente aí que reside a temeridade do seu emprego, tão assinalada pela crônica pois, em suma, todo mercenário é um desajustado, cuja desvinculação espiritual pela causa por que luta, acrescida da consciência da força que tem, o tomam vulnerável às mais extremas imoralidades e desatinos. (LEMOS, 1996, p 114).

Há controvérsias. No entanto, é muito difícil se separar a busca da fortuna da afinidade de ideais necessária quando se aglutinam tropas nacionais e mercenárias. Essa é a fonte da eterna desconfiança que o mercenário atrai. A sempre presente possibilidade dele “virar a camisa” e transferir a sua lealdade e suas armas a quem pague melhor.

Esse perigo, a história nos conta, por diversas vezes se confirmou, quando mercenários se voltaram contra os interesses do povo que acordaram defender.

Na metade do século XV, reis e grandes senhores feudais viram seus territórios devastados por mercenários que tinham sido atraídos por ofertas de dinheiro que depois secaram. Os mercenários não pagos tornaram-se um flagelo, às vezes tão temidos quanto os invasores – magiares, sarracenos, vikings – que tinham inaugurado a militarização e o encastelamento da Europa. (KEEGAN, 1996, p.29)

Mas, o que se deduz na história dos povos é que sendo largamente empregada, a tropa mercenária era grandemente necessária. Até mesmo no estado utópico de Thomas More se preferia expor os estrangeiros aos nacionais, ainda que para própria defesa: *“Estas riquezas são destinadas a engajar e a pagar copiosamente as tropas estrangeiras; porque o governo da Utopia prefere expor à morte os estrangeiros e não seus cidadãos”*. (MORE, 1984, p.32)

As tropas mercenárias começaram a desaparecer a partir do início do século XX. Primeiro, porque necessitam de um lugar para aquartelar-se, um país para acomodar-se e essa proteção gera muitos problemas na política internacional tão rigorosamente vigiada pelos organismos internacionais. Segundo, porque a tecnologia a ser empregada na guerra desenvolveu-se tanto e é tão dispendiosa, que se torna impossível a existência de um “exército independente” a oferecer seus serviços temporários a soldo. O que persiste, isso sim, são grupos especializados em operações militares críticas, tipo “comandos”, que realizam tarefas arriscadas de curtíssima duração (resgates, aniquilamentos, destruições, etc) ou são empregados como seguranças de outros grupos ou pessoas.

Lutar pelo que é seu parece mais confiável do que lutar pelo que não é seu. Disso já se apercebiam os gregos que, embora usassem dos serviços de

mercenários, mobiliavam suas tropas com cidadãos comuns mais motivados a defender suas propriedades e famílias.

Algumas das primeiras cidades-estados, como se tivessem previsto o perigo de depender de mercenários – embora não fosse essa a razão principal - escolheram um método alternativo de se defender: tornaram condição de cidadania que todos os homens livres e proprietários comprassem armas, treinassem para a guerra e prestassem o Serviço Militar em tempos de perigo. (KEEGAN, 1996, p.246)

Tratava-se do sistema de milícias. O termo é aplicado, sem rigor, ao recrutamento de camponeses, que sem estarem constantemente no exercício da atividade militar, eram acionados em caso de necessidade. Tradicionalmente foram os gregos, os introdutores da idéia das milícias: cidadãos de pequenos estados com obrigações militares temporárias, que no seu cotidiano eram agricultores, artesãos, ferreiros, etc. Frequentemente não eram pagos, pois defendiam a própria casa, a própria nação.

Isso é possível porque a paga do soldado nem sempre se restringe ao soldo ou, ao rescado da guerra. Muitas vezes o dinheiro avilta o prêmio do seu sacrifício. É por isso que o destaque do soldado na guerra lhe vale medalhas, comendas, homenagens e promoções. Essas demonstrações de reconhecimento da nação, face aos seus sacrifícios, não tem correspondência monetária. Quando volta da guerra o soldado deseja o reconhecimento popular, o conforto dos seus amigos e de sua família.

Soldados não são pagos com salários, mas com a confirmação da cidadania, com o reconhecimento da sociedade. É a admiração dos outros soldados que o satisfaz, se ele puder conquistá-la. A maioria dos soldados fica contente apenas com a companhia dos outros, com o desprezo compartilhado por um mundo mais suave, com a libertação da materialidade estreita trazida pela caserna e pela linha de marcha, com os confortos rudes do bivaque, com a competição na resistência, com a perspectiva do “repos du guerrier” junto às mulheres que os esperam. (KEEGAN, 1995, p. 241).

## **2.2 A profissão militar**

A existência da profissão militar tem origem no conflito de interesses humanos e o emprego da violência para a defesa desses interesses (HUNTINGTON, 1996). Costuma-se dizer que o canhão é a “*ultima ratio Regis*” - o último recurso dos reis - para imporem as suas vontades.

A existência de exércitos reflete uma necessidade social de segurança e deve ser interpretada como uma instituição validada pelo direito à soberania e a

liberdade, ainda que muitos exércitos tenham exorbitado de sua função principal e se prestado à conquista e destruição de outras nações. Não existe ambigüidade na razão da existência de exércitos. Como qualquer outra instituição, se não orientada adequadamente pode ser nefasta. O General-de-Brigada Francisco Laguna Sanquirico, do Exército da Espanha, Força Armada com reconhecimento mundial por sua qualidade e experiência militar entende que:

Qualquer reflexão sobre a missão dos exércitos deve fundamentar-se no princípio de que existem pela e para defender a nação à que servem. Os desvios ocorridos no decorrer da história são mais uma demonstração da capacidade humana de se desviar de suas origens e não devem ser consideradas como argumento contra essa capacidade. O problema, portanto, não consiste em afirmar a razão de ser da FA, mas em definir como e quando se defende uma nação e em que momento deve-se recorrer aos meios militares, e quando utilizar-se de outros. (SANQUIRICO, 1997, p. 76).

A utilidade das Forças Armadas não se restringe às ações de segurança, pura e simplesmente. Ela é sentida em todas outras expressões do poder nacional. Seja na expansão geográfica, seja na colonização de áreas afastadas e inóspitas, a atuação do exercito é a primeira a confirmar a presença do Estado. Nas relações internacionais, o exército é poderoso elemento de persuasão e garantia de tratados e acordos. Nas relações comerciais, muitas vezes é fator de dinamização e garantia de distribuição de bens e valores, como agente de demanda e circulação. Nos empreendimentos da indústria é o carro-chefe nos momentos de crise (guerras, revoluções) absorvendo a instabilidade na produção gerada pelas rápidas mudanças do ambiente socioeconômico. Nas questões sociais é fiel na balança das decisões mais críticas tornando-se às vezes o único apoio confiável da nação para a manutenção de suas instituições e harmonia. Está presente no mundo da tecnologia, como um patrocinador de experiências e invenções de largo emprego no mundo civil. Na preservação do estado moral dos povos, torna-se valioso recurso de sedimentação do patriotismo e do civismo, na oportunidade única que o cidadão aproveita para dedicar-se ao serviço da comunidade.

A obediência e a disciplina são deveres reconhecidos como nobres e valorosos. Elas estão presentes no cotidiano da vida militar. No dizer de Alfred de Vigny:

As palavras da nossa linguagem familiar têm, às vezes, uma perfeita justeza de sentido. Com efeito, obedecer e comandar, num exército, é mesmo servir. Deve-se deplorar essa servidão, mas é justo admirar esses escravos. (VIGNY, 1960, p. 35).

O soldado é um cidadão que presta o Serviço Militar. Esse conceito é mais significativo do que parece. A investidura da patente, do posto, da graduação, não confere ao soldado especialização social, nível hierárquico comunitário, projeção elitista mas, subordina um ser humano a uma obrigação específica, valiosa, é verdade, que, no entanto, só lhe dá diferença de obrigação, não de nível.

O Exército é uma nação dentro da nação; é esse um vício dos nossos tempos. Na antiguidade a coisa era outra: todo cidadão era guerreiro e todo guerreiro era cidadão; os homens do exército não se davam ares diferentes dos homens da cidade. O medo aos deuses e às leis, a fidelidade à pátria, a austeridade dos costumes, e - coisa estranha - o amor da paz e da ordem, encontravam-se mais nos campos do que nas cidades, porque eram habitados pela elite da Nação. (VIGNY, 1960, p. 35)

A função militar é do tipo virtuoso. Não fora assim, em nada se diferenciaria da ação criminosa. Matar, como a violência, não é objetivo da função militar, mas um dos meios de se cumpri-la. A diferença é o motivo. Se torpe, iguala o militar ao marginal, se nobre, o transfere ao nível do virtuoso. E poucas situações colocam o ser humano em posição de definir-se por uma ou por outra, como no exercício da profissão militar. A guerra lhe dá a oportunidade, a autoridade, os instrumentos para matar e destruir. Seus objetivos lhe dão a legitimidade ou não, para fazê-lo. A motivação do militar deve ser a defesa de causas nobres, sem o que terá sempre problemas de consciência e pior ainda, terá dificuldade de liderar seus comandados. Isso porque, soldados devem se submeter a ideais, materializados pela ação diretiva de seus chefes, que “perdem a moral” quando conduzem seus subordinados em ações não respaldadas em causas justas. O interesse das organizações militares em moral e motivação está intimamente relacionado com o conceito de eficiência (KELLETT, 1987). Ao candidatar-se ao cargo de soldado o pretendente “espera” realizar um conjunto de atividades que lhe traga satisfação pessoal e reconhecimento coletivo. Um soldado canadense na Primeira Guerra Mundial assim se expressa:

Alistei-me porque não tive paciência de ficar em casa. Vale a pena sacrificar a vida pelo Canadá, mas isto não me ocorrera até que me alistei. Antes eu pensava mais nos meus desejos e ambições, nos meus pais e nos meus amigos (KELLETT, 1987, p. 201).

O dever é outro componente importante na motivação para a carreira militar, principalmente entre oficiais e graduados. Dever é o que Immanuel Kant chama de “*imperativo categórico*”, isto é, a sensação de que devo realizar alguma coisa, ainda que para satisfação pessoal, porém, em consonância com as ordenações da

comunidade e dos seus costumes. Paira acima dos interesses pessoais e deve ser reconhecido como uma forma de comprovação de cidadania.

Em 11 de junho de 1885, a frota naval brasileira descia o rio Paraná, nas proximidades da foz do rio Riachuelo. Os combatentes comandados por Francisco Manuel Barroso da Silva, o Almirante Barroso, desconheciam o que estava para acontecer. Solano Lopez, o comandante paraguaio, preparara um ataque surpresa contra a frota. Quando estas esquadras se encontraram, o Almirante Barroso a bordo de sua fragata “Amazonas”, apanhado de surpresa, fez ecoar a seguinte frase: “O BRASIL espera que cada um cumpra o seu dever”. O apelo do Almirante Barroso soa esclarecedor. Parecia não haver nada mais a explicar. A frase era ao mesmo tempo de alerta e de motivação.

Servir à pátria pode ser entendido de diversas formas em diferentes culturas. Lembra Antony Kellet (1987, p. 221) que os soldados americanos e ingleses na Segunda Guerra Mundial encaravam a prestação do Serviço Militar em época de guerra como “*uma desagradável necessidade*”, mas o soldado alemão o considerava uma honra. É conhecido o devotamento dos “kamikazes” japoneses no cumprimento do dever, ainda que com o sacrifício da vida.

É ainda notória a diferença de concepção militarista entre Atenas e Esparta (KEEGAN, 1996), pela prioridade na preparação para a guerra e o exercício da atividade militar que os espartanos davam à formação de seus cidadãos. Esses exemplos ressaltam a compreensão que cada cultura tem da obrigação militar ou de defesa pela pátria. Países cuja história reflete constante necessidade de defesa territorial e da nação mantêm uma coesão mais forte e valorizam sobremaneira a função militar. Para eles prestação do Serviço Militar é uma honra intransferível e necessária.

### **2.3 A hierarquia e a disciplina.**

Como uma organização formal, o Exército se estrutura dentro duma ordenação hierárquica rígida, com uma perfeita definição de níveis, cargos e funções, mantida pela disciplina castrense, como o barro entre tijolos. Essa hierarquia e essa disciplina são defendidas individual e coletivamente como razão da harmonia reinante.

Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antigüidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade.

§ 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

§ 3º A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados. (Estatuto dos Militares, 1980, Art 14).

Essa formalidade nas relações entre militares está presente no comportamento e nas atitudes do militar quando entre seus pares, ou perante superiores e subordinados. O uniforme é uma das formas de materialização do seu status. Através de símbolos (estrelas, desenhos, cores, etc) dispostos em seu uniforme, o militar mostra seu grau hierárquico, sua especialização, a unidade onde serve, os principais cursos que possui, e até as principais condecorações ou distinções com que foi agraciado. Tudo isso mantém um atento cuidado com o tratamento entre os diferentes níveis, sem, no entanto, ferir ou constranger.

Esse novo ambiente, hierarquizado e disciplinado, deve ser entendido pelo soldado que a ele deverá se integrar o mais rápido possível. Para isso, suas obrigações estão bem definidas pelas normas em vigor.

O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), lista algumas das obrigações e deveres comuns a todo soldado:

Art. 129. O soldado é o elemento essencial de execução e a ele, como a todos os militares, cabe, como atributos primordiais de sua nobre missão, o dever de:

I - pautar a conduta pela fiel observância das ordens e disposições regulamentares;

II - mostrar-se digno da farda que veste; e

III - revelar como atributos primordiais de sua nobre missão:

a) o respeito e a obediência aos seus chefes;

b) o culto à fraternal camaradagem para com os companheiros;

c) a destreza na utilização do armamento que lhe for destinado e o cuidado com o material que lhe seja entregue;

d) o asseio corporal e o dos uniformes;

e) a dedicação pelo serviço e o amor à unidade; e

f) a consciente submissão às regras disciplinares.

Art. 130. Ao soldado cumpre, particularmente:

I - esforçar-se por aprender tudo o que lhe for ensinado pelos seus instrutores;

II - evitar divergências com camaradas ou civis e abster-se de prática de vícios ou atividades que prejudicam a saúde e aviltam o moral;

- III - manter relações sociais somente com pessoas cujas qualidades morais as recomendem;
- IV - portar-se com a máxima compostura e zelar pela correta apresentação de seus uniformes, em qualquer circunstância;
- V - compenetrar-se da responsabilidade que lhe cabe sobre o material de que é detentor, abstendo-se de desencaminhar ou extraviar, propositadamente ou por negligência, peças de fardamento, armamento, equipamento ou outros objetos pertencentes à União;
- VI - participar, imediatamente, ao seu chefe direto o extravio ou estrago eventual de qualquer material a seu cargo;
- VII - apresentar-se ao Cb Dia, quando sentir-se doente;
- VIII - ser pontual na instrução e no serviço, participando ao seu chefe, sem perda de tempo e pelo meio mais rápido ao seu alcance, quando, por motivo de doença ou de força maior, encontrar-se impedido de cumprir esse dever; e,
- IX - cumprir, rigorosamente, as normas de prevenção de acidentes na instrução e nas atividades de risco. (Brasil. RISG, 2003, p. 40)

Nesse processo de aprendizagem, todo o pessoal hierarquicamente acima dele participa. Seus instrutores – sargentos e tenentes – estão presentes vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, principalmente nos primeiros quarenta dias de Serviço Militar Inicial, quando em regime de internato, faz uma “imersão” no seu novo “habitat”. Além disso, outros regulamentos, como o Regulamento Disciplinar do Exército (RDE ou, R-4), estabelecem medidas de correção, para o caso de desvio da conduta esperada – a transgressão disciplinar. “Transgressão disciplinar é toda ação praticada pelo militar contrária aos preceitos estatuídos no ordenamento jurídico pátrio ofensiva à ética, aos deveres e às obrigações militares, mesmo na sua manifestação elementar e simples, ou, ainda, que afete a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe.” (RDE, Art. 14).

Logo nos primeiros dias da instrução militar, a matéria “Instrução Geral” contempla várias horas ao aprendizado das normas disciplinares, inclusive o conhecimento das cento e treze transgressões disciplinares. Vejamos algumas, constantes do Anexo I, do RDE:

1. Faltar à verdade ou omitir deliberadamente informações que possam conduzir à apuração de uma transgressão disciplinar;
2. Utilizar-se do anonimato;
3. Concorrer para a discórdia ou a desarmonia ou cultivar inimizade entre militares ou seus familiares;
7. Retardar o cumprimento, deixar de cumprir ou de fazer cumprir norma regulamentar na esfera de suas atribuições.
18. Simular doença para esquivar-se do cumprimento de qualquer dever militar;
26. Faltar ou chegar atrasado, sem justo motivo, a qualquer ato, serviço ou instrução de que deva participar ou a que deva assistir;
39. Ter pouco cuidado com a apresentação pessoal ou com o asseio próprio ou coletivo;
42. Freqüentar lugares incompatíveis com o decoro da sociedade ou da classe;

- 58. Tomar parte, fardado, em manifestações de natureza político-partidária;
- 102. Promover ou envolver-se em rixa, inclusive luta corporal, com outro militar;
- 110. Comparecer a qualquer ato de serviço em estado visível de embriaguez ou nele se embriagar;
- 113. Induzir ou concorrer intencionalmente para que outrem incida em transgressão disciplinar. (BRASIL. Regulamento Disciplinar do Exército – R/4, 2002)

## **2.4 A liderança.**

Um outro aspecto a considerar na atração exercida pelo Serviço Militar é a liderança e a projeção de chefes militares. A liderança pode ser entendida como a ação que conduz pessoas à realização de atos ou práticas de comportamentos visando a satisfação da vontade do líder ou a identificação com a sua imagem ou atitudes. Disso se depreende que a liderança exige uma aproximação e contato muito cerrado entre o líder e o liderado, que permita ao líder compreender os valores mais apreciados pelos seus liderados e aos liderados reconhecer no líder um exemplo ou modelo a ser seguido.

O perfil dessa liderança sofreu modificações ao longo do tempo. Comandantes gregos e romanos, freqüentemente, eram vistos na frente de batalha, partilhando sangue com seus soldados. Seu destemor motivava os guerreiros à luta e fortalecia sua subordinação, obediência e disciplina. Mais ainda, se tudo isso fosse acompanhado de vitória, o que dava ao líder uma espécie de aura divina. Essa proximidade e admiração, não raramente se transformava em devoção. Na história do Império Romano é sabida a influência que generais adquiriam, mormente no retorno de campanhas vencedoras. Tal é o motivo da lei romana que definia o Rubicon, rio localizado à nordeste de Roma, como o limite de aproximação de tropas em relação à sede do Império. Júlio Cesar, vitorioso nas guerras de conquista das Gálias, retornou à Roma como autêntico candidato ao consulado. Vencido Pompeu, seu oponente, atravessou o Rubicon e tornou-se imperador.

É conhecida a liderança dos centuriões no exército romano. Chefes militares de pequenas frações, eles detinham o poder de treinar e exigir qualquer sacrifício de seus subordinados. Seus chefes, os comandantes das Coortes, dependiam de sua coragem e capacidade de conduzir seus homens a qualquer sacrifício. Tanto que, por diversas vezes, centúrias foram dizimadas pelos seus próprios comandantes por descumprimento de ordem ou tibieza em combate. Cesar conhecia pelo nome todos

os seus centuriões, o que o fazia próximo dos líderes que mais influenciavam na obtenção da vitória.

Os centuriões romanos, comandantes de companhias de longa experiência, recrutados entre os melhores soldados, formaram a primeira corporação conhecida de oficiais profissionais da história. Eram eles que imbuíam as legiões de fibra, transmitiam de geração para geração o código de disciplina e acumulavam a experiência tática com a qual os exércitos romanos venceram centenas de inimigos ao longo de cinco séculos de guerra quase contínua. (KEEGAN, 1996, p. 283)

Napoleão escolhia os comandantes de suas tropas, em função de seu desempenho em combate e de sua liderança. Escolhia seus generais acompanhando seu movimento dentre as estratégias escolhidas e sua bravura em combate. Um exemplo disso foi Pierre-François-Charles-Augerau, um dos marechais de Napoleão. Sua principal arma era a audácia. Para ele a batalha se resumia em matar o maior número de inimigos. Vontade que conseguia transferir a seus comandados. Isso foi percebido por Napoleão desde o início. Foi o caso mais raro de ascensão militar da história francesa e talvez mundial.

Soldado voluntário na célebre convocação de Danton, em setembro de 1792 (o grito de “la patrie est en danger!”), cabo em outubro, sargento em dezembro, tenente em maio do ano seguinte, capitão em 26 de junho de 1793, major no mês posterior e coronel em agosto, ele foi promovido a general de brigada em 27 de setembro de 1793, por ato da Convenção Nacional e a General-de-Divisão no Natal do mesmo ano. (CHAVES, 1996, p. 51).

Digno de nota, também, é outro caso de liderança que gerou promoção, desta vez, talvez, a mais demorada da história. Trata-se do nosso bondoso Santo Antonio de Pádua, nascido Fernando de Bulhões, em Lisboa, a 15 de agosto de 1195, filho de Martin de Bulhões e Maria Teresa Taveira. Tudo começou em 1668 (SORIANO NETO, 2000), quando D Pedro II, de Portugal, regente do reino, deu ordens para que o santo fosse recrutado e sentasse praça como soldado raso, no 2º Regimento de Infantaria, em Lagos, sendo promovido a capitão, em 1683, e a coronel, em 1780. Tudo depois de morto. Como patrono da tropa, com certeza, deve ter liderado “*espiritualmente*” seus camaradas vivos. Cento e doze anos para chegar a coronel. Deveria, também, ser o patrono da paciência. Curioso, ainda, relata o mesmo autor, o fato do santo ter sido no Rio de Janeiro, também soldado, capitão, sargento-mor e tenente-coronel, “*vencendo soldo de oitenta mil réis mensais*”. A fonte não indica para onde ia esse soldo. Muitos soldados levavam no bolso ou no peito escapulários com imagens de Santo Antonio. Pode-se dizer que sua liderança

era marcadamente presente durante as batalhas, uma motivação de salvação. Coisas da caserna...e da igreja.

Segundo Katz e Kahn (1978), em *Psicologia Social das Organizações*, a necessidade de liderança se deve: à falta de complementação do modelo organizacional, à mudança nas condições do ambiente, à dinâmica interna das organizações, e à natureza da afiliação humana nas organizações. Vale dizer, embora anteriormente constituída e conduzida na direção de seus objetivos, organizações necessitam de líderes todas as vezes que as condições internas e externas se modificam e toda vez que a energia humana tenha que ser mantida ou redirecionada para os atuais ou novos objetivos.

O perfil do líder e seus estilos de liderança se modificam de acordo com o grupo social e com a época em que são aplicados. “Assim, por qualquer critério ou períodos de tempo especificados, os efeitos dos atos de liderança podem ser medidos em termos quantitativos e assumir valores positivos, negativos ou zero” (KATZ; KAHN, 1978, p. 352)

Modernamente, a liderança pode ser “treinada”. Estudos importantes sobre a liderança foram aprofundados após as famosas experiências de Hawthorne, realizadas por Elton Mayo, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. A organização informal apontava para a existência de influências pessoais difusas no mecanismo organizacional que movimentava a vontade do grupo. O perfil do elemento influenciador passou a emergir desses estudos de forma que se podiam perceber traços característicos de personalidade, como aponta Carlyle (CHIAVENATO, 2000, p. 136): traços físicos, como energia, aparência, estatura, peso; traços intelectuais, como adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; traços sociais, como cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; e, traços relacionados com a tarefa, como impulso de realização, persistência e iniciativa.

O reconhecimento desse perfil inicial e a abordagem dos estilos de liderança estudados posteriormente por White e Lippitt (CHIAVENATO, 2000, p. 137) mostraram uma fórmula de treinamento para a liderança, na adoção e imitação das suas características.

Voltemos à sabedoria oriental do Mestre Wei Liao:

Aqueles que fazem a guerra devem inspirar as suas tropas com os seus próprios exemplos, assim como a mente usa membros. Se não são inspirados, soldados não morrerão pela causa; se soldados não morrem pela causa, o exército não lutará.[...] O líder é o coração, os seguidores são os membros e as juntas. Se o coração agir honestamente, os membros e as juntas serão fortes; se o coração agir dubiamente, os membros se rebelarão. (CLEARY, 2002, p. 34)

A partir da década de 30, os quadros do Exército Brasileiro passam a receber nas cadeiras escolares um conjunto de conhecimentos e práticas que se considerou indispensáveis à formação do líder militar. Essa nova mentalidade foi fruto de uma política de modernização da Força, posta em prática no curso do governo de Getúlio Vargas. Isso se evidencia no trecho do discurso que o Ministro da Guerra, Eurico Gaspar Dutra proferiu por ocasião da comemoração dos dez anos daquele governo:

Com o novo regime político, implantado a 10 de novembro de 1937, tudo se modificou. O Exército encontra, afinal, o clima indispensável para seu desenvolvimento eficiente [...] Surge um novo Exército, cheio de nobres aspirações, transbordante de esperanças e animado de uma grande capacidade realizadora. [...] Reorganizá-lo dentro dos moldes modernos, como instrumento de guerra e não como sinecura ou privilégio de casta; compor o seu Alto-Comando, alçando à testa de seus altos postos chefes capazes e de tirocínio” (BIBLIOTECA MILITAR, 1941, p. 40)

Isso é igualmente reconhecido pela Academia Militar das Agulhas Negras, órgão de formação dos oficiais de carreira do Exército Brasileiro, em seu site oficial:

A disciplina Comando, Chefia e Liderança (CCL) na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) tem suas origens quando do início das atividades escolares na AMAN, na década de 1940. Pode-se, porém, localizar, ainda que imprecisamente, a existência da disciplina desde muito antes. Em qualquer época e em qualquer exército, de Ciro a Napoleão, de Alexandre a Eisenhower e mesmo de o Duque de Caxias e o General Osório a Mascarenhas de Moraes e Castelo Branco, o ensino e o emprego das técnicas de liderança estão presentes e podem ser, com facilidade, identificadas. [...] A idéia básica que orienta a disciplina CCL e todos os projetos na AMAN que exploram a questão da liderança é a de que os fundamentos da liderança se aprendem também nos bancos escolares. De outra forma, tanto a disciplina CCL como as atividades e projetos correlatos, que têm, inclusive, os mesmos objetivos, não teriam razão de ser e seria impossível explicar a implementação de tais projetos. A antiga crença de que lideranças nascem já prontas, de que líderes são seres predestinados, é tida hoje em dia como uma crença baseada em princípios religiosos, místicos ou em algum idealismo desvinculado da realidade. Acredita-se que algumas pessoas tenham maior facilidade em lidar com grupos que outras, entretanto, a capacidade de liderança pode (e, no caso de militares, deve) ser desenvolvida. (AMAN, 2006)

Essa liderança, praticada pelos quadros militares no trato com os recrutas em sua formação como soldados, é um fator influente na atração que o Serviço Militar exerce sobre o cidadão. É no trato constante com os chefes militares,

principalmente com os de nível mais próximo da tropa que se amenizam as rudezas do treinamento, que se processa o envolvimento salutar entre instrutor e instruendo, à maneira como acontece com o aluno que aprende a gostar da matéria pelo desempenho do professor.

A conclusão a que somos levados é que o líder mais efetivo em um papel organizacional que seja pivô não é o burocrata perfeito (racional, atuado por papel, sem atenção a vínculos primários), mas sim o que tem êxito na integração de relacionamentos primários e secundários na situação organizacional. [...] Tal líder promove a lealdade de grupo e os vínculos pessoais. (KATZ;KAHN, 1978, p. 368)

No exército o sargento é o líder mais próximo da tropa. Ele cumpre uma função crucial. É ele quem provocará a socialização dos soldados entre si e com ele próprio. Convivendo no dia-a-dia com a tropa, sendo inicialmente “odiado” pela sua cobrança contínua de padrões de comportamento, vai aos poucos ganhando o respeito dos soldados e se torna como que o “soldado-padrão”. É ele quem acomoda as inquietações do grupo e tem a linguagem mais familiar aos recrutas. Pressiona e alivia a tropa, numa cadência que quebra a resistência inicial, tornando o soldado mais tolerante com as exigências feitas, que vê nesse procedimento realmente um caminho para atingir os objetivos da padronização de reflexos e do preparo físico, que passa a compreender como absolutamente necessários. Sem esse líder sempre presente, não se conseguiria a homogeneidade necessária.

No começo os instruendos são estranhos uns aos outros; o grupo não apresenta coesão nem reage contra as primeiras medidas para socializá-lo. Mas logo surge um espírito de solidariedade que protege o grupo contra os sargentos monitores. Estes respondem, procurando alternar o relacionamento com os recrutas com posturas ora ridículas ora brincalhonas (até certo limite); o emprego do humor é um fator importante na efetivação da transformação, de um grupo coeso com tendências adversas ao exército para um grupo que se acomoda à instituição, adotando seus valores. O sargento monitor é a imagem do soldado-padrão, num meio em que sobressaem os valores militares, tornando-se um paradigma e o orgulho do pelotão. (KELLET, 1987, p. 86).

## **2.5 A família e a comunidade.**

Outro fator bem humano a validar o trabalho da caserna é o apoio ou proximidade da comunidade e da família. A família é a ligação indispensável do ser humano com sua realidade interior. Nela ele vê refletidas as suas aspirações, afeições, história, desenvolvimento e a ela devota seus maiores cuidados e dedicação. Também a comunidade é fator de grande influência pelas necessidades sociais e de auto-estima do soldado, segundo o critério de Maslow (OLIVEIRA, 2002,

p. 150). A aprovação social é uma recompensa individual. O poder do grupo em influenciar comportamento é uma fonte contínua de surpresa. A aprovação social pelo grupo imediato de trabalho motiva os membros para os requisitos organizacionais, porém, somente na extensão em que tais requisitos sejam congruentes com as normas do grupo (KATZ; KAHN, 1978, p. 388).

É sabida a prioridade que o cidadão consciente dá às suas crenças e valores: “primeiro Deus, depois minha família, depois minha pátria e minha comunidade...”. Essa prioridade revela a expectativa que o homem tem em relação aos personagens que podem avaliá-lo e recompensá-lo, segundo as suas preferências. Quando o soldado deixa a família, para defender a pátria, na realidade o faz na esperança de estar dando segurança aos seus e que o seu sacrifício será reconhecido na sua volta. Mesmo em combate, mantém um vínculo mental e emocional com seu grupo familiar e comunitário mais chegado. É comum soldados carregarem com extremo cuidado objetos, fotos, peças de roupas, cartas, ou qualquer coisa que os mantenha ligado aos seus. Nas guerras e nas lições (disputas medievais entre cavaleiros), brasões de família, prendas ofertadas por donzelas, crucifixos bentos eram mantidos próximos ao corpo, como elemento de apoio psicológico e como fortalecimento da identidade com o grupo, e até como fator de sorte e imunidade física.

A família é o mais velho e o mais importante dos grupos humanos. “É dentro da família que o homem tem as suas mais significativas experiências educacionais, emocionais, afetivas e sexuais” (OLIVEIRA, 2002, p. 226). Na sua formação psicológica e social os valores do indivíduo têm forte referência na família. E esses valores são transportados para a organização, facilitam ou dificultam o seu ajustamento ao Serviço Militar.

Nas guerras modernas é fator importante da manutenção do moral da tropa a estabilidade e eficiência do serviço de correio em campanha, que faz circular os contatos entre os combatentes e suas famílias e comunidade. Cada carta recebida recompõe o soldado psicologicamente. Sente-se amado, querido, solicitado, e sente-se transportado ao seu ambiente familiar pela visão do seu aconchego e carinho.

*A correspondência desempenhou pela primeira vez um papel importante ao estabelecer ligações entre a população civil e as tropas em campanha, na Guerra Civil americana. A remessa e o recebimento de cartas era muito importante para os soldados confederados, um dos quais escreveu: ‘ A*

*rapaziada que ficava deitada de costas, sem disposição nem para se virar, saltava de repente e corria para a barraca do capitão para receber a correspondência'. (KELLETT, 1987, p. 208).*

Da mesma forma, é comum os exércitos em campanha darem dispensas periódicas aos seus soldados para que se retemperem junto a suas famílias. É grande a expectativa dos soldados no final dos exercícios de treinamento, acampamentos e viagens à serviço, quanto ao seu regresso e reencontro familiar. O afastamento desse seu ambiente provoca danos no seu comportamento, tornando-o agressivo, dispersivo, desconcentrado, indisciplinado e ansioso.

Fenômenos como esse, de desajustamento, foram observados recentemente na Guerra do Vietnã, com soldados americanos. Mantidos por longos períodos longe da família e da sua comunidade; submetidos à pressão extrema do ambiente de guerra; e passando suas folgas ocasionais nas áreas ocupadas, onde só encontravam pessoas estranhas e de cultura bem diferente da sua, entregavam-se ao alcoolismo, ao consumo de drogas, descuidados da sua apresentação pessoal, com o uniforme em desalinho, com comportamento altamente agressivo e indisciplinado.

Um estudo do Instituto de Pesquisas e Recursos Humanos americano, em 1971, com 44.000 militares revelou que “num período de doze meses no Vietnam, 50,9% dos entrevistados usaram maconha, 30,8 % usaram outros tipos de drogas alucinógenas, 31,9 % estimulantes, 25,1 % depressivos e 28,5% narcóticos” (KELLETT, 1987, p. 126).

E essas alterações de comportamento persistem por muito tempo e predispõe o soldado a doenças diversas. É o que demonstra a pesquisa realizada por Joseph A. Boscarino, PhD e MPH, vice-presidente para pesquisa junto ao Sistema de Saúde das Irmãs de Caridade de Nazaré (SCNHS), nos Estados Unidos, em 1985. Pesquisando com 1.399 veteranos da Guerra do Vietnam, constatou a existência da Desordem Pós-traumática por Stress (PTSD). Essa síndrome indica “50-100 por cento mais propensos a ter problemas circulatórios, digestivos, musculares, respiratórios e infecciosos, além de outras doenças, 20 anos após o serviço militar”.( BOSCARINO, 1985, apud MACKENZIE, 2005, tradução nossa).

A pesquisa retomada dez anos mais tarde, já com o Dr Boscarino na Academia de Medicina de Nova Iorque, confirmou que: “Todos os homens

com PTSD, com experiência de combate ou não, estavam mais propensos a morrer de “causas externas” tais como acidentes, drogas ou, suicídio. Mas, homens que desenvolveram PTSD como consequência de combate estavam, também, mais propensos a morrer de doenças do coração e, surpreendentemente, vários tipos de câncer.” (BOSCARINO apud MACKENZIE, 2005, tradução nossa)

Um dos fatores citados como causa de stress (KELLET, 1987, p. 299) é, sem dúvida, “*isolamento de fontes costumeiras de afirmação afetiva*”. Embora haja diferença nos motivos de stress de uma campanha para outra, o afastamento da família ou grupo social determina uma baixa no poder de combatividade e mesmo de auto-sobrevivência. Um psicólogo militar relata para o Exército inglês, na Segunda Grande Guerra:

No Oriente Médio – a grande distância de casa – o terreno plano e árido em que vivia a tropa, a alimentação deficiente e a água difícil, com ações muito escassas [...] com poucas horas de sono, com os lançadores múltiplos e o morticínio contínuo constituíam as razões dos estresses de combate. (AHRENFELDT apud KELLET, 1987, p. 303).

Em todos os tempos, grandes chefes militares se aperceberam dos efeitos do afastamento do soldado do seu “habitat” afetivo. A promessa do retorno com medalhas e fortuna era o remédio paliativo para ameaças de revoltas e insubordinações. Até eles mesmos, os grandes comandantes, eram escravos dos laços afetivos das suas família e de seus amores:

Ah, foi nesta noite que notei que o teu retrato não é tu mesma. Partes ao meio-dia, ver-te-ei dentro de três horas. Esperando-te, mio dolce amor, um milhão de beijos, mas não m'os dês, pois eles queimam meu sangue. [...] Minha amiga, escrevo-lhe pouco porque estou muito ocupado. Tenho conferências durante todo o dia, não consigo melhorar-me do defluxo. Entretanto, tudo vai bem. Estou satisfeito com Alexandre, e ele deve estar comigo: se ele fosse mulher, creio que o tornaria meu amante. (LEVY apud Rodriguez, 1943).

É... Napoleão... Quem diria.

Poucos seres humanos, na guerra, estão em seus ambientes naturais. Os chamados “guerreiros” na maioria das vezes são pessoas que se sentem deslocadas no ambiente social (KELLET, 1987).

Para a grande maioria, a família é seu refúgio psicológico. Por isso, é um fator fundamental a ser analisado, quando se deseja obter a opinião de um soldado

sobre a sua atividade militar. Antes de ser soldado, é um ser humano sensível a todos os elementos que fazem parte de sua identidade.

Ele é um produto do lar, da religião, da escola, do código de moral e dos ideais de sua sociedade. O exército não pode mudá-lo. Precisa levar em conta que ele provém de uma civilização em que agredir e privar alguém de viver são atos proibidos e inaceitáveis. [...] Esta é a grande desvantagem quando ele entra em combate. Reluta em acionar o gatilho mesmo sabendo que está sendo controlado. A inibição não pode ser afastada por argumentação (como por exemplo – matar ou ser morto) porque ela é emocional e não intelectual. (MARSHALL apud KELLET, 1987, p. 78).

Também Cuba sofreu com esse tipo de problema com o seus soldados enviados para os conflitos africanos. A permanência em clima de guerra, sem um forte componente controlador da hierarquia e da ética, levaram muitas tropas a se comportarem como mercenários ou milícias, potencializando o emprego e a justificativa da violência em atividades paralelas ao cumprimento das operações planejadas e profissionalmente conduzidas. O desgaste das tropas foi visível pelo distanciamento dos reforços afetivos e sociais que ajudam a manter o equilíbrio psíquico, a noção do certo-errado, a vergonha de ter tido que praticar atos contra a sua índole, muitas vezes presenciados pelos camaradas:

‘Meu irmão jamais menciona o tema da guerra’, disse à IPS, Ángel Santiesteban, meio-irmão de Jorge Luis Villazón, um homem que nunca voltou a ser o mesmo após sua passagem pela zona de combate na África austral. ‘Lendo suas cartas pudemos descobrir que estava se perdendo no tempo, em cada afastamento existencial que sofria ia abandonando sua essência, sua personalidade. ‘Aprendi que não se morre apenas fisicamente, mas também espiritualmente’, assegurou. (ACOSTA, 2006, tradução nossa).

## **2.6 A propaganda.**

O recrutamento militar procurou se valer da propaganda para convencer os jovens a se alistarem. A propaganda é um eficiente veículo de comunicação e convencimento.

Esta forma de divulgação remonta ao ano de 1662, quando o Papa Gregório XV introduz o termo “propaganda” na Igreja Católica, com a bula papal ‘Congregatio de Propaganda Fide’. A palavra “propaganda” tem origem no termo em latim *propagare* que significa multiplicar, por reprodução ou por geração, estender, propagar. (BASTOS, 2006, p.2).

A natureza das atividades desenvolvidas pelo soldado pode ser um fator de atração para o Serviço Militar. A propaganda que convoca os jovens para o Serviço Militar está sempre repleta de apelos. Em um passado recente o apelo era para o sentimento de honra e dever patriótico.



Figura 1 - Propaganda do Serviço Militar  
Fonte: Bastos, 2006



Figura 2 - Propaganda do Serviço Militar  
Fonte: (BASTOS, 2006, p.3)



Figura 3 - Propaganda do Serviço Militar  
Fonte: Exército Brasileiro, 2006

Já nos dias de hoje, o apelo é para o espírito de aventura, para o uso de armas sofisticadas, a participação em operações com alto grau de tecnologia e ação. O chamamento para o serviço da pátria é pródigo em imagens de tanques de guerra, saltos de aviões, helicópteros e uniformes modernos e equipamentos. Essa tática projeta uma imagem de aventura e sofisticação para o jovem pretendente que se vê atraído pela possibilidade de vivenciar episódios de aventura e atividades com muita “adrenalina”.

A segurança de salários garantidos, embora monetariamente modestos, atraem pelas dificuldades que o mercado oferece, principalmente para as camadas

mais pobres da população. A possibilidade de se vincular a um plano de saúde público, e amparar a família em caso de morte ou invalidez, são outros dos atrativos poderosos da carreira militar e também do Serviço Militar Inicial, considerados pelos soldados como o portão de entrada para a vida militar.

O quartel passa a ser uma segunda casa a dar proteção, abrigo, alimentação, sustento, *status-quo*, vigor físico, saúde, companhia, instrução, possibilidade de ascensão profissional e social e, por que não dizer, lazer e tranqüilidade. Em troca, a rotina militar, o cumprimento de uma disciplina rigorosa e a possibilidade de atuar em frentes de guerra. Parece compensador.

É fato o fenômeno observado do aumento do interesse pela carreira militar, em todos os seus níveis, quando a economia não vai bem e existe dificuldade do mercado absorver essa enorme massa de brasileiros ainda não qualificada para os escassos empregos oferecidos. Nessas fases, a prestação do Serviço Militar se torna particularmente atraente, por um espaço de tempo que permita às condições melhorarem. Ainda mais que se pode se afastar dela, a qualquer momento, em que apareçam oportunidades mais interessantes.

Isso tudo porque, em tempo de paz, predominam interesses econômicos e sociais. Não há a preocupação da defesa da nação e nem a presença de ameaça que justifique um olhar para a opção militar. Em países onde a sociedade vive um clima constantemente beligerante ressalta o caráter fortemente nacionalista e patriótico do Serviço Militar. Vingar amigos e parentes, recuperar o orgulho nacional, reverter situações de opressão regional e preservar uma imagem de força a título de persuasão e o reconhecimento público ganham enorme valor na motivação para o Serviço Militar.

Em tempo de paz as prioridades nacionais estão voltadas para o bem estar social gerado pela larga oferta de empregos, educação, saúde e segurança particular. Nesses tempos, retorna a questão social do “*canhão ou arado*”: ou, se empregam os recursos da nação para a mobilização de forças militares, ou para a desesperada e permanente necessidade de hospitais, escolas, empresas, etc.

## **2.7 A contra-propaganda.**

Em países de economia mais modesta, a estrutura militar se vê constantemente ameaçada pela falta de recursos. Por um lado, porque a carestia

geral e social obriga a priorização de gastos na sustentação e sobrevivência da sociedade e por outro por que não se aprendeu a dosar convenientemente o tributo a se dedicar à atividade militar e mais ainda a fazê-la compor adequadamente o quadro das necessidades sociais que passam inevitavelmente por ela. Hiato na sustentação da estrutura militar, provocam períodos de degradação de equipamentos e desatualização doutrinária e tecnológica que se tornam irreversíveis. Fenômeno similar àquele em que por falta de dinheiro adiamos a manutenção do carro particular até o ponto em que sua recuperação se torna tão custosa que temos que nos desfazer dele.

A motivação pelo Serviço Militar também acompanha esse hiato processual. Vista como uma atividade supérflua, e cara, a atividade militar ganha a desconfiança e o desinteresse da população, que também passa a se dedicar a outras prioridades.

Também, a eterna associação com a violência, e a idéia que o militar deva ser, ou é um ser humano rude, não ajuda a ambientar uma aceitação explícita. “Casca-grossa” é um dos adjetivos comumente empregados para o militar.

Embora a formação militar e acadêmica dos quadros seja penosa, difícil, abrangente e continuada, o desconhecimento desse fato leva a crer que militares “só entendem de segurança, armas e desfiles”.

O currículo mínimo para a ascensão ao posto de General-de-Brigada, primeiro posto dentre os Generais, contempla:

a. Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) - quatro anos de internato, atividades acadêmicas pela manhã e à tarde e com “estudo livre”, à noite; currículo de natureza técnica e humanística – deverá estar, via de regra, entre os dez primeiros de sua turma, de centenas de cadetes;

b. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) – um ano de imersão em disciplinas voltadas para a atividade militar (planejamento de operações, logística, inteligência), no mesmo regime da AMAN, aulas de manhã e à tarde e “estudo livre” à noite. É o mestrado militar. Também aí deverá estar entre os dez primeiros da turma;

c. Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME) – dois anos de imersão no estudo da estratégia militar, no mesmo regime da EsAO. É o doutorado militar. De novo, entre os dez melhores de sua turma;

d. Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) – um ano de imersão em política e estratégia de alto nível. É o pós-doutorado.

Além disso deverá ter sido comissionado com pelo menos um comando de unidade e ter conceito diferenciado durante toda a sua carreira militar. É desejável que tenha cursos de especialização militar durante toda a carreira e pós-graduação “lato-sensu” em áreas de interesse da Força. Também não se atinge o generalato com menos de trinta anos de serviço, com uma ficha exemplar e destaque nos conceitos de seus superiores. Bons tempos o de Napoleão, onde bastava cursar Saint-Cyr, ou nem isso.

## **2.8 A camaradagem.**

Uma das necessidades mais percebidas aos jovens na idade do Serviço Militar é a conquista e a manutenção de... amigos. A camaradagem se firma como um atributo essencial para o perfil de um bom soldado.

Existe diferença entre amizade e camaradagem. Camarada é a pessoa que vivencia conosco a maioria das situações da vida. É aquele apoio que precisamos quando expostos a perigos e ameaças e com quem enfrentamos as dificuldades dentro do ambiente de trabalho. É o elemento de solidificação do espírito-de-corpo. É o reconhecimento da nossa importância para aqueles que dividem conosco as nossas atividades. É um termo muito empregado no ambiente castrense, que reflete a aproximação pela identidade de atividade profissional. Com o comunismo, passou a ser, também, pronome de tratamento para os membros de um partido.

Reconhecer e ser reconhecido como igual e compartilhar das mesmas alegrias e dissabores do dia-a-dia fortalece a autoconfiança e estimula o espírito-de-corpo. O jovem se nutre da afeição e lealdade de seus companheiros e, em combate, é às vezes, a única esperança de sobrevivência e o único liame a ligá-lo a uma realidade além da guerra.

O Serviço Militar é referido como uma fonte importante de satisfação dessas necessidades. Pesquisas revelam que dos benefícios restantes da prestação do

Serviço Militar, a conquista de amizades e a camaradagem são os mais bem votados.

Segundo McClelland (FERREIRA, 1998, p.140) são três os impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivam para o desempenho: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. Esta última consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceito pelos outros. As pessoas com esta necessidade se voltam para atividades em que a cooperação supera a competição e nas quais a compreensão coletiva atenua as diferenças individuais.

A convivência gera um amortecimento na rudeza da rotina. A camaradagem estimula o compartilhamento de tudo e contribui para a superação de inseguranças e temores. Os exercícios militares realizados em conjunto, tais como, os da instrução básica individual, onde o soldado deve aprender as habilidades táticas de como progredir no terreno, escalar montanhas, atravessar rios, enfrentar a fome, o frio, a pressão psicológica e outras privações, dão ao soldado mais segurança, por ver que seus companheiros estão vencendo os obstáculos apresentados e lhe dão mais coragem, até para não se sentir diminuído por não ter conseguido o que os outros conseguiram. Isso fica muito bem caracterizado quando das apresentações anuais obrigatórias, após a realização do Serviço Militar. Ex-soldados recordam com saudades e satisfação os “momentos de aperto” que viveram na rotina militar.

A camaradagem é o espírito de companheirismo – sentimento que cresce entre pequeno grupo de indivíduos que vivem e trabalham juntos. O espírito de corpo é o orgulho do soldado nas tradições de sua unidade e na determinação dele próprio de honrá-los” (MONTGOMERY apud KELLET, 1987, p.56).

Na idade de prestação do Serviço Militar, final da adolescência, jovens estão interessados na prática de atividades grupais onde possa extravasar sua energia e reafirmar sua identidade social. Poucos ambientes permitem o fortalecimento da camaradagem como o ambiente militar. O compartilhamento de rotinas penosas e treinamentos desgastantes unem os soldados numa “irmandade” que, às vezes, os acompanha pelo resto da vida. Essa socialização foi percebida e estudada por Kellet:

Poucas instituições põem tanta ênfase nas rotinas de assimilação de novos membros como as organizações militares, mas antes da Guerra da Coreia muito poucas pesquisas objetivas tinham sido feitas em relação à transição harmoniosa do recruta, da vida civil para a militar. Esta transição assumiria

considerável importância em casos onde os fatores socioculturais na sociedade civil fossem antagônicos às atividades militares em geral e ao combate, em particular. Mais importante ainda, qualquer esforço para estimular a motivação precisa distinguir as qualidades inerentes a um soldado e que se originam de seu meio ambiente civil e das qualidades adquiridas pelo treinamento, pela disciplina e pelas rotinas administrativas do exército. (KELLETT, 1987, p. 79).

## **2.9 A Motivação para o Serviço Militar.**

Um estudo realizado por Bialek e McNiel na década de 1960 e citado por Antony Kellet, para determinar a relação entre certos incentivos e o desempenho durante os exercícios de combate, justamente na época em que o exército americano estava pondo em prática uma política de recompensas objetivando melhorar a eficiência em combate mostrou que:

No início do estudo os pesquisadores surpreenderam-se em verificar como pouco se sabia a respeito de quais os incentivos ou recompensas que provocariam respostas mais favoráveis entre os instruídos. Descobriram que, sobretudo, o reconhecimento social ou dos pares e a autonomia (por exemplo, certas franquias como passe) eram mais eficientes do que incentivos materiais. (KELLETT, 1960, p. 225).

A mesma pesquisa realizada alguns séculos antes, talvez não apresentasse o mesmo resultado, tendo em vista que o amadurecimento da consciência nacional sobrepõe interesses materiais por interesses morais e subjetivos. A prova disso é o teor dos cartazes de convocação militar que, desde os fins da Idade Média até meados do século XIX, ofereciam dinheiro ou participação no saque para os interessados, e a grande proliferação de tropas mercenárias. Hoje, a motivação é evocada pelo senso gregário, nacional, patriótico

Um exemplo de transição do valor e natureza da recompensa para soldados mercenários é a Legião Estrangeira. Criada por Luis Felipe, em 1831, foi usada para a conquista da Argélia, em 1835 e combateu em todos os continentes, à serviço da França. Inicialmente atraídos pela possibilidade de receber salários e postos militares, passou a fazer parte do imaginário aventureiro de jovens de todo o mundo. Foi tema de inúmeros filmes que propalavam o heroísmo e o romantismo do legionário, o que lhe trazia o reconhecimento internacional e porque não dizer, a paixão de muitas mulheres.

Em “Motivação Para o Combate”, Antony Kellet cita o seguinte:

Um cartaz dos Fuzileiros Navais Reais, impresso na época da Revolução Americana prometia recompensas, bons vencimentos e excelentes

perspectivas de prêmios em dinheiro. Constava nele que: 'Certamente que todo indivíduo honrado deve-se envergonhar de permanecer em casa, na inatividade e na indolência, enquanto que o País e o Rei precisam de sua colaboração'. Mais adiante o cartaz descrevia os fuzileiros navais como protetores da 'Liberdade da Velha Inglaterra' e que eles estavam no coração de todos os compatriotas". (KELLET, 1960, p.190)

Um outro fator de aproximação do cidadão para o Serviço Militar é a defesa da honra coletiva, que enobrece e valoriza quem dela participa. A Honra: "Esta fé, que me parece sobrar ainda a todos e reinar como soberana nos Exércitos" (VIGNY, 1960, p. 312). Parece ser um conjunto de virtudes interiores que o ser humano sente prazer em sustentar e que está ligado à sua dignidade, ao seu auto-respeito. A honra é o conjunto de qualidades e virtudes que podem ser reconhecidos pelos outros e que portanto podem confirmá-la ou negá-la e até atingi-la. Ela é muito valorizada nos círculos superiores da hierarquia militar. Ela pode ser individual ou coletiva – a honra da nação. "Ora leva o homem a não sobreviver à afronta, ora a enfrentá-la com um brilho e uma grandeza que a reparam e lhe apagam a mancha" (VIGNY, 1960, p. 314). Dar a "*palavra de honra*" sugere que se está garantindo o afirmado com o maior peso possível. Nos círculos onde a honra é venerada, nada mais pode ser mais valioso. O duelo, foi uma instituição gerada para reafirmação da validade da honra ofendida, abençoadamente extirpada do seio da sociedade. Por isso valia a vida. Por ser mais valiosa que ela. Esse sentimento, um pouco difuso, mescla de orgulho e dignidade, sempre foi insuflado no seio das tropas. A honra da pátria, a honra do nome, a honra do Exército, são formas coletivas de honra que elegem virtudes próprias de cada instituição e devem ser defendidas a qualquer custo. "Os deveres militares emanam de um conjunto de vínculos racionais, bem como morais, que ligam o militar à Pátria e ao seu serviço, e compreendem, essencialmente: I - a dedicação e a fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas mesmo com o sacrifício da própria vida". (BRASIL. Estatuto dos Militares, 1980, Art 31).

O juramento do soldado brasileiro inclui em seu texto final: "cuja *honra*, integridade e instituições, defenderei com o sacrifício da própria vida". E durante o seu treinamento, a honra é objeto de estudo e valorização, na exposição de exemplos de comportamentos considerados virtuosos para a profissão militar.

Navegamos na exploração de conceitos que nos permitem conhecer e compreender o perfil do soldado e de seus interesses na aproximação com a

carreira militar ou Serviço Militar. Isso é importante, para que se possa compreender o fenômeno de atração e repulsão que em diversas épocas o Serviço Militar exerceu sobre a população de vários povos e particularmente, do povo brasileiro.

## **2.10 O Serviço Militar.**

No Brasil, o Serviço Militar teve uma história muito particular. A forma pela qual fomos colonizados, a manutenção por quatro séculos de um domínio estrangeiro, a larga extensão do território, os raros conflitos internacionais e o espírito pacifista do povo brasileiro ditaram o modelo de desenvolvimento e implantação do Serviço Militar.

A nossa colonização foi tipicamente exploratória. O colonizador veio para retirar recursos de seu interesse. Só houve melhoria nas condições sociais e relativa liberdade nos empreendimentos econômicos quando o colonizador foi obrigado a se mudar para cá. Nessa mudança, em 1808, foi obrigado a implantar uma estrutura que lhe permitisse usufruir os mesmos benefícios que estavam a sua disposição em sua terra natal.

Esse aspecto refletiu uma indiferença geral para a segurança contra outros conquistadores. Índios, nativos e negros, maioria na parcela da população, não desenvolveram uma mentalidade de defesa nacional. Não eram uma nação, não se motivavam a defender a sua terra para manutenção da posse de seus conquistadores portugueses, não recebiam apoio para isso, não estavam treinados para isso.

A 17 de dezembro de 1548, El Rei, D. João III assinou o Regimento do primeiro Governador-Geral do Brasil – Tomé de Souza, o que muitos consideram como a primeira constituição da nossa pátria. Começa assim:

Querendo El-Rei conservar as terras do Brasil, e dar ordem a sua povoação, tanto para a exaltação da fé, como para proveito do reino resolve mandar uma armada com gente, artilharia, munições e todo o mais necessário para se fundar uma fortaleza e povoação na Baía de Todos-os-Santos, donde se possa dar favor e ajuda às mais povoações e prover nas coisas de justiça, direitos das partes e negócios da real fazenda, e há por bem nomear a Tomé de Souza, pela muita confiança que faz da sua pessoa, para governador-geral do Brasil, e capitão da fortaleza, em cujos cargos observará as disposições seguintes:” (CASTRO, T. C., 1995, p. 59).

Destaque para esse trecho:

O principal fim por que se manda povoar o Brasil é a redução do gentio à fé católica. Esse assunto deve o governador praticá-lo com seus capitães. Cumpre que os gentios sejam bem tratados e que no caso de se lhes fazer dano e moléstia se lhes dê toda a reparação, castigando os delinquentes. CASTRO, T. C., 1995, p. 59).

Nobres intenções. Os “gentios bem tratados” seriam logo recrutados, e de que forma!

Nesse Regimento a preocupação com a defesa é bem explícita, e segue a mentalidade de segurança vigente para as colônias: cada um cuide de si e das coisas do reino. Vejamos parte do texto:

Para segurança e defesa das povoações e fortalezas do Brasil, os capitães e senhores de engenho, nos quais haverá sempre torres ou casas-fortes, serão obrigados a ter, a saber: cada capitão em sua capitania, pelo menos dois falcões, seis berços, seis meio-berços, vinte arcabuzes, a pólvora necessária, vinte bestas, vinte lanças, quarenta espadas, e quarenta corpos d'armas de algodão, dos que se usam no Brasil; e os senhorios dos engenhos ao menos quatro berços, dez espingardas, a pólvora precisa, dez bestas, dez lanças, vinte espadas, dez corpos d'armas de algodão. E todo o morador que tiver no Brasil casas, terras, águas ou navio, terá pelo menos besta, espingarda, lança e espada. Serão todos notificados para se proverem dessas armas dentro de um ano, e, findo esse prazo, pagarão em dobro a valia das que faltarem. (CASTRO, T. C., 1995, p. 60).

E os soldados? Treinamento militar? Soldos? Mesquinhas preocupações. Soldados poderiam se colher na natureza (índios). Treinamento militar – nada melhor do que a experiência no combate. Soldos, bem aí já é exagero!

Era um grande território a se defender de gente de fora e de gente de dentro. Defesa exige soldados e isso era o que não havia.

Devemos recordar que as diversas tentativas de se colonizar o Brasil fracassaram, o que mantinha os portões da pátria escancarados. De início, arrendatários tentaram obter lucro das terras recém descobertas, como o primeiro deles, Fernando de Noronha, em 1502 (MELLO; COSTA, 1991, p. 31). O ciclo do pau-brasil não criou núcleos povoadores, gerou algumas feitorias de pouco significado, como a de Cabo Frio, em 1503. As missões exploratórias e cartográficas de Gaspar de Lemos (1501) e Gonçalo Coelho (1503) cumpriram a sua missão, mas de colonização, nada. Costa exposta... ação de corsários franceses. A segurança das novas terras precisava ser garantida e El-Rei organizou as célebres expedições guarda-costas de Cristóvão Jacques, em 1516 e 1526. Pouco resultado. A ameaça estrangeira motivou até protestos de D. João III ao rei da França, na tentativa de fazer valer o Tratado de Tordesilhas e a *Bula Intercoetera*. Mas este ironizou:

“gostaria de ver o testamento de Adão e Eva dividindo as terras do Novo Mundo entre Portugal e Espanha” (MELLO; COSTA, 1991, p. 32).

Novas providências deram com Martim Afonso de Souza e seu irmão Pero Lopes incumbidos da missão de atacar estrangeiros e fundar povoados no Brasil. Em 1532 funda-se a Vila de São Vicente, o primeiro núcleo de colonização do Brasil. Em seguida, João Ramalho funda a Vila de Santo André da Borda do Campo.

Curiosa essa figura. Estabeleceu tal relacionamento com os índios que se tornou mais influente entre eles que seus próprios chefes. Disso nos dá conta o Padre Manoel da Nobrega em carta dirigida a Luís Gonçalves da Câmara, em 31 de agosto de 1553, desde os sertões de São Vicente:

Neste campo está um João Ramalho, o mais antigo homem que está nesta terra. Tem muitos filhos e mui aparentados em todo este sertão. E o mais velho deles agora levo comigo ao sertão por mais autorizar o nosso ministério. João Ramalho é muito conhecido e venerado entre os gentios e tem filhas casadas com os principais homens desta Capitania e todos estes filhos e filhas são de uma índia, filha dos maiores e mais principais desta terra. (CASTRO, 1995, p. 65).

Dele também fala Tomé de Souza a El-Rei:

Ordenei outra vila no começo do campo desta Vila de São Vicente de moradores que estavam espalhados por ele, e os fiz cercar e ajuntar, para se poderem aproveitar todas as povoações deste campo, e se chama Vila de Santo André, porque onde a situei estava a ermida deste apóstolo, e fiz capitão dela a João Ramalho, natural do termo de Coimbra, que Martim Afonso já achou nesta terra quando cá veio. Tem muitos filhos, netos e bisnetos e descendentes dele que não ousou de dizer a V.A. Não tem cãs na cabeça nem no rosto e anda nove léguas a pé, antes de jantar.” (CASTRO, 1995, p.72).

Cabelo e barbas pretos...marcha quinze quilômetros para abrir o apetite...muitos filhos... É digno de nota!

A prática portuguesa ditava a concentração de colonos para manter vilas protegidas e adequadamente adensadas. Além de outra tática muito particular: manter tudo o que se sabia sobre a nova terra em segredo, para evitar cobiça de outras nações. “Sabedores conscientes de que não poderiam resistir aos golpes de reinos mais fortes, os soberanos de Aviz haviam adotado em suas peregrinações atlânticas uma política de constante defesa: o segredo.” (PANDIÁ CALÓGERAS apud COSTA, S. G., 1957).

Mas a França, a Holanda e a Inglaterra já tinham conhecimentos detalhados do Novo Mundo pelas suas próprias explorações, pelas tramas diplomáticas e pelas notícias circulantes nos portos, cortes e bordéis (marinheiros).

A nova providência loteava o litoral em trechos de terras arrendadas, as Capitânicas Hereditárias, que procurava incentivar a colonização e a defesa do litoral pela liberdade de exploração econômica e poder local, delegados. Repartiu-se o Brasil entre nobres portugueses que obviamente desejavam o enriquecimento imediato. A rica terra, no entanto, tinha lenta gestação e os donatários se desinteressaram. Alguns nem chegaram a fincar pé na nova terra. Exceção das Capitânicas de São Vicente e de Pernambuco.

Esse sistema, além de não colonizar o Brasil, manteve-o desguarnecido, motivo pelo qual El-Rei começou a retomar as capitânicas em 1548, concluindo o processo em 1759. É claro que resquícios dessa presença se mantiveram aqui e ali, mas os objetivos anteriormente intentados não foram atingidos.

A sorte dos brasileiros foi que ao longo desse período os grandes (França, Holanda, Inglaterra, Espanha) se dedicavam constantemente a escaramuças particulares o que aliviava a pressão contra a terra brasilis.

Um dos primeiros documentos, no Brasil, a demonstrar a organização de força militar em defesa do povo e do território foi o “Termo” que a Câmara de São Vicente promulgou, ainda nos idos de 1542, organizando uma milícia formada por colonos e índios e destinada a defesa contra estrangeiros e indígenas hostis. Daí, até a 1ª Guerra Mundial, muitas foram as disposições legais que regularam e orientaram a organização de forças militares nacionais. Em meados de 1915, o poeta Olavo Bilac empreendeu uma campanha nacional pelo Serviço Militar obrigatório, o que contribuiu para que em 10 de dezembro de 1916 fosse realizado o primeiro sorteio para o recrutamento de tropas, materializando o disposto na Lei 1860, de 04 de janeiro de 1908, Lei do Serviço Militar Obrigatório.

Mas vamos por partes.

A trajetória da organização de forças de defesa nacional desde o descobrimento diz bem do conceito e da disposição da população em aceitar e aderir aos esforços de seus líderes e explica de certa forma os métodos utilizados

pelo governo para tentar “convencer” os nacionais a se alistarem e os temores da população em relação a essas “convocações”.

Primeiro vamos entender que no início de nossa colonização, vale dizer, séculos XVI e XVII, o Brasil não tinha constituição territorial que tem hoje. Seus habitantes ou eram índios, ou degredados, ou ainda gente que achava vantajoso deixar a vida no velho mundo para a aventura de iniciar nova vida na América. Por conta disso, não existia consciência nacional. O que havia era o imperativo de se defender as terras imediatamente sob seus pés, contra aborígenes e invasores, colonizadores e aventureiros. Isso é importante para se compreender que jamais haveria um exército nacional onde não havia nação, nem mentalidade de segurança territorial onde não havia definição de territórios.

Claro que El-Rei procurava defender sua colônia contra usurpadores e aventureiros, mas o fazia com capitães portugueses e soldados quaisquer. Esse “exercito” podia ser percebido pelos habitantes mais como uma tropa de ocupação (e era) do que como uma tropa de defesa de suas comunidades. Cada um deveria defender o seu quintal ao mesmo tempo em que defendia o seu alimento, o seu trabalho, a sua família o seu bem-estar.

As forças de defesa eram portanto, colonos armados, mas escassamente treinados, recorrendo à sua experiência na rudeza da selva, e na sua união. Lavrador durante o dia, guerreiro a qualquer hora. “Como as investidas fossem constantes, não havia mãos a medir, nem se faziam distinções entre nobres e plebeus, entre nativos e reinóis. Todos a um só tempo conjugaram seus esforços na obra comum da defesa” (COSTA, S. G., 1957, p. 28).

Os colonos logo cedo perceberam da sua importância perante o governo. Embora súditos da coroa, ela não poderia prescindir deles. Seus descendentes começaram a exigir cada vez mais direitos, e resistir ativamente contra as pressões que tentavam limitar seus poderes. Relata Costa, S. G. (1957) que a primeira tropa a chegar ao Brasil veio com Tomé de Souza. Nem era ainda um exército, pois que nem Portugal possuía ainda um exército permanente, mas era uma força mobiliada com recursos locais:

Para organizar a defesa os portugueses teriam não só que apelar para o concurso dos colonos, índios e mestiços, como também deveriam adaptar-se às condições do novo meio – circunstâncias que emprestaram, desde

logo, características muito peculiares ao futuro exército colonial. (COSTA, S. G., 1957, p. 3)

O modelo era português, naturalmente, e inspirado nas companhias de ordenanças, instituídas pelo Rei Carlos VIII, da França. Formavam as unidades de 250 homens cada, além de um capitão, um alferes, um meirinho e dez cabos. O recrutamento era feito dentre os locais com 18 a 60 anos, nas vilas e povoados, exercitando-se essa tropa nos dias de descanso. Essa formação passou mais tarde a compor o *terço*, comandado por um *mestre-de-campo* (coronel), auxiliado por um *sargento-major* (major). Ainda em evolução, essas tropas passaram a formar, com os mais experientes, a tropa paga, destinada a operações de guerra. Era o *exército de primeira-linha*. Os demais formavam o *terço-auxiliar*, espécie de segunda-linha destinada a guarnecer as povoações ou acudir em socorro de operações de emergência. Terços se transformaram em *regimentos* e *terços-auxiliares* se tornaram milícias. Ainda permanecia a designação de ordenanças “como corpos a um só tempo de segunda e terceira linha” (COSTA, S. G., 1957, p. 34).

A tropa paga era recrutada pelos *capitães-generais*, seus comandantes. Estes indicavam seus oficiais e os oficiais das milícias. Milicianos não venciam soldos e ainda estavam sujeitos à disciplina militar. Fardavam-se e armavam-se por conta própria; e os corpos de ordenanças eram mobiliados com o resto dos habitantes em condições de empunhar armas.

A necessidade de se recrutar efetivos sempre esbarrava numa forte resistência, e com razão:

O recrutamento era feito à força, pelos processos mais violentos e arbitrários: de um momento para outro, sem maior aviso, as autoridades prendiam os homens válidos, invadiam fazendas e residências e daí tiravam os homens que deviam ser alistados. Segundo cronistas da época, houve ocasiões em que se prendiam todos os moradores da vila, que eram levados às prisões, procedendo-se nesses locais a seleção. (COSTA, S. G., 1957, p. 36).

Esses métodos eram também usados no império, de sorte que quem quisesse escapar do serviço fugia para os matos, se mutilava ou se suicidava. Exagero? Não! Basta conhecer o serviço nas tropas, nos séculos dezesseis e dezessete.

Braços no exército faziam falta na lavoura e isso chamou a atenção do governo. Após recorrentes reclamações dos governos locais, que ficavam privados de mão-de-obra, D. João VI, em Carta-Régia, nos fins do século dezoito, reduziu o

tempo do Serviço Militar de 16 para 8 anos “a todos os que se apresentassem voluntariamente” (COSTA, S. G., 1957, p. 37). O Serviço Militar Semestreiro foi criado. Constituída de um serviço prestado apenas seis meses no primeiro ano e três meses, nos sete anos seguintes. Tudo para que o cidadão pudesse dedicar o tempo restante ao trato no campo, e não prejudicar a economia.

Necessitado de soldados para a manutenção da Independência, D. Pedro reduz ainda mais o tempo de serviço fixando-o em três anos, se voluntário.

Há esse tempo mantinham-se as *segunda e terceira linhas*. Como segunda-linha, as milícias, tinham mais caráter civil que militar. Eram comandados por oficiais escolhidos na população local e formados por artífices, vendeiros, taberneiros que, em caso de necessidade, se armavam como podiam e partiam para a luta. O resto, formava as ordenanças, ou terceira-linha, tropa não alistada, apenas arrolada para utilização em casos extremos. Eram comandadas por capitães-mores, gente destacada na política local.

Esse modelo persistiu até os albores da república, quando a necessidade de um exército nacional, não mais português, exigiu uma reorganização.

Justiça seja feita, os portugueses fizeram o que puderam para defender a colônia. Tinham tradição guerreira forjada nas suas guerras de independência e nas suas incursões em território africano. Mas, o Brasil era muito maior do que as suas possibilidades de mobilização e equipagem de pessoal. E a nação brasileira se viu envolta em guerras durante toda a sua formação, vale dizer, de 1504 até 1821. Costa, S. G. (p. 45, 46) assim relaciona os nossos envoltimentos bélicos, nesse período:

De 1504 a 1532, são as lutas contra os entrelopos franceses; entre 1555 a 1567 é a conquista do Rio de Janeiro e as tentativas de implantação da França Antártica; o período de 1583 a 1640, quando ocorre a união das coroas portuguesa e espanhola, os inimigos de Espanha passam a atacar o Brasil; entre 1613 e 1615 verifica-se com La Ravardiere nova tentativa de ocupação francesa, desta vez no Maranhão; 1616-1631, marca as investidas de holandeses e irlandeses no Amazonas; entre 1624 e 1654 dá-se a perda e recuperação da Bahia e do litoral do nordeste, com as épicas batalhas de Tabocas e Guararapes, contra os holandeses; em 1680-81 ocorre o primeiro ataque à Colônia do Sacramento; entre 1697 e 1700 verifica-se a primeira guerra da Guiana; 1704 a 1716, segundo ataque à Colônia do Sacramento; 1710 a 1711, ataque de esquadras francesas no Rio de Janeiro; 1735-1737, terceiro ataque à Colônia do Sacramento; guerra guaraníca entre 1752 a 1756; 1762 a 1777, novas guerras no sul, provocadas com a expedição de Cevalos, que ocupa Santa Catarina; em 1801, tomada dos Sete Povos das Missões por José Borges de Canto, e

defesa do forte Nova Coimbra, em Mato Grosso, por Almeida Serra; 1809 a 1817, ocupação de Caiena; 1811 a 1821, guerra Cisplatina. No todo, trezentos e dezessete anos de lutas em pontos diversos e às vezes simultâneos, mantendo as populações coloniais num estado de permanente alerta.(COSTA, S. G., 1957, p. 45, 46).

Fora as necessidades internas: a defesa contra os índios, a busca e destruição de quilombos; a Insurreição Pernambucana (1645 a 1654); a Revolta de Beckman no Maranhão, em 1684; a Guerra dos Emboabas, em São Paulo e Minas Gerais, em 1708 e 1709; a Guerra dos Mascates, em Pernambuco (1709 a 1710); a Inconfidência Mineira, em 1789; a Conjuração Baiana, ou dos Alfaiates, em 1798; a Revolução Pernambucana, de 1817. (SILVA, 1992).

E continuamos guerreando nos Impérios Brasileiros e na Regência: guerras da independência na Bahia, no Grão-Pará, no Maranhão, no Piauí e na Província Cisplatina; a Confederação do Equador, em 1824; Cabanagem, em 1835; Sabinada, em 1837; a Balaiada (1838 a 1841); a Revolução Farroupilha (1835 a 1845); a Revolução Praieira, em Pernambuco, em 1848; as Guerras Platinas (1851 e 1852); e, a Guerra do Paraguai (1864 a 1870). (SILVA, 1992).

É muita guerra. É muita despesa. É muita necessidade de homens e armas.

Tropas de primeira-linha, as pagas; tropas de segunda-linha, as milícias; e tropas de terceira-linha, as ordenanças. E a rivalidade entre elas. Mais no nível do comando do que no dos soldados. Rivalidade, aliás, de todos os tempos. Sempre os “guerreiros profissionais” a menosprezarem os “guerreiros de ocasião ou de emergência”. Disso dá conta o Marquês de Lavradio em seu relatório a El-Rei, quando de sua gestão como Vice-Rei, de 1769 a 1779, dizendo ser necessário:

"prevenir uma grande oposição que há a eles, e assim em o tenente-general, que diz que nunca poderão prestar para nada, como em muitas pessoas do povo que querem persuadir que a formatura destes corpos serve de grande vexação aos povos; tudo isto é menos verdade: contra o que diz o tenente-general a experiência mostrou o contrário. Estes corpos no tempo em que aqui receávamos ser atacados, em diferentes rebates que houveram, acudiram todos em seus postos, em que supúnhamos vir aqui a esquadra espanhola, em grandíssima prontidão, sem nenhuma confusão, e mostrando tão boa ou melhor vontade que a tropa, e em coisa alguma mostrando maior constância aquela do que esta. Os que eram mais ricos animavam os mais pobres; e todos estavam tão satisfeitos, e a cidade em tanto socêgo (sic), como poucas vezes se encontram em ocasiões semelhantes." (COSTA, S. G., 1957, p. 49)

E mais adiante fazendo empenho em frisar o papel importante das milícias:

Faço a V. Excia estas reflexões pela grande oposição que V. Excia há de achar na conservação destes corpos. O tenente-general tem grandíssima

inveja deles, e sem olhar para a grande utilidade de que eles são, custa-lhe ver homens que ele reputa paisanos com fardas, e que se faça distinção dos oficiais daqueles corpos, do mesmo modo que os pagos sem se lembrar que estes têm as pagas do seu serviço e a remuneração, e que os outros servem de graça, e largando as suas casas e interesses, vêm, quando é preciso, servir tanto como os outros, e pelo que respeita à oposição dos particulares, como o que desejam é viver em toda a liberdade, sem sujeição nenhuma, empregam todas as forças que podem para sacudirem o jugo que os têm sujeitos, como é preciso até para o seu benefício. (COSTA, S. G., 1957, p. 49)

Intrigas palacianas. É evidente que isso se reflete na tropa, que sendo formada por “guerreiros” ou não, colocava seu peito à bala. O Vice-Rei sabia que precisava de todos os homens disponíveis fossem de que linhas fossem e não desejava descontentamentos entre aqueles que deveria mobilizar em caso de necessidade.

A colcha de retalhos que caracterizava as tropas até a chegada da república era uma dificuldade importante na consolidação de um espírito-de-corpo no meio militar. Os postos de mando eram preenchidos maciçamente por portugueses. Havia tropas de negros – os Batalhões de Henriques; tropas à pé, com uniformes bizarros e diferentes; dragões reais à pé e à cavalo; dragões auxiliares; milícias, ordenanças.

Defender-se de agressões externas, ombrear-se com colonizadores arrogantes, “pacificar” movimentos nativistas e subordinar-se aos mandos de autoridades locais e gerais tornava difícil escolher o “lado” em que ficar, ou reconhecer qual o melhor “lado” para a nação, que aliás ainda não estava definida.

Essas situações confusas, a carência e a rudeza na vida militar sempre afastaram o cidadão da caserna. Como ser voluntário dentro de um sistema que não valoriza o que você faz? Como procurar a carreira militar onde os postos e graduações eram concedidos por mercê?

No período imperial o Serviço Militar evoluiu para um modelo mais organizado, embora os recursos da coroa sempre se revelaram escassos para esse fim. Independente, o Brasil, havia que se criar um exército nacional. Ainda mais com a expulsão de perto de 14.000 soldados portugueses (COSTA, S. G., 1957 p. 119). Pensemos que em 1959 o efetivo total do exército brasileiro era de apenas 16.000.

Mas, havia um imenso território a defender. Território em grande parte despovoado, onde a presença do governo se fazia rarefeita e onde a figura do monarca distante era muitas vezes ignorada, valendo mais a autoridade próxima dos

líderes locais. Motivo pelo qual foi o período de maior convulsão interna da história nacional e de onde emergiu a figura de Caxias como elemento mantenedor da coesão nacional, subordinando dissidências políticas locais para salvaguardar a integridade do império, e do futuro Brasil republicano.

De qualquer forma, a formação de contingentes era um “apagar de incêndios” constante. Criavam-se batalhões para guarnecer os principais núcleos urbanos, de onde e para onde seriam necessários empregar soldados. É o caso do próprio Batalhão do Imperador, criado a 13 de janeiro de 1823, que reunia a mocidade das melhores famílias do Rio de Janeiro e que atuou na Bahia, para expulsão das forças do português Madeira de Melo. É o caso, também, do famoso “Batalhão dos Henriques”, organizado também no Rio de Janeiro, com 398 negros pagos mensalmente e colocados à disposição de Cochrane, rumo ao norte. Uma homenagem a Henrique Dias, o negro soldado que lutou contra os holandeses em Pernambuco. (COSTA, S. G., 1957, p. 120).

Na euforia da Independência, o recém-criado império recebia ofertas generosas de defensores. O povo, grato à D. Pedro se esforçava por demonstrar sua participação na defesa de sua pátria liberta. Em São Paulo, com o nome de “Sustentáculo da Independência e do Brasil” uma Guarda Cívica era oferecida ao monarca, às expensas próprias. Na Bahia, os “Jagunços” e os “Couraças”, congregando sertanejos armados e bizarramente vestidos, e que mais tarde viriam a se juntar aos Voluntários da Guerra do Paraguai. Casos raros de recrutamento às avessas, onde o povo se oferecia e, não corria da obrigação militar.

A Lei imperial de 1824, que procurou dar uma organização ao jovem exército brasileiro, classificou na 2ª linha esses corpos de formação nitidamente popular. Os “Libertos de Ouro Preto”, Libertos de Paracatu”, Pardos de Iço”, Artilharia dos Henriques da Corte”, Sertanejos de Itu”, “Guaranis das Missões”, Infantaria da Marinha do Ceará”, e “Infantaria da Marinha do Camocim”. Povo em armas, genuinamente. (COSTA, S. G., 1957, p. 121). Mas, eram milícias.

E, só boa-vontade não bastava. Havia a necessidade de gente especializada no assunto, para que se economizasse pólvora e vidas. Alguns “especialistas” foram contratados e, justiça seja feita, foram essenciais. Lord Cochrane foi um deles. Para enfrentar os portugueses, tropa experimentada e ambientada no Brasil, seu concurso foi valioso e permitiu as vitórias suficientes para convencer os reinóis que a

independência era para valer. Ainda mais que, como é obvio, as resistências locais eram compostas por gente do povo, em armas. Gente que normalmente deveria estar à serviço do imperador e não contra ele.

O Brasil imperial precisava de exército e marinha, talvez não exatamente nessa ordem. Tropas à pé podiam ser formadas em pouco tempo mas a marujada não. Conduzir, manter, e empregar navios de guerra exigia gente afeta ao trabalho no mar, praticamente sem lar, mas com disciplina mantida com energia. No Brasil havia muitos estrangeiros. Gente que podia ser recrutada para a marujada, mas comandantes de vasos de guerra, não. Foi preciso “importar” gente boa, que se dispusesse a lutar por um novo país, até mesmo contra os interesses dos seus países de origem. Por sorte, as campanhas européias atravessavam relativa calma. Napoleão já havia morrido em Santa Helena e muitos exércitos estavam dispensando profissionais da guerra.

Nessa leva vieram Thomaz Sackville Crosbie, David Jewett, John Taylor, John Grenfell. Gente muito boa e competente. Tanto que esse último, que também serviu na Campanha da Cisplatina, onde até perdeu um braço lutando do lado brasileiro, continuou a defender os interesse nacionais como Cônsul-Geral do Brasil, em Liverpool, Inglaterra. Mas há exceções, que quase viram regra.

Esse ambiente de turbulência nacional se refletia no serviço militar. Não agradava aos governos europeus perder soldados para o Brasil. Assim, muitas das “recrutagens” foram feitas disfarçadas de imigração. Até mesmo os “recrutados” só vinham a saber que eram soldados aqui no Brasil. Artes de um tal de Dr. Schaffer, nosso recrutador oficial.

Esses recrutamentos feitos “à arrastão”, montavam uma tropa altamente heterogênea. Várias origens locais e internacionais. Vários idiomas e costumes. Vários acordos de contratação. Vários interesses e oportunidades. Não se sabia se era melhor recrutar à força os nacionais, ou contratar “à la plata” os mercenários. “O governo chegava afinal a conclusão de que se o recrutamento à força era mau, o engajamento de mercenários nada lhe ficava a dever”. (COSTA, S. G., 1957, p. 126).

Enfim, em 1830, os batalhões de estrangeiros foram extintos, um tanto depois da Guerra da Cisplatina.

De volta à lei de 1º de dezembro de 1824: reorganiza-se o exército em corpos de primeira e segunda linhas. As primeiras-linhas compunham os corpos tradicionais, unidades bem armadas e estruturadas. As segundas-linhas abrigavam as antigas milícias e ordenanças.

Cessada a euforia da independência, cessou a euforia voluntária. Volta a lembrança dos rigores da vida da caserna a afastar dela a população.

Vamos entender o fenômeno: em tempo de paz é muito bonito de se ver o cidadão uniformizado ostentando medalhas e condecorações. Nesses períodos em que a guerra faz sua pausa, aparecem os “heróis da oportunidade” desfilando méritos que conseguiram pelas benesses do governo. É quando se incham os altos postos militares de nobres e fidalgos, aumentando a distância entre o comando e a tropa com a qual não têm nem simpatia, nem empatia. É quando acorrem às escolas militares os filhos da nobreza em busca de postos de destaque e carreiras brilhantes. Mas o trabalho rude da caserna, as agruras do combate, a angústia da proximidade da guerra faz revelarem-se os verdadeiros soldados. Esses, são os que terão que empunhar a lança e comer da gamela, atirar-se na lama e sofrer no frio, perder o sossego, ou uma perna, ou um braço. É a realidade. Nessa hora, se escondem os “heróis da oportunidade” e sobra para os “heróis da realidade”. Nessa hora, volta o temor ao Serviço Militar.

O texto a seguir, conquanto um pouco longo, mostra bem o contexto dessa realidade:

À medida que começam a se formar os Estados nacionais e a necessidade de exércitos se vai tomando indispensável para sustentar a soberania nascente contra as ameaças dos Estados maiores inconformados com a desagregação de seus domínios, graves problemas surgiram em consequência da recusa da classe dos nobres de se sujeitar à disciplina militar. O general Paula Cidade conta o que foi a invasão de Portugal pelo exército espanhol, em 1762. Os invasores encontraram os lusos inteiramente desaparelhados e ‘com seu exército minado pelo filhotismo desenfreado, pela incapacidade profissional, pela inépcia, pelas intrigas, pela inação e pela preguiça dos chefes, que dos altos postos só queriam as vantagens, mas desconheciam as obrigações’. O Conde de Lippe, recorda o general Paula Cidade, incumbido de preparar a defesa encontrou obstáculos intransponíveis, tal era o estado geral dos combatentes portugueses. ‘Tal foi a covardia, a preguiça de muitos chefes, e os chefes preguiçosos são mais prejudiciais a qualquer exército do que o próprio inimigo - que o Conde de Lippe, que não encontrava ambiente para aplicar-lhes a devida punição, não mais queria vê-los: excluía-os do exército e proibia-lhes aproximarem-se do seu quartel-general, fixando-lhes residências em pontos distantes [...] Os soldados eram o que havia de mais sórdido - acrescenta Paula Cidade - e desprezado no seio da nação, porque os ricos e remediados se esquivavam ao cumprimento dos deveres

militares. Vem, daí, certamente, o desprezo com que no Brasil colonial e imperial a sociedade elegante olhava para as praças de pré, a que se atribuíam todos os vícios. No Brasil, as deserções eram numerosas, mas em Portugal ocorreram, pelo menos durante essa guerra, deserções em massa: unidades inteiras desertaram. [...] Ao se organizar o exército brasileiro, em 1824, a mentalidade da sociedade dominante tomava absolutamente impossível outro sistema de recrutamento que não fosse o sistema forçado, pois o voluntariado não fornecia quadros bastantes para atender ao menos as necessidades mínimas do tempo de paz. Voluntariamente só se apresentavam mesmo os filhos de famílias abastadas ou então das que tradicionalmente tinham como chefes gerais e oficiais ilustres. Todos eles porém eram candidatos ao oficialato, gozando de proteções não raro escandalosas por parte de parentes e compadres situados em altos cargos. Por esse tempo já eram numerosos os filhos de brasileiros de certa posição que encontravam facilidades para fazer carreira no exército, para o qual D. Pedro I se voltara com a melhor atenção, criando privilégios e títulos capazes de proporcionar um maior abasileiramento das forças armadas. Os postos de cadetes ou dos chamados soldados particulares eram os iniciais da carreira ao oficialato e a eles tinham ingresso os filhos de oficiais da primeira e segunda linhas e os que descendiam de pessoas de certa consideração social. [...] Porém a abertura de matrícula aos soldados inferiores e aos filhos de famílias pobres somente se daria nas vésperas da Guerra do Paraguai, em meados do segundo Império. De maneira que para a tropa, em 1824, ninguém queria ir. Tinha-se já, é verdade, a noção da necessidade de fazer repousar sobre todas as classes sociais o encargo da defesa nacional. Mas ninguém se dispunha a apresentar-se aos quartéis a não ser como candidatos ao oficialato que, como vimos, tinha suas restrições. 'Para preencher os claros do exército, era preciso caçar nas ruas os desocupados, alistar à força os pretos libertos, aceitar pretos escravos cujos donos quisessem dá-las, recrutar os vagabundos que perturbavam o sono da burguesia com as suas noitadas de álcool, enfim, os parias, os egressos daquela sociedade cheia de preconceitos contra os militares. Quando os capturados pertenciam à clientela dos ricos homens ou dos cabos eleitorais das diversas localidades, surgiam a começo pedidos para que fossem dispensados e, mais tarde, queixas contra o serviço militar.' (COSTA, S. G., 1957, p. 158-161)

E aí se vai o primeiro império.

Iniciada a Regência, pela minoridade de D. Pedro II, começa uma nova reorganização do exército, até porque, com a saída de D. Pedro I haviam sido extintos diversos corpos, inclusive a Guarda de Honra e o Batalhão do Imperador. Em conseqüência, há uma drástica redução no efetivo das tropas. Poucos soldados, sobra de oficiais. Caxias, ainda o Jovem oficial Lima e Silva, forma um batalhão de oficiais-soldados – o Batalhão Sagrado – formado de generais a tenentes (COSTA, S. G., 1957, p. 192).

Um pouco de desordem exigiu muita disciplina. Disciplina interna, no âmbito da Força, e disciplina externa, pois que nova leva de rebeliões explode de norte a sul.

Surge daí, a Guarda Nacional. Fundada em 1831, substitui as milícias e ordenanças (CASTRO, S. G., 1979, p. 23). Essa Guarda Nacional passa ter

relevância paralela a do exército desgostando os militares de linha, embora não houvesse intento em fazê-lo:

O objetivo da Lei não fora levar o descrédito às forças de 1ª linha ou rebaixá-las. De acordo com Evaristo da Veiga, manifestado na Assembléia, ' muito confiava na força pública, nos bravos militares do campo de honra, cujo character, brio e zelo era reconhecido; mas, que não podia negar que nunca a segurança dos cidadãos é mais bem guardada do que pelos mesmos cidadãos interessados na sua conservação'. (CASTRO, S. G., 1979, p. 23)

O recrutamento é feito localmente e o guarda permanece vinculado à sua região. A Guarda Nacional existiu até o último quartel do século XIX

Por essa época, após as lutas da independência, das campanhas no Sul e das revoltas do período regencial, o exército havia se fortalecido, ganhado uma personalidade mais brasileira. Os velhos generais portugueses já haviam deixado a ativa, os corpos mercenários haviam sido extintos e cada vez mais se via na face do soldado o rosto do miscigenado das classes populares. Por ato de Geronimo Francisco Coelho, Ministro da Guerra, depois de 1845 abriu-se as portas da Escola Militar. O povo poderia ascender ao oficialato, mesmo se recrutado como soldado, desde que cursasse aquele Estabelecimento de Ensino Militar. Começava o afastamento da nobreza. Já abundavam os soldados mulatos e negros. Isso também porque, desde 1837, os que não desejassem servir poderiam enviar um escravo em seu lugar, desde que sadio e forte, ou pagar 600.000 réis.

Dom Pedro Segundo, por graça de Deos, e unânime aclamação dos povos, Imperador Constitucional e Defensor Perpétuo do Brasil: Fazemos saber a todos os nossos subditos que a Assembléia Geral decretou, e Nós queremos a Lei seguinte: Art 1º As forças de terra para o anno financeiro de 1857 a 1858 constarão: § 1º [...]. Art 2º [...] Os indivíduos que assentarem praça voluntariamente servirão por seis annos, e os que forem recrutados, por nove annos. Os voluntários, além da gratificação diária igual ao soldo inteiro ou ao meio soldo, de primeira praça, enquanto forem praças de pret, conforme tiverem ou não servido no Exército o tempo marcado na Lei, perceberão, como premio de engajamento, uma gratificação que não exceda a quatrocentos mil réis; e quando concluírem seu tempo de serviço, e forem escusos, terão uma data de terra de vinte e duas mil e quinhentas braças quadradas. A quantia que exime o recrutado de serviço continua a ser de seiscentos mil réis (BRASIL. Lei 862, 1856).

Grandes incentivos para o serviço militar. Era só cumpri-los.

Houve mesmo uma pequena migração da nobreza local para a Armada. A formação do oficial da Marinha era mais aprimorada, até pelas exigências das habilidades e capacidades necessárias.

Proclamada a República, extinta a escravatura e rompidos os laços mais fortes com a Igreja, um arejamento salutar se faz sentir no Exército. O positivismo se fez presente no seio da oficialidade. Oferecia-se ao alistado a contagem de tempo de serviço para aposentadoria civil, preferência em empregos públicos, etc. Abolira-se o castigo corporal, tão humilhante e detestado pela tropa por igualar soldados a escravos (e por ser muito dolorosa, é evidente!).

Estabelece o modo e as condições do recrutamento para o exército e armada – Dom Pedro Segundo, por graça de Deos, e unânime aclamação dos povos, Imperador Constitucional e Defensor Perpétuo do Brasil: Fazemos saber a todos os nossos subditos que a Assembléa Geral decretou, e Nós queremos a Lei seguinte: Art 1º [...] Art 8º Ficão abolidos no exercito os castigos corporaes, sendo substituídos pelas outras penas disciplinares, comminadas nas leis e regulamentos.” (Brasil. Ministério da Guerra. Publicado na Ordem do Dia do Ministério da Guerra, nr 1114, de 1874).

Mais um “fantasma” do Serviço Militar afastado. Já não era sem tempo. Na armada, só uma revolta conseguiu o mesmo, com penosos sacrifícios para os seus líderes, e muito tempo depois.

O século XX já chega soprado por ventos reformadores. Amadurecia a idéia do Serviço Militar por sorteio. Por esse sistema o contingente de recrutamento seria submetido a um sorteio que definia quem iria prestar o Serviço Militar. Um instituto altamente democrático que colhia em todas as camadas sociais os cidadãos a serviço da Pátria.

A Lei 1860, de 4 de janeiro de 1908, regula o alistamento e sorteio militar e reorganiza o exército. Mas, essa Lei só teria execução em 1916, após uma campanha cívica extensa e intensa liderada por Olavo Bilac. Isso, por causa de resistências locais e burocráticas. E, talvez, por tentar nivelar democraticamente as obrigações militares do cidadão.

Bilac entendia como ninguém que quanto mais transparente fosse o processo de alistamento e recrutamento militar mais se dissipariam as dúvidas sobre esses procedimentos e haveria menos rejeição ao Serviço Militar. Via o exército como uma escola, como um lugar de retificação moral ao qual todos deveriam freqüentar. Na Faculdade de Direito de São Paulo, em 9 de outubro de 1915 proferiu o discurso que sintetiza bem sua campanha:

Que é o Serviço Militar generalizado? É o triunfo completo da democracia; o nivelamento das classes; a escola da ordem, da disciplina, da coesão; o laboratório da dignidade própria e do patriotismo. É a instrução primária

obrigatória; é a educação cívica obrigatória; é o asseio obrigatório, a higiene obrigatória; a regeneração muscular e psíquica obrigatória. As cidades estão cheias de ociosos descalços, maltrapilhos, inimigos da carta de "abc" e do banho - animais brutos, que de homens têm apenas a aparência e a maldade. Para esses rebotalhos da sociedade a caserna seria a salvação. A caserna é um filtro admirável, em que os homens se depuram e apuram: dela saíam conscientes, dignos brasileiros, esses infelizes sem consciência, sem dignidade, sem pátria, que constituem a massa amorfa e triste da nossa multidão. (TAVARES, 1985, p. 66).

Até Bilac entendia o Serviço Militar como “escola correcional” mas, enfim, eram outros tempos.

Em 10 de dezembro de 1916 foi realizado o primeiro sorteio militar no Brasil. Fruto da conscientização que se materializou da necessidade de cumprimento da Lei anteriormente proposta. E foi o esforço de Bilac que permitiu mobilizar a opinião pública para isso. Esse esforço e dedicação fizeram de Olavo Bilac o patrono do Serviço Militar.

A idéia da prestação do Serviço Militar em organizações diversas das unidades tradicionais nasceu da iniciativa do Coronel Honorário do Exército Antonio Carlos Lopes, que fundou no Rio Grande do Sul a Sociedade de Propaganda do Tiro Brasileiro.

Como se pode concluir foi relevante a iniciativa do patriota Antônio Carlos Lopes ,em 7 set 1902 ,ao criar a Sociedade de Propaganda do Tiro Brasileiro, a raiz histórica dos Tiros de Guerra do Brasil, que em 1910 já dispunham de 10.000 atiradores à disposição do Exército, o qual ,até 1916 não dispunha de reservas efetivas, conforme demonstramos em nosso artigo citado. E foi no contexto adverso de um exército profissional sem reserva que se situa, com expressivo destaque ,a grande iniciativa de Antônio Carlos. (BENTO, 2006, p. 1)

Essa modalidade de Serviço Militar previa a filiação de jovens cidadãos a um programa de treinamento paramilitar que permitisse capacitá-lo ao manejo de armas e interiorização da disciplina necessária para compor uma reserva militar útil, em caso de necessidade. A idéia frutificou e, em 1906, o sistema foi oficializado. Em 1907, a Ordem do Dia nr 7, do Exército, de 5 de fevereiro de 1907 publica o Regulamento para a Confederação do Tiro Brasileiro, constando:

Art 1º De acordo com o decreto legislativo nr 1503, de 5 de setembro de 1906 fica criada a Confederação do tiro Brasileiro dependente do Ministério da Guerra e imediatamente subordinada ao Estado-Maior do Exército; Art 2º A Confederação do Tiro Brasileiro é a reunião de todas as sociedades nacionais do Tiro que preencherem e aceitarem as condições estabelecidas no decreto acima referido e no presente regulamento; Art 3º O fim da Confederação é methodizar a instrução nas sociedades e promover a fundação de outras em todos os pontos do território nacional, de

modo que cada município tenha pelo menos uma.” (BRASIL. MINISTÉRIO DA GUERRA, 1907, Art 1º).

É no artigo 12, do mesmo regulamento que se explicita a finalidade das Sociedades de Tiro, que vem a ser: *“dar aos brasileiros, seus sócios, o ensino elementar de infantaria e especialmente o de tiro, e gozarão das regalias concedidas pelo decreto nr 1503, de 5 de setembro de 1906, e outras estabelecidas nesse regulamento.”* Uma das regalias aos novos associados era o direito a prestação da metade do tempo de Serviço Militar obrigatório, ainda a ser regulamentado. Cada Sociedade passaria a se chamar “Tiro Brasileiro de ...” acrescido do nome da localidade de sua sede. (BRASIL. MINISTÉRIO DA GUERRA, 1907).

Essas mobilizações no sentido de organizar reservas para o exército foram amadurecendo na forma e na finalidade. Em 1917, é organizada a Diretoria Geral do Tiro de Guerra, nome pelo qual passariam a se chamar as antigas Sociedades de Tiro. Essa Diretoria tinha por missão organizar, incentivar e padronizar as atividades dos Tiros-de-Guerra.

Em 10 de setembro de 1918, após a Primeira Grande Guerra, o Boletim do Exército nr 189 publica as Instruções para preparação militar nas Associações em Geral. O texto do Art 1º dá a oportunidade de qualquer associação ministrar educação militar.

Art 1º De conformidade com o § 2º do art. 68 do regulamento da Directoria Geral do Tiro de Guerra, aprovado pelo decreto n 12.708, de 9 de novembro de 1917, as associações particulares de ensino, educação, ou de outra natureza, poderão ministrar a instrução militar aos seus associados, pedindo para isso instructores e os elementos necessários por intermédio do inspector regional, ao commandante da região, que os concederá a seu critério. (*Brasil. Ministério da Guerra. BE 189, 10 Set 1918*)

O Art 10º do mesmo regulamento dispensa da incorporação ao Exército ativo, os que concluíssem o período de instrução. Uma vez reservista, o cidadão deveria jurar bandeira, assumindo o compromisso de:

cumprir rigorosamente as ordens que receber das autoridades a que estiver subordinado, de respeitar os superiores hierárquicos, de tratar com afeição os irmãos de armas e com bondade os subordinados, de dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida. (*Brasil. Ministério da Guerra. BE 189, 10 Set 1918*)

A partir daí abria-se oficialmente aos estabelecimentos de ensino e demais agremiações a possibilidade de congregar jovens para a instrução militar garantindo-lhes o Certificado de Reservista. Algumas escolas já vinham tendo essa instrução,

provavelmente vinculadas a Sociedades de Tiro, como está registrado na Ata de Exame da Sociedade de Tiro nr 03, dessa capital (Boletim Regional, 24 Jan 1910).

Tal foi a quantidade de instituições que aderiram a esse sistema, que em 1992, um Boletim Regional do quarto trimestre, manda levantar dados de todos os Tiros-de-Guerra, Sociedades de Tiro e Estabelecimentos de Ensino (não cita EIM) vinculados à 2ª Região Militar (São Paulo, Paraná e Matogrosso), para controle.

Neste trabalho de pesquisa foram encontrados nos arquivos da Seção de Tiros-de-Guerra da 2ª Região Militar:

- uma ata de inspeção de instrução, datada de 22 de novembro de 1917, do Colégio Salesiano, em São Paulo;

- uma ata de inspeção de instrução, datada de 12 de Janeiro de 1919, lavrada pelo Colégio São Manoel, em Lavrinhas, Estado do Paraná, dando cumprimento às diretrizes da Diretoria, para avaliação dos alunos daquele Estabelecimento de Ensino.

- o Boletim Regional 231, de 7 de outubro de 1922, publicando a nomeação de instrutor militar para Escola Normal, da cidade de São Carlos;

- o Boletim Regional 259, de 11 de novembro de 1922, nomeando para instrutor do Instituto Cesário Mota, em Campinas, o 1º Sargento Allyrio Barbosa Saraiva, exonerando pelo mesmo boletim o 1º Sargento Argeu Nogueira Valente;

- a Ata de Exame da Instrução Militar, do Mackenzie College, de 16 de dezembro de 1924, citando aquele Estabelecimento de Ensino como sendo a EIM (Escola de Instrução Militar) nr 41. Primeira citação de EIM (Escola de Instrução Militar encontrada).

Conforme se verifica, embora os Boletins da 2ª Região Militar só passassem a registrar atividades de instrução das Escolas de Instrução Militar a partir de 1924, mesmo antes já existia instrução militar em estabelecimentos de ensino do Estado de São Paulo, isso desde 1910.

Como mais duas modalidades de prestação do Serviço Militar, tanto o TG, como a Escola de Instrução Militar permitiam a participação do cidadão na formação da reserva. Como vantagens, esses modelos não exigiam a atividade militar em corpo de tropa vinte e quatro horas por dia, como nos quartéis. Algumas horas por

dia, dentro do seu ambiente escolar, profissional ou recreativo eram suficientes para aproximar o cidadão de suas obrigações constitucionais e dar a ele um pouco mais de cidadania e senso do dever.

Por essa época, como aliás, em todos os tempos, as unidades militares eram escassas e esparsamente distribuídas. Sua distribuição não acompanhou a expansão demográfica e econômica, tão dinâmica, no início século XX. O litoral sul e nordeste, a capital federal e algumas cidades mais tradicionais do interior é que tinham unidades militares. Em São Paulo, por exemplo, eram poucas as unidades no interior, ainda assim, a maior parte, situadas num cinturão bem próximo da capital do Estado. Isso também favoreceu o crescimento dessas outras duas modalidades de Serviço Militar em que o conscrito não precisava deixar a sua cidade para viver num internato militar, longe do seu ambiente e de seus amigos.

A década de 1950 viu o desaparecimento das Escolas de Instrução Militar. Foram mantidos os Tiros-de-Guerra, pela estrutura mais bem organizada e pela possibilidade de maior apoio dado pela prefeitura, do que o oferecido pelo Estabelecimento de Ensino. Esse apoio era materializado pela oferta de instalações próprias para o TG, habitação para seus instrutores militares, armamento, munição e equipamentos próprios, uniformes fornecido pelo Exército, entre outros. Os Estabelecimentos de Ensino não tinham como manter esses ônus e a mentalidade pós-guerra direcionava a força militar para a especialização e a economia de recursos.

Em 1964, foi aprovada a nova Lei do serviço Militar (BRASIL. Lei nr 4375, de 17 de agosto de 1964), em vigor até o momento. Ela define as obrigações do cidadão nesse sentido. Abrangendo tanto a Marinha, como o Exército, como a Aeronáutica, ratifica a obrigatoriedade da prestação do serviço militar. Esse serviço deve ser cumprido por todas “as classes constituídas de brasileiros nascidos entre 1 de janeiro a 31 de dezembro, no ano em que completarem 19 (dezenove) anos de idade”. A disponibilidade do cidadão para essa convocação vai dos dezoito aos quarenta e cinco anos, sendo que o serviço militar inicial será prestado em doze meses.

Atualmente várias são as possibilidades de ingresso nas Forças Armadas. Particularmente no Exército as formas de ingresso tanto para prestação de serviço

militar inicial, como para a prestação temporária, como para a carreira militar podem ser resumidas no quadro abaixo:

Como se pode observar, para o Serviço Militar Inicial, modalidade vinculada à conscrição (recrutamento obrigatório), a preferência é para os conscritos que além das condições de higiene e saúde, hajam concluído ou estejam cursando, pelo menos, o nível fundamental. Isso porque, as atividades desenvolvidas na preparação do soldado exigem leituras, manuseio de regulamentos e normas, e raciocínio adrede preparado para cálculos de distâncias, ângulos, e as operações aritméticas fundamentais.

<b>I N G R E S S O  n o  E X É R C I T O</b>	<b>Nível Superior</b>	<b>Oficiais de Carreira</b>	<b>Asp Of a Gen</b>	<b>Academia Militar (AMAN)</b>	
			<b>1oTen a Gen</b>	<b>Escola de Saúde e IME</b>	
			<b>1oTen a T Cel</b>	<b>Escola de Administração</b>	
		<b>Oficiais Temporários</b>	<b>Al a 1o Ten</b>	<b>CPOR e NPOR</b>	
	<b>Nível Médio</b>	<b>Praças de Carreira</b>	<b>Sgt a Cap</b>	<b>EsSA e Outros</b>	
			<b>Praças Temporários</b>	<b>Sgt</b>	<b>Unidade Operac</b>
		<b>Praças Especiais</b>	<b>Cadete</b>	<b>AMAN</b>	
			<b>Aluno</b>	<b>EsPCEX</b>	
	<b>Nível Médio e Fundamental</b>	<b>Serviço Militar Inicial</b>	<b>Soldados e Cabos Atiradores e alunos</b>	<b>Res 1a Cat</b>	<b>Unidade Operac</b>
				<b>Res 2a Cat</b>	<b>Tiro-de-Guerra EsIM</b>
				<b>Res 2a Cat</b>	<b>Colégio Militar</b>

Quadro 2 - Possibilidades de Ingresso no Exército Brasileiro  
Fonte: do autor

## 2.11 A percepção

Um dos problemas a interferir no resultado de pesquisas sobre a opinião das pessoas a cerca de determinado assunto é o da percepção. Em seu livro, Métodos de Concepção da Realidade, Dionísio do Carmo-Neto questiona: “observar é perceber? [...] será que diferentes pessoas, ao observarem um mesmo objeto ou fenômeno, enxergam, cada uma (sem acertarem previamente) as mesmas características ou manifestações do fenômeno?” (CARMO-NETO, 1998, p. 29). Segundo o autor, são muitas as influências que fatores externos (o objeto em si e o seu ambiente físico e cultural) e fatores internos (o aparelho humano e o seu psiquismo) geram na percepção de cada um.

O estudo da percepção é antigo. A interpretação que cada pessoa dá à realidade que a cerca e que observa, já era objeto do estudo dos teóricos gregos:

As teorias sobre a percepção do espaço e dos objetos têm uma longa história. Desde o mundo grego, elas já se esboçaram dentro de uma visão dualista que impera até hoje. Ou se coloca toda ênfase no mundo exterior, e nós seríamos meros efeitos submetidos às forças que vem de fora, ou se coloca toda ênfase no agente psicológico, e o mundo lá fora seria algo inerte que aguarda a nossa doação de sentido e vida, conforme foi postulado dentro do paradigma cartesiano (SANTAELLA, 1998, p. 22).

Mas afinal, o que é perceber? Qual a diferença entre olhar, no sentido de observar, e perceber? Carmo-Neto (1998) diz que olhar, ou observar é um ato físico: enxergar, captar com os sentidos; e, perceber é “penetrar na silhueta que muitas vezes nem se forma no olhar”(p.46). Portanto, podemos ter a idéia de que a realidade que nos cerca pode ser apenas “olhada” ou, realmente “percebida”. Ao perceber intuimos o significado da coisa percebida, para então interpretar, o que nos coloca em condições de oferecer respostas sobre a realidade percebida seja ela um objeto, um fato, ou, uma pesquisa.

“Interpretar é dar uma impressão, emitir um parecer, dizer com que o objeto se parece, informar sobre que aspectos ele estão dentro de certos padrões conhecidos e quais fogem a esses padrões” (CARMO-NETO, 1998, p. 158). Dessa forma, sugere-se que para que uma realidade seja apresentada ela deva ser observada, percebida e interpretada. Essa progressão, esse caminho: olhar, perceber, interpretar, sofre interferências do ponto de vista físico, emocional e sócio-cultural. A percepção é construída através de comparações que fazemos com o que já conhecemos (SANTAELLA, 1998). Uma pessoa que veja um objeto voador que não consiga identificar, poderá dizer que viu um disco-voador. Considerando que o

que ela viu não seja um disco-voador, essa sua percepção da realidade pode ter sido afetada pela sua capacidade física de enxergar o objeto (objeto longe, iluminação fraca, aparecimento repentino, etc); pelos modelos de objetos voadores que tem em sua memória e que a fazem associar o objeto visto, e pela influência cultural (conjunto de informações que essa pessoa já possui sobre a aparição de discos voadores aliado à sua própria crença na existência de discos-voadores). Percepção é, portanto, “o mecanismo por meio do qual a pessoa interpreta os fenômenos do mundo que a cerca e do mundo interno a ela.” (FIORELLI; MALHADAS JUNIOR; MORAES, 2004, p.170).

Pode-se entender, então, que a realidade que cerca o ser humano pode ser interpretada por ele de forma muito variada. A opinião das pessoas sobre determinado fato, deve ser analisada do ponto de vista do contexto em que tal fato se deu, e corroborada por um número razoável de depoimentos que permitam diminuir a influência das perturbações da percepção individual.

É limitada a capacidade da pessoa humana para aprender a realidade exterior a si própria, designada pela palavra “mundo”. Essa limitação decorre em primeiro lugar, da imensa complexidade e do caráter dinâmico do mundo, que tornam impossível conhecê-lo de modo integral. Em segundo lugar, decorre da própria natureza da percepção, um processo psicológico que envolve outros, como o pensamento e a memória, sujeitos a variadas perturbações. E decorre, finalmente, das limitações dos órgãos sensoriais, que são os canais por meio dos quais a pessoa humana entra em contato com o mundo e por onde se inicia o processo perceptivo. Através dessas variadas mediações de processos seletivos, fisiológicos e psicológicos, chega-se a uma percepção inevitavelmente parcial do mundo. (AGUIAR, 2000, p. 261)

Do ponto de vista físico, a estrutura do complexo ótico-funcional, vale dizer, os olhos, a enervação correspondente e o cérebro, como os mecanismos da memória podem ser influenciados de forma a alterar a sensação. A sensação é processo físico pelo qual captamos o meio ambiente e seus objetos. “Sensação é a operação responsável pela comunicação entre o mundo interno do indivíduo e o mundo externo, por meio dos órgãos dos sentidos. Sem ela, nenhuma atividade (física ou mental) seria possível”. (FIORELLI; MALHADAS JUNIOR; MORAES, 2004, p. 166).

Do ponto de vista emocional, o estado de espírito presente no momento em que o fato foi percebido pode influenciar a maneira pela qual a pessoa interpreta o fato ou objeto observado. Fiorelli, Malhadas Junior e Moraes (2004, p. 195) vão mais além: “A emoção atua sobre todas as funções mentais superiores. [...] Componentes

emocionais modificam a sensação e a percepção”. Segundo eles, o estado emocional exerce poderosa influência sobre os mecanismos da atenção seletiva e sobre a memória, de onde são extraídos os referenciais para avaliação e interpretação da realidade.

Do ponto de vista sócio-cultural, o conjunto de experiências que o indivíduo acumulou nos diversos ambientes de que participou (casa, escola, trabalho, etc) podem influenciar, também, sua percepção. E cada vez mais as organizações fazem parte desse ambiente, onde as experiências se acumulam.

Na sociedade atual, em que os indivíduos passam cada vez mais a maior parte do seu tempo nas organizações, estas passam a exercer uma influência no desenvolvimento da capacidade mental do indivíduo. [...] As estruturas cognitivas desenvolvidas são necessárias para que, com que foi percebido, o indivíduo possa relacioná-lo, estruturá-lo, elaborá-lo. É um processo individual, mas num contexto social. (AGUIAR, 2000, p.278. )

Esses conceitos sobre percepção, parecem ser importantes na análise de uma pesquisa envolvendo soldados em uma organização militar. Quando participa de um treinamento militar, ou mesmo atuando em situações reais de guerra, o soldado se integra numa nova ordem de relacionamentos sociais, cuja influência se faz presente até na sua mudança de atitude. “As organizações criam regras e procedimentos formais e ditam o modo de fazer as coisas. Geralmente, essas regras determinam os estilos comportamentais e acabam por definir uma cultura organizacional que se impõe universalmente a todos os seus membros.” (FERREIRA et al., 1998, p. 164)

A sua percepção da realidade é influenciada pelo grupo ou pela organização. Ao tentar ser aceito pelo grupo o indivíduo adota os valores desse grupo e passa a perceber a realidade com a ótica desse grupo. Assim também pensa Aguiar (2000, p. 277): “Os grupos profissionais, quer seja dentro, quer seja fora das organizações, geralmente exercem uma influência nas percepções de seus membros”.

## **2.12 Administração estratégica e estrutura organizacional.**

Organizações públicas ou privadas têm ciclo de vida definido pela capacidade de durar no tempo. Qualquer que seja a organização o processo de criação e estruturação é genericamente o mesmo: organizar-se. É o que dizem

Montana e Charnov (2001, p. 152): “O processo de organização é essencialmente o mesmo para todos os tipos de negócios. Uma vez formulados os planos e os objetivos, a administração deve desenvolver um modo organizado de reunir recursos físicos e humanos que são essenciais à realização das metas da empresa.”

A organização dos meios físicos e humanos diz respeito aos objetivos, às finalidades da organização. Uma empresa comercial deve estar atenta ao mercado e à constante variação de suas preferências. Uma empresa industrial deve atualizar constantemente seus processos produtivos para atender à competitividade e atrair investimentos. Dessa forma, a preocupação de qualquer organização é estruturar-se para atender a expectativa do seu mercado (MONTANA; CHARNOV, 2001).

O êxito no negócio vai depender do estabelecimento e manutenção de um equilíbrio entre três elementos, que na opinião de John Roberts (2005, p.9) são: “a estratégia da empresa, sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela opera.”

Estratégia é a maneira pela qual planejamos atingir objetivos. O termo estratégia deriva do grego *strátegos*, que inicialmente se referia à posição ou função dos generais. Mais tarde, passou a designar a “arte do general” ou, sua competência na função militar. Ao tempo de Péricles (450 a.C.) governante de Atenas, na Grécia, a estratégia também designava habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder e com Alexandre, o Grande (330 a.C.) general e conquistador macedônio, passou a significar a arte de organizar forças e dirigir ações para vencer inimigos. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 26).

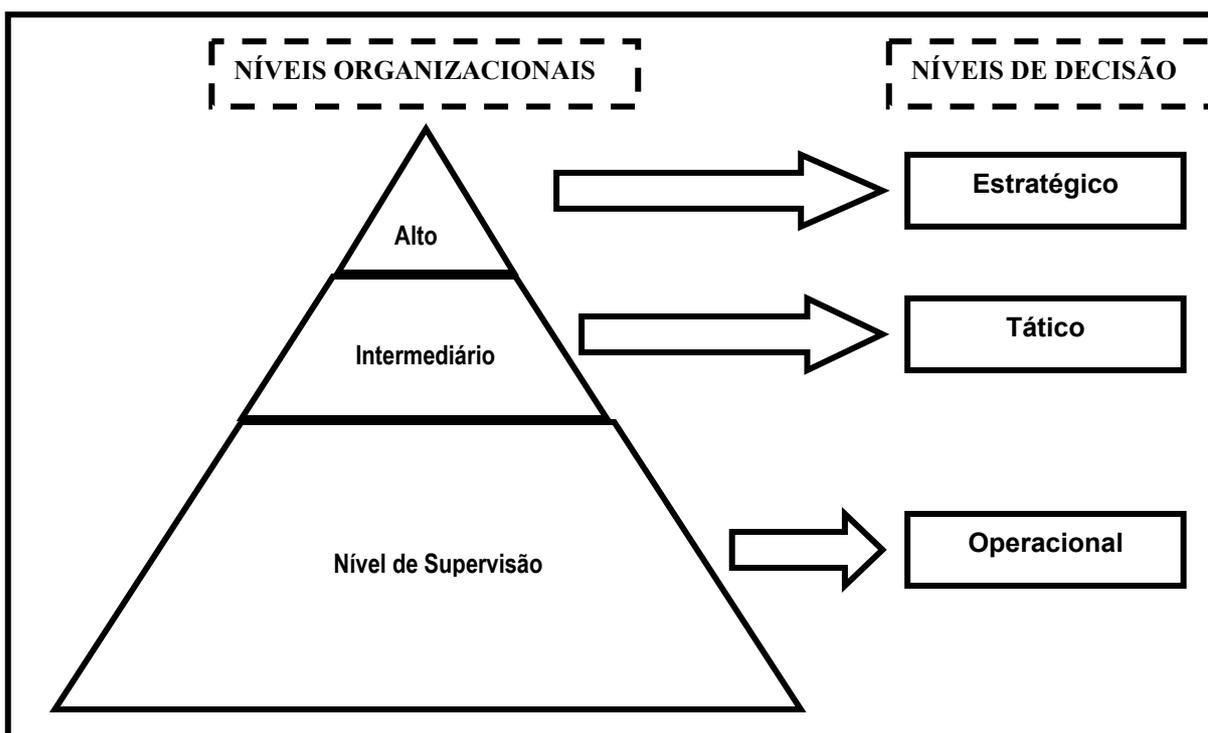
Estratégia é, ainda, uma maneira de abordar um problema com vistas a solucioná-lo. Compreende o planejamento da utilização dos recursos disponíveis para vencer dificuldades. “Denota um programa geral de ação e uma aplicação implícita de ênfase e recursos para a consecução de objetivos amplos” (KOONTZ; O’DONNELL; WEIHRICH, 1987, p. 13).

Para Certo e Peter (1993, p. 4), o estudo da administração estratégica foi definido pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos cinqüenta, uma pesquisa no currículo das escolas de negócios, da qual resultou a recomendação para a inclusão no programa de uma matéria destinada a preparar seus alunos uma nova área chamada de política de

negócios. A característica principal desse novo curso, ou disciplina, era transferir o foco das áreas específicas, como marketing e finanças, para uma abrangência maior, desenvolvendo o conhecimento para a identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios.

Esse trabalho, chamado relatório Gordon-Howell foi amplamente aceito e por volta de dos anos 70 já fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios. (CERTO; PETER, 1993, p. 5). É a visão generalista que procura abarcar o macroambiente da organização, isto é, o conjunto dos fatores externos que fazem parte dos interesses da empresa.

A formulação de estratégias para a empresa conquistar seus objetivos implica em níveis de decisão associados a níveis da organização. Os níveis organizacionais com seus correspondentes níveis de decisão são apresentados no quadro abaixo, sugerido por Certo e Peter (1993, p. 79):



**Quadro 3 - Níveis Organizacionais**  
Fonte: Certo e Peter, 1993, p. 79.

- a) o nível das decisões estratégicas é o que determina os objetivos da organização como um todo e por longo prazo. É mobiliado pela presidência e diretorias;

- b) o nível das decisões táticas é o que determina os objetivos setoriais da organização e de médio prazo. São as decisões dos escalões intermediários entre a cúpula da empresa e a área operacional. É mobiliado pelos gerentes de divisão ou departamento;
- c) o nível das decisões operacionais é o que se refere aos elementos executantes da rotina diária da organização. É mobiliado por chefes de equipes ou de turmas, com seus colaboradores.

As estratégias nos diversos níveis são desenvolvidas através de um processo chamado “processo de planejamento estratégico” e se constitui dos seguintes elementos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 41):

- a) declaração da missão: a missão é a definição das responsabilidades e pretensões da organização. Define o negócio, e delimita o seu ambiente de atuação;
- b) b. visão de negócios: é a maneira pela qual a empresa se situa no mercado de oportunidades. É a definição do que ela espera encontrar no ambiente dos seus objetivos. Associada a uma declaração de missão, compõe a intenção estratégica da organização;
- c) c. diagnóstico estratégico externo: é a avaliação das oportunidades e ameaças que podem facilitar ou dificultar a concretização da visão, da missão e dos objetivos da organização;
- d) d. diagnóstico estratégico interno: é a avaliação dos pontos fortes e das fragilidades que a organização possui e que devem ser analisados para a montagem da estratégia do negócio;
- e) e. fatores-chave de sucesso: são os fatores que, após a avaliação das condições externas e internas, materializam o caminho para o atendimento dos objetivos. Foi proposto por Ansoff, em 1980, como etapa intermediária entre o diagnóstico e a formulação das estratégias;
- f) f. sistemas de planejamento estratégico: é o elemento que formula as estratégias da organização e as implementa;

- g) g. definição dos objetivos: é a definição das conquistas desejadas pela organização. São formulados de forma a permitir que os colaboradores da organização enxerguem para onde devam dirigir seus esforços direta ou, indiretamente;
- h) h. análise dos públicos de interesse (stakeholders): stakeholder é uma pessoa, grupo de pessoas ou, organização que pode influenciar positiva ou negativamente a organização para a consecução dos seus objetivos;
- i) i. formalização do plano: é a construção do sistema de ações e mobilizações de recursos necessários ao atingimento dos objetivos, abrangendo todas as áreas de interesse da organização. é, as vezes, um documento que norteia as ações de todos da organização para se cumprirem as tarefas que levem aos objetivos; e,
- j) j. auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica): é uma observação crítica das ações implementadas, com vistas a comparar o previsto com o realizado e de forma a permitir retificações que corrijam o rumo dessas ações.

Para que a organização atinja os seus objetivos deve também se estruturar fisicamente. Essa estruturação é maneira pela qual a empresa distribui seus elementos “é o agrupamento de funções relacionadas em unidades gerenciáveis para atingir os objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz” (MONTANA; CHARNOV, 2001, p. 159). Esse agrupamento, chamado de departamentalização vai conferir à organização uma estrutura com divisões de setores e de trabalho que lhe permitam cumprir o seu plano de negócios.

Montana e Charnov (2001, p. 159) propõem e comentam os seguintes tipos de departamentalização:

- a. funcional: estrutura que privilegia as funções especializadas. Organiza a empresa por setores responsáveis pela administração, pela produção e pelas áreas de serviços. É uma estrutura típica de empresas tradicionais onde o fluxo de trabalho e das decisões corre verticalmente, isto é, dentro da função especializada. Exemplo:



**Quadro 4 - Departamentalização Funcional**  
 Fonte: do autor

- b. por processo: estrutura que destaca setores que participam das etapas de execução de um processo. É uma estrutura que permite maior controle sobre as etapas de produção, pois segmenta o processo produtivo dentro das suas principais fases, concentrando recursos gerenciais e materiais na aplicação direta do processo. Exemplo:



**Quadro 5 - Departamentalização por processo**  
 Fonte: do autor

- a) por produto: estrutura que fraciona setores da empresa levando em conta determinado produto. Todos os recursos são organizados para atender a produção de determinado produto ou realização de determinado serviço. Permite concentrar recursos na constante melhoria de determinado item produzido. Aumenta a identificação da força de trabalho com o item produzido, com impacto favorável na qualidade. Exemplo:



**Quadro 6 - Departamentalização por produto**

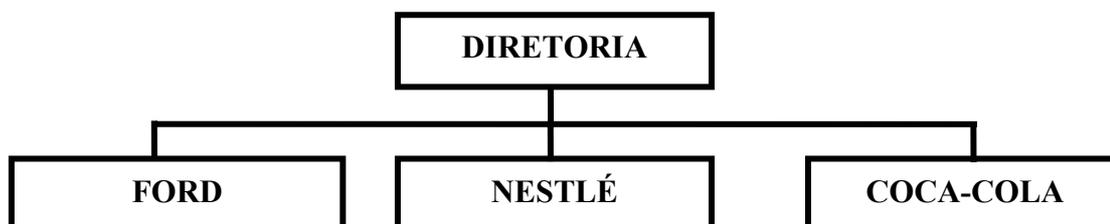
Fonte: do autor

- c. mercado: estrutura que se volta para o atendimento de determinados setores do mercado. Permite especializar a organização no atendimento e na captação das preferências de um segmento do mercado, ou quando as características do setor de mercado atendido são muito específicas ou únicas. Exemplo:

**Quadro 7 - Departamentalização por Mercado**

Fonte: do autor

- d. cliente: estrutura que dota a organização de setores que atendam diretamente a clientes ou tipos de clientes que, por suas características ou, importância merecem atenção especial. Exemplo:

**Quadro 8 - Departamentalização por cliente**

Fonte: do autor

- e. área geográfica: estrutura que procura aproximar a organização de determinados nichos geográficos. Permite a identificação da organização com características de mercado regionalizadas. Atende melhor aos costumes locais, suas preferências, ou, permitem manter um controle de produção e distribuição mais próximo da região sob controle. Exemplo:



**Quadro 9 - Departamentalização Geográfica ou Regional**  
 Fonte: do autor

- f. matricial (por projetos): estrutura que visa dar atendimento direto à atividades específicas da organização, como projetos desenvolvidos. Essa estrutura é bastante flexível e pode se modificar de acordo com os projetos em execução. Exemplo:



**Quadro 10 - Departamentalização por projeto ou matricial**  
 Fonte: do autor

Outro fator importante na estrutura das organizações é a distribuição das relações de autoridade. Para isso devemos compreender o que em administração se chama “linha” e “assessoria”.

Um conceito comum de linha e assessoria é o de que as funções de linha são aquelas que possuem responsabilidade direta pela consecução dos objetivos da organização, enquanto que assessoria compreende os elementos da organização que ajudam o pessoal de linha a trabalhar com mais eficácia possível na consecução dos seus objetivos principais. (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1987, p. 265).

A natureza da relação dos órgãos de linha é de autoridade e responsabilidade, isto é, os órgãos de linha são os que detém poder de decisão em qualquer escalão, e responsabilidades direta sobre essas decisões. “A natureza da relação de assessoria é consultiva [...] a assessoria é auxiliar” (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1987, p. 267). Dessa forma, verifica-se que as organizações possuem duas categorias principais de órgãos ou setores: os órgãos ou setores de linha e os de assessoria. Diferenciam-se as duas pelo poder de decisão, responsabilidade direta e subordinação. Órgãos de linha possuem poder de

decisão, são responsáveis diretos por suas decisões e estão inseridos numa linha de mando e/ou subordinação; órgãos de assessoria não possuem poder de decisão, nem responsabilidade direta sobre suas opiniões oferecidas para a decisão das autoridades a quem servem e, só têm relação de subordinação, nunca de mando. (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1987)

Um exemplo clássico de assessoria é o Estado-Maior, no Exército. Herdeiro da organização do Exército prussiano de Gustavo Adolfo, rei da Suécia, no século dezoito, o modelo de Estado-Maior é um grupo de especialistas em diversas áreas (estratégia, logística, pessoal, informações, etc) que formula opções de conduta para a guerra a serem apresentadas ao comandante para, mediante sua escolha pessoal, serem aplicadas na evolução das operações.

O uso generalizado de assessorias nas empresas americanas desenvolveu-se somente no século vinte, particularmente após a Grande Depressão de 1929 [...] Esse desenvolvimento tem sido acelerado pelo crescimento da grande empresa, na qual os problemas de administração se aproximam dos de qualquer exército e exigem informações especializadas de uma amplitude e complexidade desconhecidas de organizações de pequeno porte. (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1987, p. 274)

Segundo Mintzberg (2003, p.11-35) ao organizar a sua estrutura a empresa pode se caracterizar por um dos seguintes modelos:

- a. Estrutura simples – linhas de subordinação direta, partindo dos níveis superiores da organização. Poder centralizado;
- b. Burocracia Mecanizada – linhas de subordinação definidas. Tarefas padronizadas com descentralização horizontal;
- c. Burocracia Profissional – linhas de subordinação definidas. Tarefas padronizadas com descentralização horizontal e vertical;
- d. Forma Divisionalizada – divisão do poder em linha horizontal. Descentralização vertical.

O quadro a seguir caracteriza bem a diferença entre os modelos:

<b>Configurações</b>	<b>Estrutura simples</b>	<b>Burocracia mecânica</b>	<b>Burocracia profissional</b>	<b>Estrutura divisional</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Mecanismo de coordenação principal</b>	Supervisão direta	Estandarização de procedimentos	Estandarização de qualificações	Estandarização de resultados	Ajustamento mútuo

Configurações	Estrutura simples	Burocracia mecânica	Burocracia profissional	Estrutura divisional	Adhocracia
		tos			
<b>Componente chave</b>	Vértice estratégico	Tecnoestrutura	Centro operacional	Linha intermédia	Pessoal de apoio (centro operacional na adhocracia operacional)
<b>Formação / instrução</b>	Reduzida	Reduzida	Elevada	Alguma (dos gestores de divisão)	Elevada
<b>Formalização e funcionamento</b>	Reduzida e orgânico	Elevada e burocrático	Reduzida e burocrático	Elevada (nas divisões) e burocrático	Reduzida e orgânico
<b>Idade e dimensão</b>	Jovens e pequena dimensão	Antigas e grande dimensão	Varia	Antigas e grande dimensão	Jovens
<b>Ambiente</b>	Simple e dinâmico	Simple e estável	Complexo e estável	Relativamente simple e estável	Complexo e dinâmico
<b>Força Dominante</b>	Centralização	Estandarização	Profissionalização	Balkanização	Colaboração

**Quadro 11 - Resumo das Configurações Estruturais**

Fonte: Ferreira, 1998, p. 300

### 2.13 A estrutura atual do Exército Brasileiro.

Data da época da independência a divisão das três forças e a organização do Exército Brasileiro como um exército nacional. É necessário registrar as mudanças estruturais pelas quais o Exército Brasileiro passou no período inicial de sua formação, da Independência, em 1822, ao término da Missão Militar Francesa, em 1839. Isso porque, foi nesse período que as mudanças foram mais radicais, principalmente no que diz respeito a doutrina e estrutura.

O Exército Brasileiro nasceu ao ser dado o "Grito do Ipiranga" e, seu destino, foi traçado ao ser prescrito, na Constituição de 1824, que lhe cabia "sustentar a independência e a integridade do Império". Nesse ano de 1824, o da "primeira reorganização propriamente brasileira" os elementos das três armas, que se achavam organicamente reunidos foram definitivamente separados. Até 1830, quando houve a primeira fixação de forças, arbitradas, então, em 12 mil praças para o Exército Imperial, ele se constituía dos elementos deixados por D João VI, abatidos dos que, portugueses, foram repatriados após nossa independência (MALAN, 1988, p. 20).

Já no período da Regência, entre abril de 1831 e julho de 1840, o Exército foi reestruturado três vezes, em 1831, 1833 e 1839. Em 1831, aumentaram-se os

efetivos e diminuíram-se as Unidades (Infantaria - 16 Batalhões; Cavalaria - 4 Regimentos; e Artilharia - 6 Corpos, sendo 5 de Posição e 1 Montado), “além de uma “Legião ,de Mato Grosso”, formada das 3 Armas e de efetivo inferior a 800 homens”. (MALAN, 1988, p. 21). Em 1833 houve uma reorganização que realizou pequenas alterações e pretendeu formar um sistema constituído de elementos bem definidos, mas é de hesitante execução. A de 1839, sofre influência européia (francesa) e assenta os postos de oficiais gerais, “consolida o Corpo de Engenheiros e discrimina a constituição das Unidades das Armas, designações e conseqüentes organizações dada às Unidades ligeiras e a outras de meios mais adequados para suportar o choque”. (MALAN, 1988, p. 21)

Durante o segundo reinado, de 1840 a 1889, período marcado pela participação do Exército nas guerras envolvendo o Paraguai, o Uruguai e a Argentina houve várias modificações na sua estrutura, por influência das modificações na doutrina, distribuições regionais de forças, e armamentos. As principais foram(MALAN, 1988, p. 21-28):

- 1842: reorganização determinada pela melhoria do preparo dos quadros e pela busca da padronização de táticas, adotando-se novos Regulamentos de Exercícios e Manobras das Armas.

- 1850: são adotados os Regulamentos do Marechal Beresford e do Coronel Bernardo Antonio Zagalo, e do General Pardal, respectivamente, para a Cavalaria, Infantaria e Artilharia (que adota, também, o da Guarda Nacional francesa);

- até 1864: dobram-se os efetivos das tropas; são criadas a Repartição do Quartel-Mestre General e a Repartição do Ajudante-General, embrião do que é hoje o Estado-Maior do Exército; e, a divisão territorial em Distritos Militares, para inspeções;

1867: por influência de Caxias o Exército é dividido em três Corpos de Exército, o que mantém até o fim da Guerra do Paraguai;

1874: após a guerra do Paraguai, e atendendo o Aviso Imperial de 1872, onde o Imperador solicita aos chefes militares sugestões para reestruturação do Exército, foi reorganizada a Artilharia;

Durante esse período foram adotados novos armamentos: em 1855, 1200 carabinas e 1000 clavinas Minié, que substituíram em algumas Unidades, as

espingardas de pederneiras; e, em 1874, quando foram adotados o fuzil Comblain e o Canhão Krupp.

Na República, várias fases caracterizaram mudanças. Sugere Malan (1988):

1ª fase - É o período de 1889 a 1892, durante a organização do novo governo republicano.

Três fatos maiores caracterizam essa fase. O primeiro é o desencadeamento, por Deodoro, das reformas previstas antes da proclamação da República, isto é, uma reorganização do Exército que definia: 31 Batalhões de Infantaria, 12 Regimentos de Cavalaria, 5 Corpos de Artilharia de Campanha e 5 de Posição, 2 Batalhões de Engenheiros e um Corpo de Trem. O segundo é a reforma do ensino, tentada em 1890 e retomada em 1898, com a designação do Regulamento Benjamim Constant e no qual se dava destaque ao maior preparo intelectual dos quadros. E o terceiro, a Regulamentação das Promoções pelos critérios até hoje existentes, caracterizando-os como sendo por antigüidade, por merecimento e por escolha. Nessa fase não se assinala nenhuma orientação geral quanto à preparação nacional para a Guerra e, como consequência, quanto às possibilidades de emprego do Exército. (MALAN, 1988, p. 29).

2ª fase - 1893 a 1895, caracterizou-se pela suspensão das reformas iniciadas por Deodoro, fruto de dissensões internas, sustentadas, particularmente por políticos rio-grandenses e pela Marinha, que contestavam o regime.

3ª fase- “ocorre entre 1896 e 1898, época em que é criado o Estado-Maior do Exército, estabelecida nova divisão territorial em 7 Distritos Militares, numerados seguidamente, do Amazonas a Mato-Grosso, e criadas as Colônias Militares, cogitadas com outra finalidade; desde 1840.” . (MALAN, 1988, p. 29). O Estado-Maior do Exército foi instituído como órgão encarregado da preparação militar para a guerra, responsável pela previsão e preparo das operações e, incumbido de propor ao Ministro tudo referente à instrução, disciplina e mobilização.

4ª fase – começa em 1898 e vai até 1902. Corresponde ao governo do Presidente Campos Sales e à administração do Marechal João Nepomuceno de Medeiros Mallet, como Ministro da Guerra. Período marcado pela escassez de recursos e onde predominaram medidas de reformulação dos quadros dentre elas: eliminação progressiva de oficiais sem curso; cuidado na seleção dos oficiais para acesso na carreira; recompensas estimulantes; predominância da instrução de tiro; estudo da organização de campos de instrução e de manobras; recomendação da prática sistemática de grandes manobras atuais; interesse pelo funcionamento, nas

manobras, do apoio logístico e, outras de sentido econômico e que despreocupavam os oficiais, permitindo, assim, maior dedicação às suas funções;

5ª fase – vai de 1902 a 1908 e corresponde aos governos do Presidente Rodrigues Alves e Afonso Pena. Fase praticamente sem alterações de doutrina ou estrutura.

6ª fase – de 1908 a 1910. Os principais fatos dessa fase foram: a Lei nº 1860, de 4 de janeiro de 1908 e os atos conseqüentes, que estabeleceu o alistamento e o serviço militar - posto em prática somente em 1916; a reorganização do Exército em 5 Brigadas Estratégicas, 3 Brigadas de Cavalaria, 1 Brigada Mista, e Corpos independentes; a criação da Arma de Engenharia; e criação das Inspeções Permanentes, no lugar dos Distritos Militares.

7ª fase – vai de 1910 a 1920 (chegada da Missão Militar Francesa). Fase marcada pela finalização da Guerra do Contestado (de Out 1912 a Ago 1916, na região rica em erva-mate e madeira, disputada pelos Estados de Paraná e Santa Catarina, com pretensões, até mesmo da Argentina), e da Primeira Guerra Mundial. Fase da administração do Primeiro Ministro da Guerra civil – Pandiá Calógeras. Por força do Decreto 11.497, de fevereiro de 1915, o Exército passa a ter nova organização: Divisões de Exército, em lugar de Brigadas Estratégicas, com duas Brigadas de Infantaria e uma de Artilharia; e Regiões Militares no lugar das Inspeções; além disso, há a reestruturação do Alto Comando, com o Ministro e seu Gabinete, o Estado-Maior do Exército, as Inspeções das Armas e os Comandos das Regiões Militares. Neste mesmo ano, 1915, é adotado o Regulamento dos Grandes Comandos e, no ano seguinte, é aprovado o RISG (Regulamento Interno e de Serviços Gerais) que sistematiza e uniformiza a rotina do serviço nas Unidades Militares. Foi, também a época da instalação dos Tiros-de-Guerra (1908 a 1915) (MAGALHÃES, 1998. p. 323).

De 1920 a 1939 houve grande mudanças na estrutura do Exército, por conta da presença da Missão Militar Francesa, principalmente a criação de novas escolas, Como a Escola de Engenharia Militar. “A Missão fora contratada para modernizar o nosso Exército, organizando-o e instruindo-o Ora, fazia-se mister que começasse pelas escolas como previsto e que, nessas, administrasse ensinamentos de forma a criar uma Unidade de Doutrina assentada nos métodos de trabalho e nos regulamentos.”(MALAN, 1988, p. 96).

A Estrutura das Forças Armadas de um país obedece a imperativos estratégicos, econômicos e sociais. Antes de tudo, busca-se atender às aspirações da nação, dentro do que é peculiar à atividade militar. É na Constituição que modernamente as nações inserem as obrigações, os objetivos e as condições de operacionalidade de seus exércitos. Na nossa Constituição isso fica razoavelmente claro:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. § 1º. Lei complementar estabelecerá as normas gerais a serem adotadas na organização, no preparo e no emprego das Forças Armadas. (BRASIL, 1988, p.75).

É o que faz a Lei complementar nº 97, de 09 de junho de 1999:

Art. 13. Para o cumprimento da destinação constitucional das Forças Armadas, cabe aos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica o preparo de seus órgãos operativos e de apoio, obedecidas as políticas estabelecidas pelo Ministro da Defesa. § 1º O preparo compreende, entre outras, as atividades permanentes de planejamento, organização e articulação, instrução e adestramento, desenvolvimento de doutrina e pesquisas específicas, inteligência e estruturação das Forças Armadas, de sua logística e mobilização. § 2º No preparo das Forças Armadas para o cumprimento de sua destinação constitucional, poderão ser planejados e executados exercícios operacionais em áreas públicas, adequadas à natureza das operações, ou em áreas privadas cedidas para esse fim. § 3º O planejamento e a execução dos exercícios operacionais poderão ser realizados com a cooperação dos órgãos de segurança pública e de órgãos públicos com interesses afins." (Já alterado pela Lei complementar nº 117, de 02 de setembro de 2004)

Defesa do ar, do mar e da terra. O Brasil, com seus oito milhões e quinhentos mil quilômetros quadrados, exige muito dessas três Forças. Para isso se estruturou dentro de um Ministério da Defesa. A grande maioria dos países, hoje, concentram e coordenam suas atividades de segurança nacional através de um Ministério de Defesa. O Ministério da Defesa do Brasil, foi criado em 10 de junho de 1999, substituindo e ampliando as atribuições do antigo Estado-Maior das Forças Armadas.

Essa alteração seguiu a tendência existente nos países mais desenvolvidos do mundo, que permite uma maior articulação das Forças Armadas, do que a propiciada pelo antigo Estado-Maior das Forças Armadas, além de controle político mais eficiente. Sua estrutura atual é a seguinte:

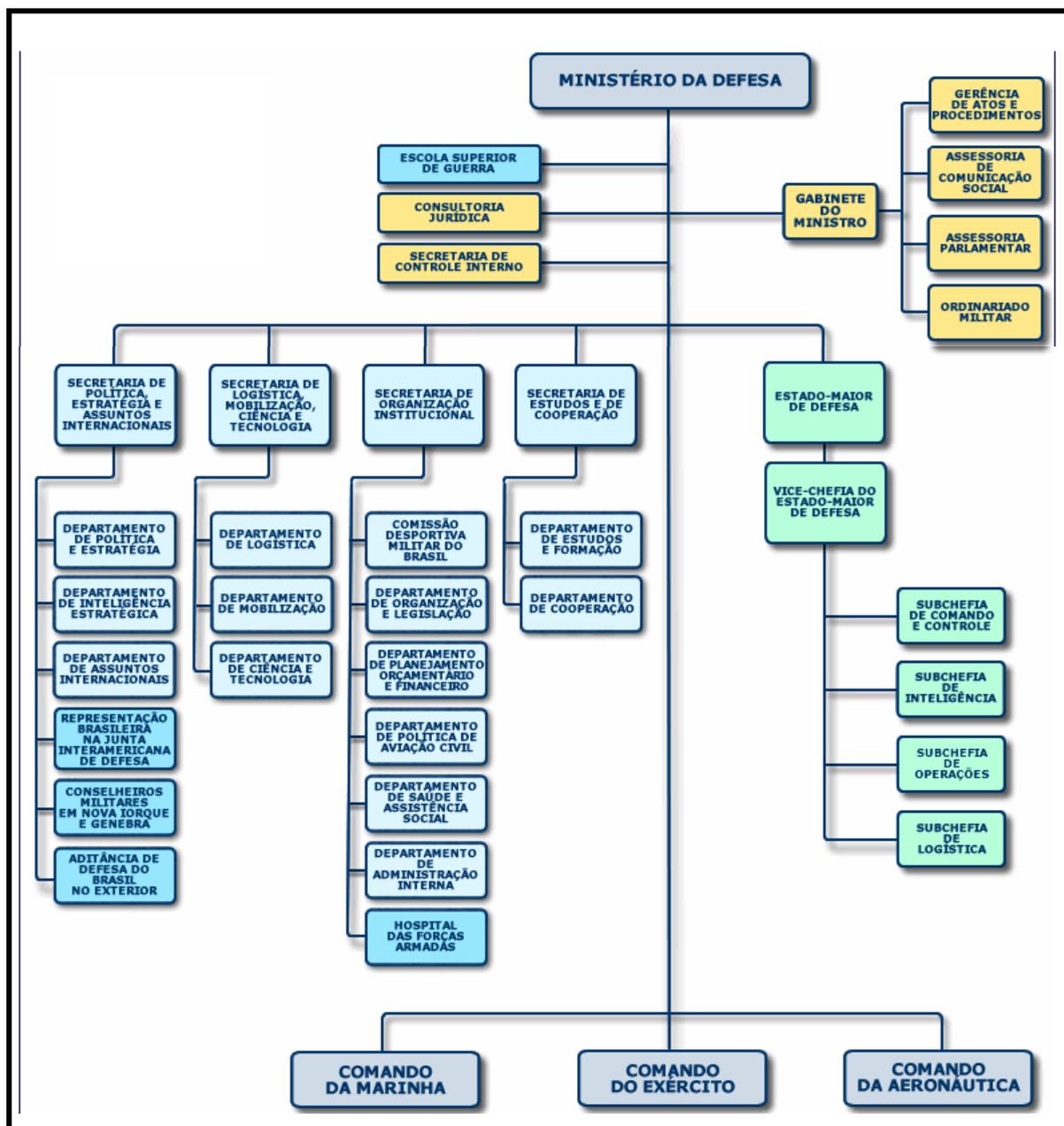
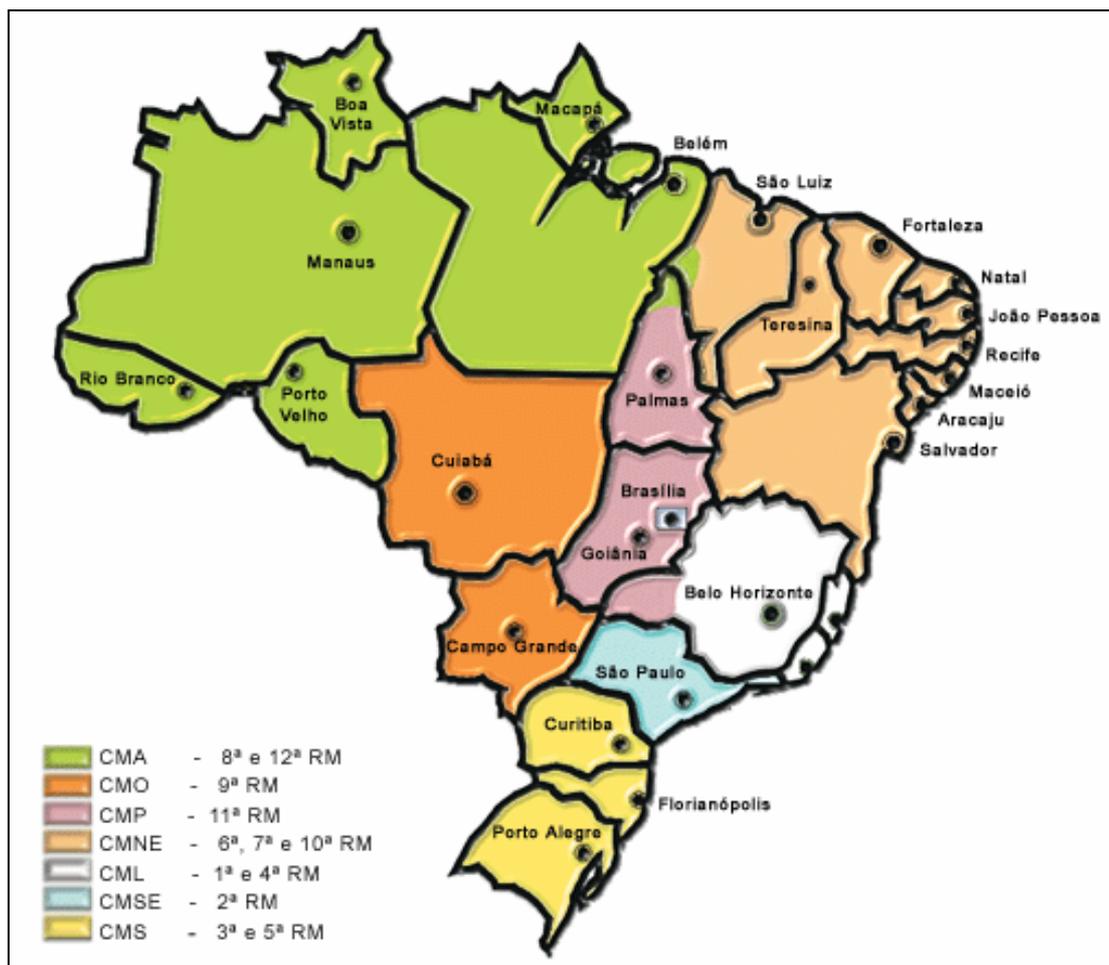


Figura 4 - Organograma do Ministério da Defesa. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/estrutura/index.php?page>. Acesso em 20 dez 2006

Dentro dessa estrutura e divisão de trabalho o Exército Brasileiro foi incumbido: da defesa territorial no âmbito terrestre; da proteção de fronteiras; da preparação de efetivos combatentes e da reserva estratégica de recursos para essa defesa; de colaborar nas ações de manutenção da ordem, de defesa das instituições, da defesa civil; e do desenvolvimento nacional; e de participar de operações de paz no exterior.

Para isso distribuiu seus comandos militares e regionais de forma a cobrir a maior parte possível do território nacional, respeitando a necessidade de concentração de efetivos e níveis de comando:



**Figura 5 - Distribuição dos Comandos Regionais e Militares de Área**

Fonte: <<http://www.exercito.gov.br/01Instit/Conheca/missao.htm>>. Acesso em 20 dez 2006.

Com essa distribuição, mantém efetivos espalhados em todo território nacional. A concentração ainda se dá mais na faixa do litoral, e fronteira sul, tendo em vista a maior densidade demográfica dessas regiões, o que facilita o recrutamento e mobilização. Unidades foram reforçadas em pessoal e equipamentos e outras foram deslocadas de outras regiões para o coração da selva amazônica, à exemplo da 16ª Brigada de Infantaria de Selva, que foi deslocada de Santo Ângelo, no Estado do Rio Grande do Sul, para a cidade de Tefé, no Estado do Amazonas.

A Estrutura do Exército atualmente é a apresentada abaixo:

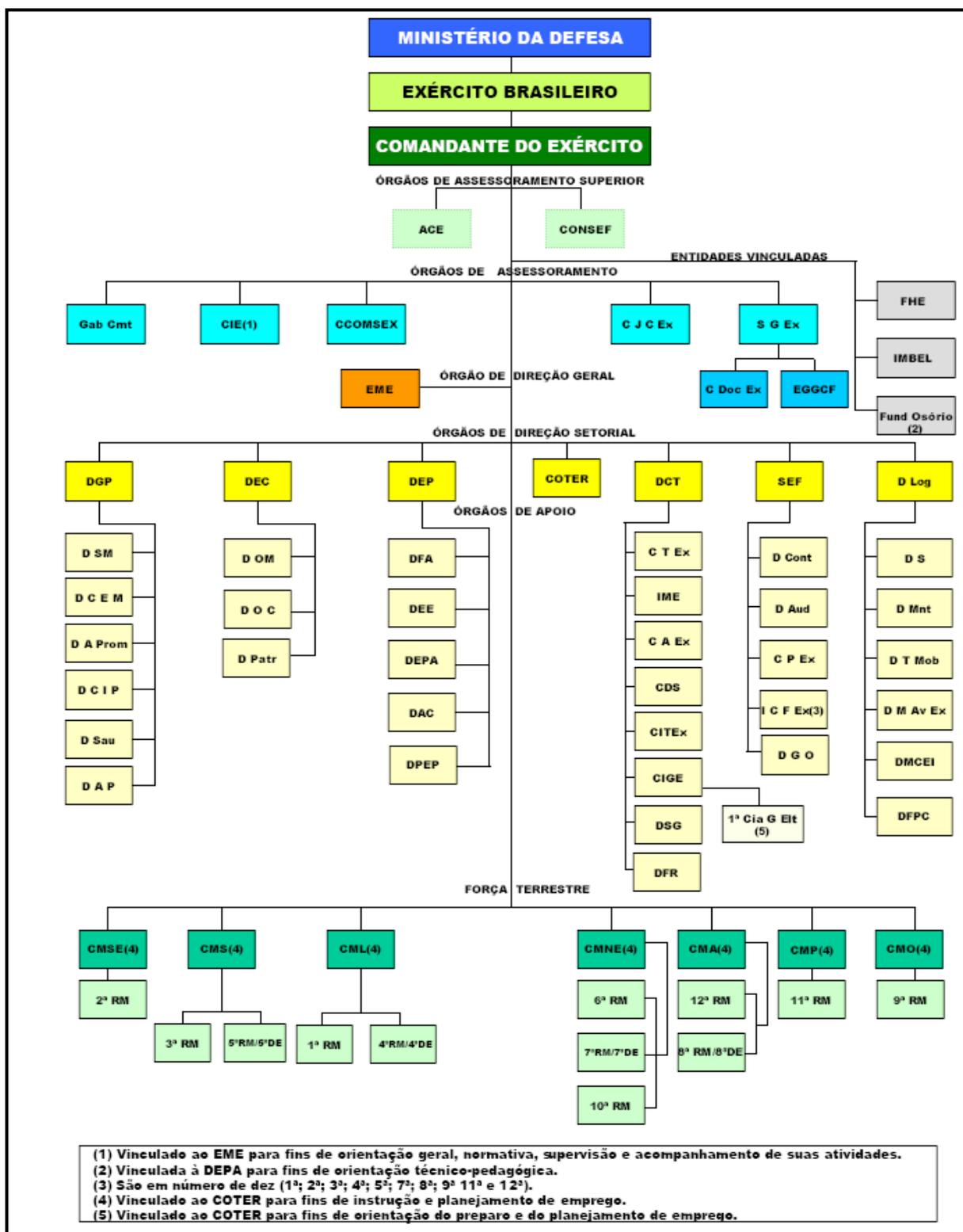


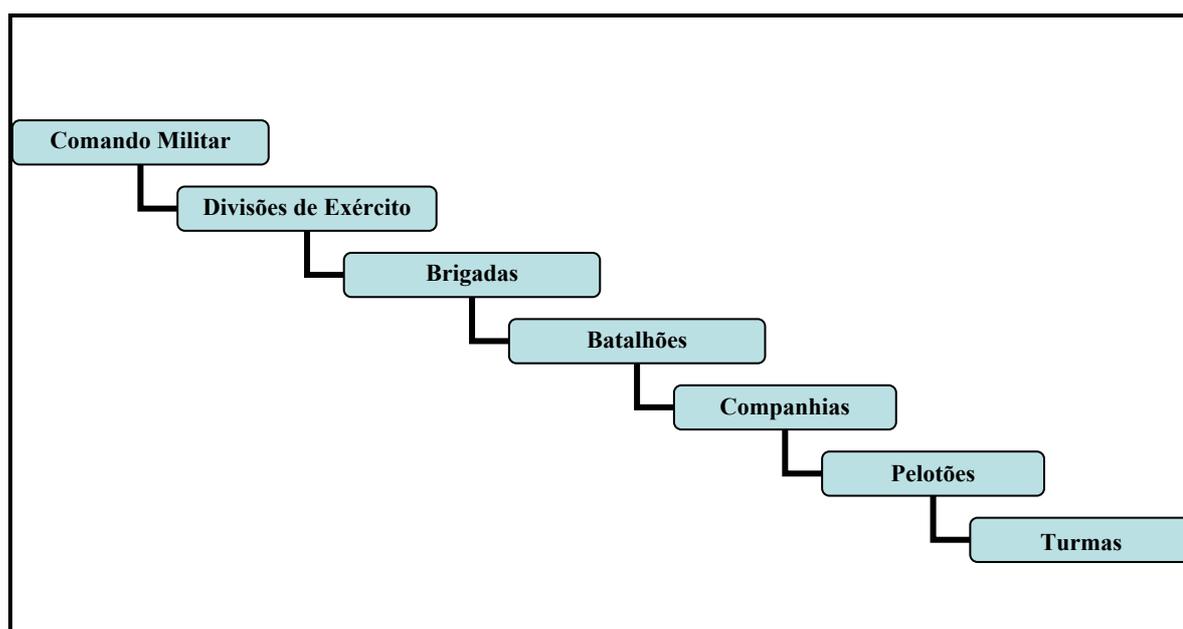
Figura 6 - Estrutura atual do Exército Brasileiro. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/01Instit/Conheca/estorgeb.htm>>. Acesso em 20 dez 2006

Funcionalmente, Departamentos como os de Pessoal, de Engenharia e Construção, de Ensino e Pesquisa, e de Logística, fazem parte da estrutura de apoio logístico-administrativa dos Comandos Militares, em número de sete: Comando

Militar do Sudeste, Comando Militar do Sul, Comando Militar do Leste, Comando Militar do Nordeste, Comando Militar da Amazônia, Comando Militar do Planalto e Comando Militar do Oeste. Todos apoiados localmente por suas Regiões Militares, em número de doze, que cerram recursos materiais e humanos para que os Comandos Militares possam cumprir as suas missões.

Resumidamente: o Exército é estruturado em Órgãos de Apoio ao Comandante do Exército, Departamentos (órgãos administrativos), Comandos Militares (órgãos operacionais), e Comandos Administrativos (Regiões Militares).

De maneira geral os Comandos Militares são formados por uma ou mais Divisões, e estas, em Brigadas, que tem como células operacionais unidades de valor Batalhão. Estes, são constituídos de Companhias, estas, em Pelotões, ou seções, e estes em turmas ou Grupos de Combate. Assim:



**Figura 7 - Subordinação Hierárquica das Organizações Militares Operacionais**

Fonte: do autor

Essa subordinação é flexível. Ela ocorre na maioria dos exércitos do mundo e descende das organizações militares gregas e romanas, normalmente compostas de três escalões subordinados para cada nível, a partir de batalhão, e para baixo. Assim: um batalhão tem três companhias, uma companhia tem três pelotões, um pelotão tem três turmas, ou grupos de combate.

As Brigadas, Divisões e Exércitos possuem constituições variáveis, de acordo com o cenário de guerra. São organizados com elementos de combate e apoio que lhes permita realizar determinada missão. Ex: Brigada Pára-quedista,

Divisão de Cavalaria, etc. Quando a missão é limitada no espaço e no tempo, podem ser organizadas Forças-Tarefas - agrupamentos de unidades de qualquer valor (companhia, batalhão, etc).

Tradicionalmente, as Regiões Militares, que são grandes Comandos Administrativos, são as responsáveis diretas pela chefia e direção dos Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar, onde servem os atiradores e alunos, foco da nossa pesquisa.

A posição de cada militar na estrutura do Exército depende de seu posto, ou graduação. Postos são os níveis que enquadram os oficiais, e graduações são os níveis em que se enquadram as praças.

Soldados, atiradores e alunos, ocupam o grau mais inferior da hierarquia militar.

Os postos e graduações do Exército são os seguintes:

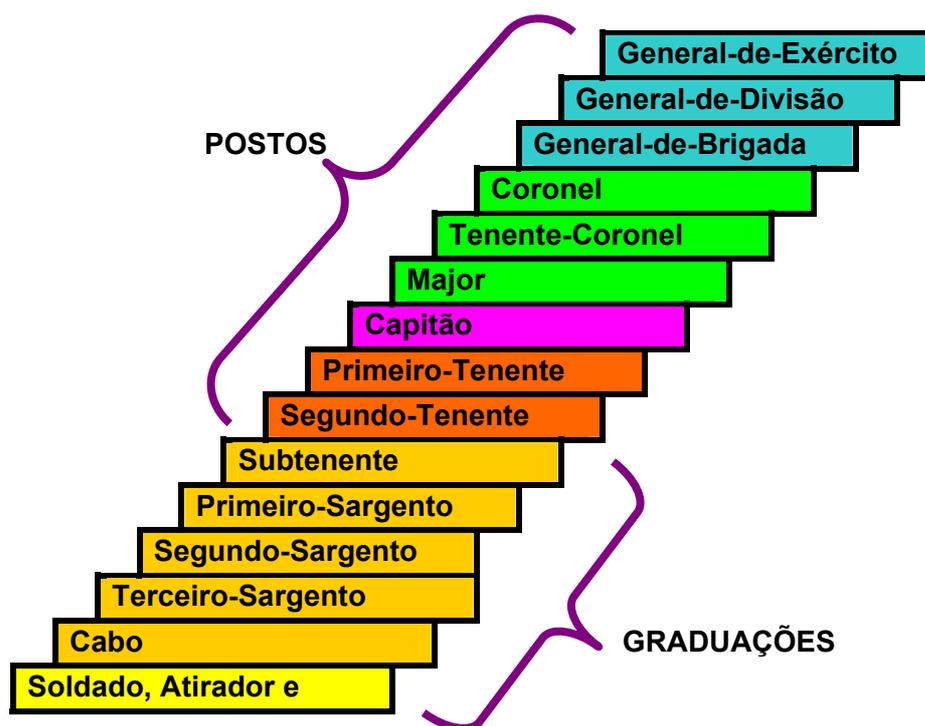


Figura 8 - Postos e Graduações do Exército Brasileiro. Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/VO/187/postos.htm>. Acesso em 20 dez 2006

O modelo de estrutura organizacional do Exército se identifica mais da Burocracia Mecânica e da Burocracia Profissional, dentre os modelos apresentados por Ferreira et al. (1998, p. 300). O Alto Comando, formado pelo Comandante do Exército, Comandantes Militares de Área e Chefes de Departamento, todos Generais-de-Exército, é o responsável pelas decisões do nível estratégico. Decisões

de nível tático são responsabilidade dos comandos das unidades operacionais de nível Divisão até Brigada, e decisões do nível operacional são responsabilidade dos comandantes das unidades de Batalhão e inferiores.

Sua estrutura revela uma forte departamentalização horizontal (por função) e vertical (por hierarquia), contendo elementos de departamentalização por projetos e por distribuição geográfica. Cada Departamento cuida de uma função especializada (Pessoal, Logística, Engenharia e Construção, Ciência e Tecnologia, etc). Existem diversos órgãos de assessoria, como o Centro de Informações do Exército, Centro de Comunicações do Exército e Secretaria Geral do Exército, além dos Estados-Maiores dos diversos setores operacionais.

É extensa a documentação normativa. Ela regula desde a prática diária das obrigações do soldado até a elaboração das políticas e estratégias da instituição. Como exemplo temos o Decreto 4.346, de 26 de agosto de 2002 – Regulamento Disciplinar do Exército, que normatiza os procedimentos de manutenção da disciplina do pessoal; e a Portaria 014 de 5 de março de 2002 – que aprova as Normas para a Programação e Execução das Atividades do Serviço de Assistência Religiosa nas Capelarias Militares do Exército Brasileiro.

Os níveis hierárquicos se distribuem através dos diversos postos e graduações e estabelecem uma padronização de comportamento.

Dos Princípios Gerais da Hierarquia e da Disciplina

Art. 7º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, por postos e graduações.

Parágrafo único. A ordenação dos postos e graduações se faz conforme preceitua o Estatuto dos Militares.

Art. 8º A disciplina militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo militar. (Decreto nr 4.346, de 26 de agosto de 2002)

Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antigüidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade. (Brasil. Estatuto dos Militares (Lei 6.880/80)

## **2.14 Ordenamento jurídico militar**

Para cumprir as suas missões e se desincumbir de suas atribuições o Exército e seus soldados (todos os militares, no sentido amplo) seguem leis, normas e regulamentos.

A primeira delas é a constituição federal. Como lei máxima é a fonte do direito onde se define a razão de ser das Forças Armadas, suas obrigações e os direitos particulares dos seus membros, enquanto na atividade militar. Por exemplo, A organização das Forças Armadas. Leis complementares, Decretos-Lei e Decretos explicitam a forma de aplicação, entendimento, abrangência (ÁVILA, 1972, p. 412). São esses instrumentos legais que criam a estrutura da Força Armada, fixam efetivos, definem recursos orçamentários, organizam a vida dos militares, desde a sua admissão à Força, até o término de suas vidas profissionais, ou além delas. Por exemplo, a Lei 4375, de 17 Ago 1964 – Lei do Serviço Militar, que define a aplicação desse instituto da cidadania, juntamente com o Decreto 57.654 – Regulamento da Lei do Serviço Militar, que materializa os procedimentos para aplicação da Lei.

Avisos e Portarias (ÁVILA, 1972) são os instrumentos de regulamentação internos, usados para atividades particularizadas no tempo, no espaço, e no âmbito de cada subestrutura, como por exemplo, a Portaria nr 001, de 2 de janeiro de 2002 – Regulamento para os Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar (R- 138).

Ordens do Dia e Boletins Internos (RISG, Art 170) são documentos de expressão e registro das ordens do Comandante de determinado setor. Registram as atividades a serem desenvolvidas no corpo, definem responsabilidades para as diversas atividades, transcrevem determinações e ordens superiores, aplicam recompensas e punições, regulam procedimentos administrativos e de instrução, e podem conter pronunciamentos da autoridade responsável sobre eventos relevantes da história nacional ou sobre acontecimentos que afetem a tropa subordinada.

São muitas as normas e os regulamentos relacionados com a vida do soldado. Para este estudo, são particularmente importantes, a Constituição Federal, A Lei do Serviço Militar, e o seu Regulamento, o Estatuto dos Militares, as Portarias Ministeriais que normatizam a instrução militar e que definem a finalidade e a organização dos Tiros-de-Guerra e das Escolas de Instrução Militar.

## **2.15 A importância estratégica do TG e da EsIM.**

Pelo anteriormente exposto compreende-se ser estratégico, tanto para o país, como para as Forças Armadas o Serviço Militar obrigatório. Desde o Regimento Real de 17 de dezembro de 1548, que instituía a prestação forçada do Serviço Militar para habitantes da colônia para defesa contra piratas do litoral.(SENA, 2000) até os nossos dias, a prestação do Serviço Militar Inicial é fundamental para a defesa da nação.

Na concepção do Exército, o desafio de responder às necessidades da defesa nacional tem sido vencido graças ao atual sistema de serviço militar, que permite, em curto prazo, mobilizar reservas e atender, com oportunidade e menor custo, às situações emergenciais que possam se configurar. Esse é o enfoque estratégico preponderante para a análise da questão proposta. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2006).

Sendo o TG e a Escola de Instrução Militar unidades dedicadas à prestação do Serviço Militar Inicial, fazem parte do enfoque estratégico da defesa nacional, que vê na formação de reservas eficientes um recurso valioso para o atendimento de suas missões. Isso está definido, para o TG, na Portaria nr 001, de 02 de janeiro de 2002 (Regulamento para os Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar / R-138) que traz em seu artigo segundo:

Art. 2º Os Tiros-de-Guerra (TG) são Órgãos de Formação da Reserva (OFR), que possibilitam a prestação do Serviço Militar Inicial, no município sede do TG, dos convocados não incorporados em Organização Militar da Ativa (OMA), de molde a atender à instrução, conciliando o trabalho e o estudo do cidadão.

Parágrafo único. Além de propiciar a prestação do serviço militar inicial, os TG devem:

- I - contribuir para estimular a interiorização e evitar o êxodo rural;
- II - constituir-se em pólos difusores do civismo, da cidadania e do patriotismo;
- III - colaborar em atividades complementares, mediante convênio com órgãos federais, estaduais e municipais, no funcionamento de ensino profissionalizante em suas dependências e na utilização das mesmas em práticas cívicas, esportivas e sociais, em benefício da comunidade local;
- IV - mediante autorização dos Comandantes Militares de Área:
  - a) atuar na Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e na Defesa Territorial;
  - b) participar na Defesa Civil; e
  - c) colaborar em projetos de Ação Comunitária. (Brasil. Ministério da Defesa. R/138)

Também está definido para a EsIM no Programa-Padrão das Escolas de Instrução Militar (PPB5/3), cujo objetivo é capacitar o reservista de segunda categoria para o combate básico, como defesa territorial e interna, de ação comunitária e defesa civil, objetivos estratégicos do Exército.

## **2.16 Os Tiros-de-Guerra e as Escolas de Instrução Militar**

É no seu Art 56, que a Lei do Serviço Militar dá aos Ministérios Militares o poder de criação de Órgãos de Formação de Reserva, nos quais estão incluídos os Tiros-de-Guerra e as Escolas de Instrução Militar.

Como reza o art 3º da Lei do Serviço Militar (LSM), “O Serviço Militar inicial será prestado por classes constituídas de brasileiros nascidos entre 1º de janeiro e 31 de dezembro, no ano em que completarem 19 (dezenove) anos de idade.” Essa é a idade para prestação do Serviço Militar nos Tiros-de-Guerra. Nas Escolas de Instrução Militar, o aluno dos Estabelecimentos de Ensino que sediam a EsIM poderão se inscrever para a seleção a partir do ano em que completarem 16 anos, ano esse que antecede à prestação do Serviço Militar, que para eles ocorre a partir dos 17 anos; exceção permitida pelo Art 73 da LSM: “para efeito do Serviço Militar, cessará a incapacidade civil do menor, na data em que completar 17 (dezessete) anos.”

Quando em 1997, o Ministério do Exército se interessou pela a reativação das Escolas de Instrução Militar, o fez pela possibilidade de aproveitar a proximidade das Organizações Militares existentes no apoio aos Estabelecimentos de Ensino interessados em aderir ao projeto. Como sede do projeto-piloto para essa reativação foi escolhido o Comando Militar do Sudeste, maior escalão hierárquico, no Exército, para o Estado de São Paulo.

As Instruções Complementares para o Funcionamento das Escolas de Instrução Militar (IC-EsIM), Portaria 570, de 5 de agosto de 1997, apresentam a finalidade das EsIM:

Art 1º As Escolas de Instrução Militar (EsIM) são órgãos de formação da Reserva (OFR) que possibilitam a prestação do Serviço Militar Inicial, por alunos de Estabelecimentos Cívicos de Ensino (EE) de 2º Grau, inclusive técnico-profissional, voluntários, de modo a atender à instituição, conciliando a prestação do serviço militar com o estudo formal do aluno.

Par Único – Além de propiciar a prestação do Serviço Militar Inicial, as EsIM deverão: 1. constituir-se em pólos difusores do civismo, da cidadania e do patriotismo; 2. colaborar em ações subsidiárias, mediante convênio com Órgãos Federais, Estaduais e Municipais; 3. colaborar em projetos de ação comunitária. (Brasil. Ministério do Exército. !C-EsIM)

Conciliar o Serviço Militar com as atividades escolares, permitir a participação de todas as Escolas de Ensino Médio, inclusive as destinadas a formação técnica aumenta a abrangência da conscrição e diminui a resistência natural a essa obrigação. Aumenta a conscrição pois acrescenta um número

substancial de soldados na reserva e diminui a resistência ao Serviço Militar, por apresentá-lo de forma mais “amigável”, isto é, mais adaptado às atividades e ao ambiente que o estudante frequenta – a sua escola.

Com o regime de instrução descontínuo, isto é, instruções ministradas apenas alguns dias da semana e por no máximo três horas a cada dia, e com a duração de dezoito semanas, o programa tende a se adaptar bem a um semestre de atividade escolar, o que deve ser, normalmente no primeiro semestre, e abarcando voluntários das três séries do ensino médio. Tudo para atender à imposição de idade mínima de ingresso: estar com dezessete anos completos no ano da instrução.

E mais:

Art 3º A instrução nas EsIM tem por objetivo a preparação de: 1. munícipes conhecedores dos problemas locais, interessados nas aspirações e realizações da sua comunidade e cidadãos integrados na realidade nacional; 2. reservistas de 2ª Categoria aptos a desempenharem tarefas limitadas, na paz e na guerra, nos quadros de Defesa da Pátria, da Garantia da Lei e da Ordem e na Ação Comunitária. (Brasil. Ministério do Exército. IC-EsIM).

Essa pretendida integração do jovem recruta à realidade da sua comunidade e da nação, buscando aguçar o seu interesse pela vida comunitária, é particular dessas modalidades de Serviço Militar. Apenas o TG e a EsIM contemplam o seu programa com atividades definidas nesse sentido, e como objetivos de formação. É claro que são soldados. E destinados a “ações limitadas”, principalmente de defesa de instalações e manutenção da segurança em áreas longe do “front”.

Para alcançar esses objetivos a instrução deve conter atividades extracurriculares, constando de:

Art 4º [...] 1. palestras por conceituados membros da comunidade; 2. visitas a entidades públicas e privadas, para conhecimento das realizações e possibilidades do município em todos os campos de atividades; e 3. participação na vida comunitária, cooperando na instrução de ordem unida e educação física em Estabelecimentos de Ensino, em competições esportivas, em ações cívico-sociais e em outras julgadas necessárias. (Brasil. Ministério do Exército. IC-EsIM, 1997)

Essa visão social e educacional é reforçada no Decreto nr 66.949, de 23 de julho de 1970 (Aprova as Instruções Gerais para a Coordenação da Conscrição nas Forças Armadas): “a estrutura do Serviço Militar deve ser aproveitada para desenvolver a ação educacional, particularmente nas populações e nas áreas menos desenvolvidas; [...] a melhoria do potencial humano deve ser acelerada, bem como deve ser dada ênfase ao estímulo dos valores morais e espirituais...”. E mais:

“esforços devem ser feitos para que o jovem, ao retornar à vida civil, leve uma imagem favorável dos dias de caserna, de tal modo a transformá-lo num elemento de relações públicas das forças Armadas”.

Toda essa postura perante o Serviço Militar mostra a aproximação desejada pelas Forças Armadas em relação ao cidadão sujeito à conscrição. Esse fato é importante para os objetivos desta pesquisa que vai determinar se o soldado percebe esse esforço quando no desempenho de suas atividades e se essa percepção é semelhante considerando o TG e a EsIM.

Embora estruturados de forma diferente, os TG formam, também o reservista de 2ª Categoria. Suas atividades são reguladas principalmente pelo R-138 – Regulamento para os Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar.

Art. 2º Os Tiros-de-Guerra (TG) são Órgãos de Formação da Reserva (OFR), que possibilitam a prestação do Serviço Militar Inicial, no município sede do TG, dos convocados não incorporados em Organização Militar da Ativa (OMA), de molde a atender à instrução, conciliando o trabalho e o estudo do cidadão. Parágrafo único - Além de propiciar a prestação do serviço militar inicial, os TG devem: I - contribuir para estimular a interiorização e evitar o êxodo rural; II - constituir-se em pólos difusores do civismo, da cidadania e do patriotismo; III - colaborar em atividades complementares, mediante convênio com órgãos federais, estaduais e municipais, no funcionamento de ensino profissionalizante em suas dependências e na utilização das mesmas em práticas cívicas, esportivas e sociais, em benefício da comunidade local; IV - mediante autorização dos Comandantes Militares de Área: a) atuar na Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e na Defesa Territorial; b) participar na Defesa Civil; e, c) colaborar em projetos de Ação Comunitária. (BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Regulamento para os Tiros de Guerra e Escolas de Instrução Militar, 2002, Art 2º)

O foco na cidadania visa fortalecer o sentido patriótico do Serviço Militar. Resgata virtudes aparentemente perdidas ou relegadas a segundo plano. Hoje, o Serviço Militar prestado em TG e EsIM segue essas diretrizes e mais as exaradas pelo Programa-Padrão de Instrução das Escolas de Instrução Militar (PPB – 5/3).

## 2. OBJETIVOS DO TREINAMENTO

### a. Objetivos Gerais

- 1) Possibilitar a prestação do Serviço Militar Inicial e voluntário, por alunos de Estabelecimentos Cívicos de Ensino (EE) de 2º Grau, inclusive técnico-profissional.
- 2) Preparar o reservista de 2ª Categoria (Combatente Básico).
- 3) Preparar munícipes esclarecidos dos problemas locais interessados nas aspirações e realizações de sua comunidade e cidadãos interessados na realidade nacional.
- 4) Preparar reservistas aptos a desempenhar tarefas limitadas, na paz e na guerra, nos quadros de Defesa Territorial e Interna, de Ação Comunitária e Defesa Civil.
- 5) Preparar Líderes Democratas esclarecidos.
- 6) Desenvolver e difundir no jovem o civismo, a cidadania e o patriotismo, assim como a sua capacidade em colaborar em projetos de ação comunitária.

**Quadro 12 - Objetivos do Treinamento nas EsIM.**

**Fonte: Brasil. Ministério do Exército. PPB – 5/3 (EsIM), 2002.**

As finalidades de cada modelo, TG ou EsIM, estão contidas respectivamente no Regulamento para os Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar (R/138) e nas Instruções Complementares Para o Funcionamento das Escolas de Instrução Militar (IC – EsIM). O quadro a seguir mostra, lado a lado, as finalidades dos dois programas para uma comparação. Nele se pode observar que são quase idênticas as finalidades e os objetivos dos dois modelos.

	TG	EsIM
F I N A L I D A D E	Art. 2º Os Tiros-de-Guerra (TG) são Órgãos de Formação da Reserva (OFR), que possibilitam a prestação do Serviço Militar Inicial, no município sede do TG, dos convocados não incorporados em Organização Militar da Ativa (OMA), de molde a atender à instrução, conciliando o trabalho e o estudo do cidadão. Parágrafo único - Além de propiciar a prestação do serviço militar inicial, os TG devem: I - contribuir para estimular a interiorização e evitar o êxodo rural; II - constituir-se em pólos difusores do civismo, da cidadania e do patriotismo; III - colaborar em atividades complementares, mediante convênio com órgãos federais, estaduais e municipais, no funcionamento de ensino profissionalizante em suas dependências e na utilização das mesmas em práticas cívicas, esportivas e sociais, em benefício da comunidade local; IV - mediante autorização dos Comandantes Militares de Área: a) atuar na Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e na Defesa Territorial; b) participar na Defesa Civil; e, c) colaborar em projetos de Ação Comunitária. (R-138)	Art 1º As Escolas de Instrução Militar (EsIM) são órgãos de formação da Reserva (OFR) que possibilitam a prestação do Serviço Militar Inicial, por alunos de Estabelecimentos Cívicos de Ensino (EE) de 2º Grau, inclusive técnico-profissional, voluntários, de modo a atender à instituição, conciliando a prestação do serviço militar com o estudo formal do aluno. Par Único – Além de propiciar a prestação do Serviço Militar Inicial, as EsIM deverão: 1. constituir-se em pólos difusores do civismo, da cidadania e do patriotismo; 2. colaborar em ações subsidiárias, mediante convênio com Órgãos Federais, Estaduais e Municipais; 3. colaborar em projetos de ação comunitária. Art 3º A instrução nas EsIM tem por objetivo a preparação de: 1. munícipes conhecedores dos problemas locais, interessados nas aspirações e realizações da sua comunidade e cidadãos integrados na realidade nacional; 2. reservistas de 2ª Categoria aptos a desempenharem tarefas limitadas, na paz e na guerra, nos quadros de Defesa da Pátria, da Garantia da Lei e da Ordem e na Ação Comunitária. (IC-EsIM)

**Quadro 13 - Comparação das finalidades do TG e da EsIM**

Fonte: Brasil. Ministério do Exército. IC-EsIM, 1997; R/138, 2002

Vamos comparar agora os programas de instrução das duas modalidades. Esses Programas, como aliás todos os programas de treinamento e formação para o Serviço Militar Inicial são aprovados na forma de Programas-Padrão. Para os TG e EsIM, os programas aprovados são:

TG: PPB/5 - Preparação do Combatente Básico de Força Territorial (Aprovado pela Portaria Ministerial nr 031-EME, de 09 Jan 1983).

EsIM: PPB 5/3 – Preparação do Combatente Básico de Força Territorial / Escolas de Instrução Militar (Aprovado pela Portaria Ministerial s/n - COTER, de 01 Nov 2002).

Esses programas listam as matérias e os assuntos a serem desenvolvidos nas duas modalidades, com as respectivas cargas horárias e outras orientações.

TG		Escola de Instrução Militar	
Matérias	CH	Matérias	CH

TG		Escola de Instrução Militar	
Matérias	CH	Matérias	CH
1. Ação Comunitária e Defesa Civil	8	1. Exército e Comunidade.	20
2. Armamento Munição e Tiro.	24	2. Armamento Munição e Tiro.	18
3. Camuflagem.	4	3. Camuflagem.	4
4. Comunicações.	4	4. Comunicações.	2
5. Defesa do Aquartelamento.	6	5. Defesa do Aquartelamento.	4
6. Defesa Territorial e Interna.	18	6. Defesa Territorial e Interna.	8
7. Fardamento.	3	7. Fardamento.	2
8. Fortificação.	4	8. Fortificação.	4
9. Guerra Química, Biológica e Nuclear	2	9. Guerra Química, Biológica e	2
10. Defesa do Estado e Inst	8	10. Defesa do Estado e Inst	3
11. Higiene e Primeiros Socorros.	5	11. Higiene e Primeiros Socorros.	6
12. Instrução Geral.	32	12. Instrução Geral.	20
13. Manutenção do Material.	2	13. Manutenção do Material.	2
14. Marchas e Estacionamentos.	22	14. Marchas e Estacionamentos.	12
15. Observação, Orientação e	18	15. Observação, Orientação e	8
16. Ordem Unida.	18	16. Ordem Unida.	19
17. Prevenção e Combate a Incêndios.	4	17. Prevenção e Combate a Incêndios	2
18. Serviços Internos e Externos.	9	18. Serviços Internos e Externos.	3
19. Técnicas Especiais.	6	19. Técnicas Especiais.	6
20. Treinamento Físico-Militar.	31	20. Treinamento Físico-Militar.	22
21. Utilização do Terreno.	6	21. Utilização do Terreno.	4
22. Defesa Antiaérea e Anticarro.	3		
Atributos da Área Afetiva.	8	Atributos da Área Afetiva.	6
Outros (Verificações, Conc. de Tiro, etc)	19	Outros (Verificações, Conc. de	23
Total	264	Total	200

**Quadro 14 - Programas de treinamento dos TG e das EsIM**  
**Fonte: Brasil. Ministério do Exército. PPB /5, 1983; PPB – 5/3, 2002**

No Estado de São Paulo, universo da nossa pesquisa, existem, atualmente, 74 Tiros-de-Guerra e uma Escola de Instrução Militar. Alguns desses Tiros de Guerra foram fundados há mais de 80 anos, outros são mais recentes. Essa nova leva de Escolas de Instrução Militar foram instaladas a partir de 1998:

- a Portaria 046, de 29 Jan 1998, criou EsIM 02-001, a funcionar no Centro Federal de Ensino Tecnológico de São Paulo (CEFET/SP);

- a Portaria 047, de 29 Jan 1998, criou a EsIM 02-002, a funcionar no Colégio Anglo-Latino;

- a Portaria 048, de 29 Jan 1998, criou a EsIM 02-003, no Ateneu Campinense “Dr Joaquim Francisco da Costa Eduardo”, todos com funcionamento previsto para o início de fevereiro do mesmo ano.

Essas novas EsIM foram suspensas até 2002, o que marcou o fim do projeto-piloto. A suspensão se deveu principalmente à falta de efetivos a incorporar.

Como as primeiras turmas foram formadas com os alunos das 1as, 2as e 3as séries do Nível Médio de cada escola, não havia efetivo suficiente para se organizar nos anos seguintes novos pelotões. Os alunos das 1as séries dos anos seguintes não eram suficientes para atingir o efetivo mínimo de quarenta alunos.

Em 2000, a Escola de Ensino Médio e Educação Profissional e de Jovens e Adultos Embaixador Assis Chateaubriand, vinculado à Fundação Bradesco, solicitou a instalação de um EsIM em sua unidade, na Vila Yara, em Osasco – SP. Passou a ser a EsIM 02-004. É a única EsIM em funcionamento atualmente, contando a cada ano com perto de cem alunos. Sua Organização Militar de Apoio (OMA), unidade que fornece instrutores, fardamento, equipamentos, munição e treinamento, é o 20º Grupo de Artilharia de Campanha Leve, sediado em Barueri- SP.

O efetivo dos TG varia de acordo com o contingente alistável em cada sede, com as possibilidades físicas das instalações do TG, com a disponibilidade de instrutores militares e funcionários civis, estes, fornecidos pela prefeitura. São constituídos de uma a três turmas, com aproximadamente 40 alunos, cada turma. O Estado de São Paulo é o que mais possui Tiros-de-Guerra em todo Brasil e, o único, além do Rio Grande do Sul, que possui Escola de Instrução Militar. Esta EsIM, do Rio Grande do Sul, foi inaugurada em 2001 e funciona no Colégio Farroupilha, em Porto Alegre.

A distribuição dos TG no Estado de São Paulo atende mais à solicitação feita pelas prefeituras, do que um plano estratégico de distribuição. No entanto, existem TG em todas as regiões do estado, inclusive no litoral, com o recém-fundado TG de Peroíbe.

O quadro abaixo relaciona os TG e a EsIM que participarão da pesquisa deste trabalho:

**Tabela 1 - TG e EsIM do Estado de São Paulo**

NR	SEDE	EF	NR	SEDE	EF
02-001	AMPARO	49	02-043	TUPÃ	39
02-002	ARARAQUARA	89	02-045	AMERICANA	82
02-003	AVARÉ	50	02-046	ASSIS	82
02-004	BARIRI	44	02-048	BOTUCATU	92
02-005	BARRETOS	88	02-049	PARAGUAÇU PAULISTA	47
02-006	BEBEDOURO	50	02-050	PROMISSÃO	48
02-007	ANDRADINA	49	02-051	JACAREÍ	47
02-008	BIRIGUI	87	02-052	MOGI DAS CRUZES	90
02-009	BRAGANÇA PAULISTA	87	02-053	ARARAS	91
02-010	ARAÇATUBA	85	02-054	BAURÚ	87

NR	SEDE	EF	NR	SEDE	EF
02-011	CAPIVARI	47	02-055	SANTA CRUZ DO RIO PARDO	46
02-012	CATANDUVA	37	02-058	ITUVERAVA	46
02-013	FRANCA	96	02-059	MARÍLIA	87
02-014	GARÇA	46	02-061	ESPIRITO SANTO DO PINHAL	50
02-015	ITAPEVA	48	02-063	PRESIDENTE PRUDENTE	85
02-016	ITÁPOLIS	46	02-064	PRESIDENTE VENCESLAU	48
02-017	ITARARÉ	40	02-065	SÃO JOAQUIM DA BARRA	50
02-018	JABOTICABAL	49	02-066	CASA BRANCA	46
02-019	JAÚ	94	02-068	TATUÍ	42
02-020	LIMEIRA	88	02-069	SÃO CAETANO DO SUL	88
02-021	MIRASSOL	49	02-070	ITATIBA	47
02-022	MOCOCA	50	02-072	SANTO ANDRÉ	93
02-023	MOGI-MIRIM	88	02-073	GUARARAPES	44
02-025	OLÍMPIA	45	02-074	LEME	95
02-026	OURINHOS	91	02-076	ITAPETININGA	93
02-027	PENÁPOLIS	48	02-077	STA RITA DO PASSA QUATRO	43
02-028	PIRACICABA	81	02-078	SÃO BERNARDO DO CAMPO	95
02-029	PIRAJUÍ	40	02-079	CRUZEIRO	43
02-031	RIBEIRÃO PRETO	93	02-081	SUZANO	95
02-032	RIO CLARO	86	02-082	DRACENA	40
02-033	SÃO JOSE DO RIO PRETO	89	02-083	FERNANDÓPOLIS	46
02-035	SÃO CARLOS	90	02-084	GUARULHOS	84
02-036	SÃO JOÃO DA BOA VISTA	92	02-085	IGARAPAVA	49
02-037	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	89	02-086	MOGI-GUAÇU	96
02-038	SÃO JOSÉ DO RIO PARDO	46	02-088	VOTUPORANGA	47
02-039	SÃO MANUEL	48	02-089	OSVALDO CRUZ	47
02-040	SOROCABA	89	02-090	PERUÍBE	49

<b>Total de Atiradores (TG)</b>	<b>4882</b>
<b>Total de Alunos (EsIM 02-004)</b>	<b>103</b>
<b>Total de envolvidos na pesquisa</b>	<b>4985</b>

Fonte: Seção de Tiros-de-Guerra do Comando da 2ª Região Militar, 2006.

Cada TG é constituído de:

- a. Instrutor-Chefe - subtenente, 1º, 2º, ou 3º Sargento das armas – (um por TG) também instrutor de uma turma de atiradores;
- b. Instrutor - subtenente, 1º, 2º, ou 3º Sargento das armas (um por turma de alunos);
- c. Secretário – funcionário civil fornecido pela prefeitura (um por turma de alunos);
- d. Auxiliares – funcionários colocados à disposição do TG (à critério da prefeitura).
- e. Turmas de Atiradores – soldados prestando o Serviço Militar Inicial (turmas de 40 a 50 soldados).

Cada Escola de Instrução Militar é constituída de;

- a. Instrutores – 1º ou 2º tenentes da Organização Militar de Apoio;
- b. Auxiliar de Instrutor - subtenente, 1º, 2º , ou 3º Sargento das armas (um por turma de alunos)
- c. Alunos – soldados prestando o serviço Militar Inicial (turmas de 40 a 50 soldados);

Tanto os TG como as EsIM são subordinados ao Comando da Região Militar que o enquadra. Esse Comando Regional possui uma Seção de Tiros-de-Guerra, que centraliza o controle, o planejamento e a conduta de todos os TG e EsIM situados em sua área de competência. O Prefeito Municipal é o Diretor do TG e o Diretor do Estabelecimento de Ensino (EE) em que funciona a EsIM é, também, o seu Diretor.

O regime de aulas no TG é de seis instruções semanais, de duas horas cada uma, no início ou no fim do dia. O regime de aulas da EsIM é de três instruções semanais , de três horas cada uma, durante o expediente do EE.

A duração do Serviço Militar no TG é de 12 meses e na EsIM, de 4 meses e meio.

### **3 PROBLEMAS, HIPÓTESES, OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA**

Do que foi exposto na fundamentação teórica, compreende-se que uma série de valores culturais e individuais, influenciam os povos na sua autodefesa e manutenção de sua sobrevivência. Esse processo inclui atividades, uma das quais é a ação militar. A ação militar compreende a preparação de meios humanos e recursos materiais para a abordagem ativa, passiva e preventiva que permita a consecução dos objetivos de autodefesa e manutenção da sobrevivência. Dentre os meios preventivos, temos a formação de uma reserva (recursos humanos) apta a ser empregada de imediato, caso haja a necessidade de envolvimento das forças nacionais numa abordagem ativa (guerra, intimidação, ameaça, demonstração de poder militar, etc). Dos métodos de preparação de uma reserva eficiente, se destaca o Serviço Militar Inicial, que admite a formação de dois tipos de reserva: a de 1ª categoria e a de 2ª categoria.

#### **3.1 O problema**

É compreensível que o Exército tenha a necessidade de homogeneizar a formação de suas reservas, que participando de programas diversos, em diversas regiões do país, em épocas diferentes, devem apresentar o mesmo resultado: um reservista apto a ser convocado, e rapidamente ser condicionado a tarefas em que foi previamente preparado. A obtenção de homogeneidade só é possível, em tese, se os programas de treinamento forem percebidos de forma semelhante pelo soldado a eles submetido e se os valores transmitidos forem os mesmos.

Nas duas modalidades de programas de formação de reservista de segunda categoria, os atiradores (TG) e os alunos (EsIM) participam de instruções bastante semelhantes, que como resultado preparam esses soldados para uma mesma tarefa, se convocados para uma ação militar efetiva.

Essa semelhança, já explorada na argumentação teórica, tem base nas finalidades e objetivos para o funcionamento dos TG e das EsIM; na identidade dos programas de formação e treinamento; no fato de ambas se referirem ao Serviço Militar Inicial; na similaridade das estruturas operacionais e administrativas dos dois modelos; na identidade de faixa etária; na semelhança do ambiente de convivência militar e civil; e, ao fato de ambas obedecerem às mesmas normas e legislação.

Vem daí o problema da administração: atiradores e alunos têm percepção diferente dos fatores envolvidos na aplicação dos seus programas de treinamento?

### **3.2 A hipótese.**

As funções da hipótese são: orientar a direção de estudo, identificar fatos relevantes e não relevantes, sugerir que forma de planejamento de pesquisa parece ser mais apropriado, e fornecer uma estrutura para organizar as conclusões resultantes (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 59). A hipótese deve propor uma situação a ser testada e validada. É a síntese do que se espera do elemento ou da situação estudados.

A paridade nos programas de treinamento e nas atividades desenvolvidas pelos TG e pelas EsIM é um objetivo do Exército, justificado pelo fato de que essa paridade permite obter um grupo homogêneo de soldados, com competências semelhantes e aptos a uma convocação para emprego em curto espaço de tempo. Para isso, a Força institui normas e regulamentos que padronizam a conduta dos elementos mantenedores e dos instrutores de cada organização. O esperado é que o programa de atividades, embora aplicado em soldados de diferentes unidades militares produza o mesmo resultado, no que diz respeito à sua formação militar.

O estudo desse problema podem ser abordado sob diversos ângulos. Por exemplo:

- a. mediante a comparação direta dos programas de treinamento entre si;
- b. mediante a realização de testes para os agentes diretos de aplicação dos programas de treinamento: instrutores, supervisores e mantenedores, para que opinem sobre as condições de execução e o aproveitamento em ambos os modelos;
- c. mediante a aplicação de testes e exercícios sobre os instruendos de ambas as modalidades, avaliando a similaridade de seus desempenhos;
- d. mediante a aplicação de testes sobre os instruendos, para que expressem sua opinião sobre fatores comuns aos dois modelos.

Optou-se por este último, tendo em vista o ineditismo do empreendimento, a possibilidade de se avaliar os programas de treinamento sob a ótica do soldado; a oportunidade oferecida pela aceitação e apoio do comando das unidades em estudo e a possibilidade de ampliação dos estudos dessa pesquisa para campos mais amplos.

Sendo assim, a hipótese a ser testada nesse caso é: os fatores existentes dentro do programa de formação do reservista de segunda categoria em Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar são percebidos de igual maneira por atiradores e alunos.

### **3.3 Os Objetivos.**

O problema acima definido nos leva a sugerir uma solução, ou meios pelos quais a administração possa avaliar a situação atual e corrigi-la. Isso envolve os objetivos da pesquisa. “O módulo de objetivos parte naturalmente da declaração do problema, dando ao patrocinador metas específicas, concretas e possíveis de serem atingidas” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 96).

Para o problema em questão, uma solução pode ser obtida pela verificação ou confirmação da sua existência, quantificação dessas disparidades, se existentes, e sugestão de caminhos a seguir para a sua correção.

Essa verificação e quantificação pode ser realizada consultando uma, algumas, ou todas as áreas envolvidas. São possíveis áreas para esse estudo: administração geral e mantenedores; instrutores; documentação (programas, normas, relatórios); comunidade ou ambientes externos; ou, instruendos (alunos e atiradores).

Neste estudo, vamos nos valer da opinião dos instruendos, colhida em pesquisa direta em seus locais de instrução. O que se deseja é que, ao expressar em pesquisa as impressões sobre os diversos fatores que envolvem o treinamento, o soldado contribua para o mapeamento da percepção desses fatores permitindo dimensionar o que é semelhante ou dessemelhante, por essa ótica, nos seus programas de treinamento.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é: avaliar se os fatores que caracterizam os treinamentos nos TG e nas EsIM são percebidos de maneira semelhante tanto por atiradores como por alunos.

Na definição de objetivos intermediários, o que se busca é balizar todas as ações a realizar, de forma a pontuar o caminho que leve ao objetivo final (MARTINS, G. A., 2002, p. 32) e diminuir o risco de fuga ou falta de foco. Esses objetivos intermediários devem ser dimensionados no tempo e no espaço, para perfeito balanceamento do conteúdo e do cronograma da pesquisa.

Na rota de obtenção do objetivo final anteriormente citado, são os seguintes, os objetivos intermediários:

- identificar os fatores que melhor caracterizam os modelos de Serviço Militar nos TG e nas EsIM;
- identificar a percepção desses fatores, segundo a opinião dos atiradores e alunos;
- apontar os fatores que são percebidos de forma semelhante ou dessemelhante entre os dois grupos;
- concluir sobre se há ou não paridade na percepção dos fatores de treinamento por parte dos dois universos.

## 4 METODOLOGIA

Cooper e Schindler (2003, p. 30) aponta quatro tipos de estudo no trabalho de pesquisa: o estudo informativo, o estudo descritivo, o estudo explanatório e o estudo preditivo. Esclarece, que o estudo informativo pode ser feito apenas para “fornecer informações, resumos de alguns dados, ou para gerar algumas estatísticas”. Para esse tipo de estudo a coleta de informações é orientada para se criar um banco de dados a serem utilizados nas conclusões do pesquisador.

Já o estudo descritivo “tenta descobrir respostas para as perguntas *quem, o que, quando, onde, e algumas vezes, como*” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.31). Para esse estudo pode haver a necessidade de tirar inferências da associação de variáveis estudadas. É muito comum nas pesquisas em Administração em razão da sua versatilidade entre várias disciplinas.

O estudo explanatório focaliza responder às perguntas *por que e como*. Vai além da descrição do fenômeno e tenta explicar as razões do fenômeno. Há um uso bastante intenso da teoria, com vistas a dar embasamento às conclusões e propostas das razões do fenômeno.

O estudo preditivo leva o pesquisador a, entendido o fenômeno, perceber quando ele pode ocorrer novamente, isto é, considerando todas os fatores que deram origem ao fenômeno “predizer” a oportunidade de sua próxima ocorrência. Pode, também, compreendendo as razões de fenômenos atuais explicar as razões de sua ocorrência no passado.

Esta pesquisa usou o modelo descritivo. Coletou dos respondentes suas opiniões em formulários padronizados e com opções de respostas padrão, do tipo “concordo”, “não concordo”, etc. Dessa forma, obteve-se um conjunto de dados que mapeia como os dois universos, TG e EsIM percebem seus treinamentos.

### 4.1 Estratégia de pesquisa.

Para a obtenção das informações que orientassem esse trabalho foram executados:

a. uma busca na literatura que coletando dados sobre a evolução do Serviço Militar ao longo do tempo, a origem da cultura acerca do recrutamento e formação do Exército, suas dificuldades e aspectos que demonstram a postura da população

frente à essa obrigação. Para isso foram pesquisadas fontes primárias e secundárias. Essas últimas, são escassas, para o caso brasileiro. As fontes militares disponíveis tratam bastante de estratégia, logística, e história militar, mas pouco sobre o jovem submetido ao Serviço Militar, ainda mais os pertencentes ao TG e à EsIM.

As fontes primárias se constituíram de documentos diversos - leis, decretos, portarias, boletins e atas de inspeção de instrução compreendendo o período de 1857 até os dias de hoje. Isso porque, as fontes consultadas apresentaram documentos somente a partir de 1857. Também foram pesquisados documentos diversos sobre organizações, comportamento, motivação, planejamento e execução de pesquisa acadêmica, dentre outros, inclusive na internet.

- a. uma pesquisa de campo com os atiradores e alunos da área do Estado de São Paulo, sobre sua concordância acerca de proposições feitas sobre o Serviço Militar;
- b. uma análise dos dados coletados que ensejaram uma compilação útil para a confirmação ou não da hipótese;e,
- c. uma conclusão que definiu como os dados processados posicionaram a hipótese formulada.

#### **4.2 Censo ou amostragem?**

Ao considerar a abrangência dos elementos pesquisados deve-se considerar o Universo ou a Amostra. Universo ou população é qualquer conjunto de informações que tenham entre si uma característica comum. Uma amostra é uma parcela de um universo em quantidade suficiente para representá-lo (COSTA, S. F., 1998, p. 25)

Para se pesquisar uma população inúmeras dificuldades se apresentam: custo elevado, menor acuidade de resultados, menor velocidade de coleta de dados, etc. Motivo pelo qual a grande maioria das pesquisas é feita com base em amostras. Quando se pesquisa toda uma população diz-se que se está fazendo um “censo”. Quando se colhe dados de uma parte representativa do todo, se diz que se está fazendo uma “amostragem”. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 151).

No planejamento deste trabalho foram pesadas as possibilidades do censo e da amostra e o desafio de se fazer um censo, imperou.

O universo a ser pesquisado é a totalidade dos atiradores de todos os Tiros-de-Guerra do Estado de São Paulo, aproximadamente 5.000, distribuídos em cerca de setenta e quatro TG, e a totalidade dos alunos, aproximadamente 100, da única EsIM em funcionamento no Estado.

### **4.3 A Escolha dos instrumentos de pesquisa**

Existem basicamente duas possibilidades de reunir dados primários. A observação direta ou indireta dos fenômenos, ou o contato com pessoas das quais extraímos as informações que queremos.

Dentre os tipos de instrumento de coleta de dados com pessoas os mais usados são: entrevista pessoal, entrevista telefônica e questionário auto-administrado (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 250). Como se deseja obter a opinião do soldado sobre diversos fatores relativos ao Serviço Militar o instrumento mais adequado seria a entrevista pessoal, pela natureza dos detalhes que se poderia obter e a redução do risco de interpretação errada das questões. No entanto, aplicá-la numa população tão grande como essa seria inviável. O mesmo ocorre com a entrevista telefônica. A *survey* auto-administrada se apresentou, então, como o modelo mais favorável. “Raramente aprendemos muito sobre opiniões e atitudes a não ser através de questionamento” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 250).

Tendo em vista as características da população – dispersão, quantidade, oportunidade, acuidade dos dados, etc, foi selecionada uma forma modificada de aplicação do questionário auto-administrado. Será elaborado um questionário a ser distribuído pelos TG e EsIM e ministrado aos atiradores e alunos pelos instrutores, segundo regras bem estabelecidas.

### **4.4 A Seleção dos fatores de pesquisa.**

Como se está trabalhando com um estudo comparativo, quanto maior a quantidade de fatores a serem analisados melhor. É como se o desejado fosse comparar duas pessoas. Quanto mais fatores forem utilizados mais se poderá

avaliar a semelhança entre elas: peso, altura, cor dos cabelos, cor dos olhos, pele, sexo, idade, etc. Quanto mais variáveis, mais completo o estudo.

Em ambas populações temos jovens do sexo masculino, entre dezessete e dezenove anos, com formação escolar entre o fundamental e terceiro grau, saudáveis e no exercício de suas funções como atiradores ou alunos. Para esse estudo comparativo se procurou estabelecer parâmetros que sejam comuns em ambas as populações (atiradores e alunos).

Desde as experiências de Elton Mayo, passando pelas teorias motivacionais de Maslow e Herzberg o estudo da motivação elenca múltiplos fatores para que o ser humano se sinta bem ou mal nos seus ambientes de trabalho.

O termo motivação é usado comumente para designar um problema do indivíduo isolado. No entanto, para compreender a motivação no trabalho é necessário conhecer as causas pelas quais é ativado, bem como a forma de ação e a direção da motivação. Diferentes abordagens da motivação fundamentam-se no princípio do hedonismo. Entretanto, diferentes grupos de psicólogos adotam diferentes abordagens teóricas para explicar a motivação. (AGUIAR, 2000, 308)

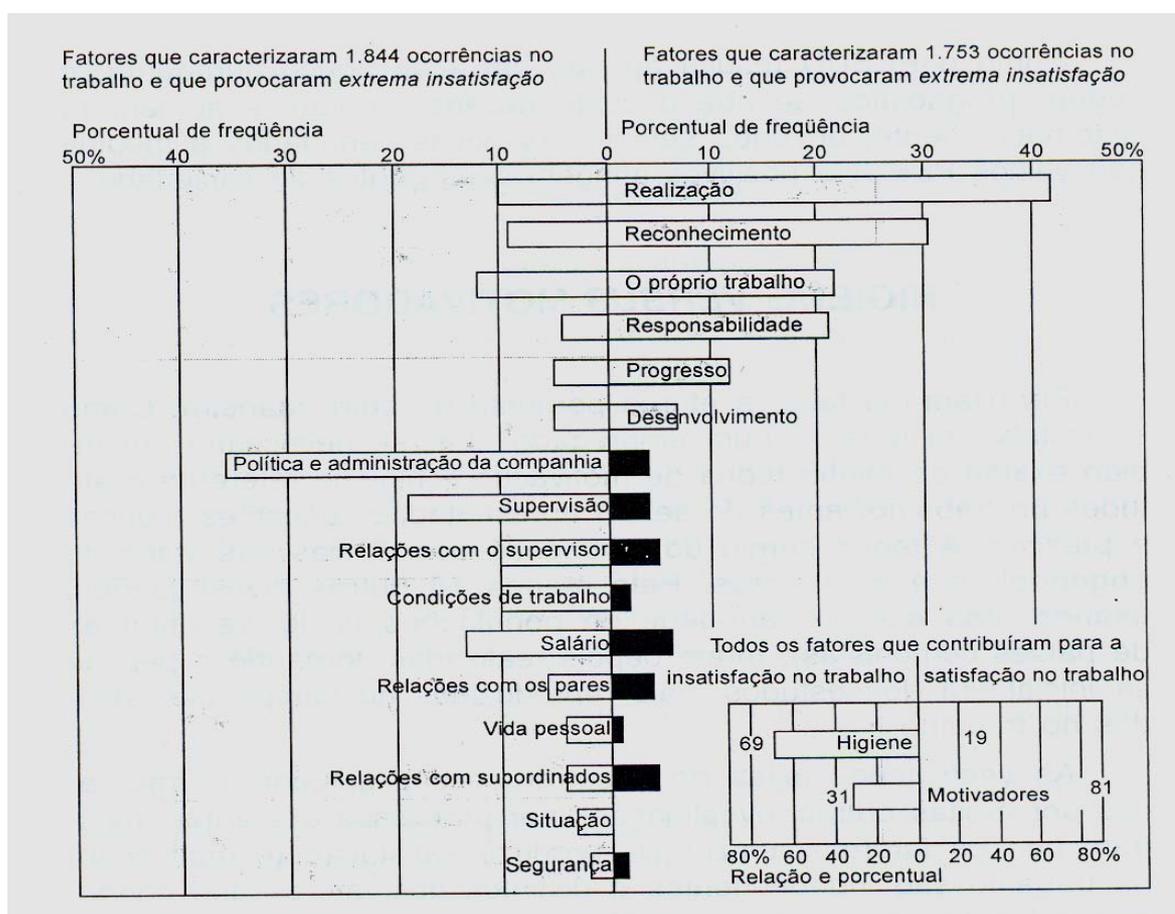
Uma dessas teorias, a da expectância, de Victor Vroom, considera o esforço que o indivíduo decide exercer em direção ao sucesso do desempenho, o valor que ele percebe nas recompensas associadas ao seu desempenho e os comportamentos que estão associados ao trabalho (CESAR et al., 2003).

Na busca de base acadêmica para a seleção de fatores, a maioria das referências cita a percepção de trabalhadores de empresas, ou funcionários de organizações civis, e mesmo assim, pouca coisa sobre jovens no trabalho, em organizações semelhantes ao Exército.

Em um trabalho apresentado pela Profa Ana Maria Roux Valentini Coelho César, na VI SEMEAD (FEA/USP), em 2003, sobre a questão da motivação entre trinta trabalhadores jovens, foi escolhido para a pesquisa um grupo de trabalhadores jovens e estudantes universitários. O citado trabalho (exploratório) “buscou identificar, dentre funcionários jovens (idades entre 18 e 30 anos) [...] o que a empresa pode oferecer para motivá-los, sua percepção quanto à disponibilidade desses fatores potencialmente motivadores em sua prática de trabalho e a expectativa que eles têm quanto ao alcance do desempenho deles esperado”. Os fatores escolhidos para a pesquisa foram: treinamento, plano de carreira, mobilidade

para outras bases, salários, participação dos lucros, rotina no trabalho, benefícios, etc. Serve de referência para a escolha dos fatores a serem considerados.

Outra pesquisa estudada foi a encontrada no livro “Psicodinâmica da Vida Organizacional” dos professores Roberto Coda e Cecília Bergamini (CODA; BERGAMINI, 1997). Essa pesquisa diz respeito aos fatores que influem nas atitudes relativamente ao trabalho, registrados em 12 investigações. O quadro abaixo, bastante ilustrativo, mostra os fatores sugeridos na pesquisa e a freqüência em que ocorrem como agentes de extrema satisfação e extrema insatisfação.



**Quadro 15 – Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho**

Fonte: *Psicodinâmica da Vida Organizacional* - (CODA;BERGAMINI, 1997, p.115)

Os dois trabalhos forneceram boas bases para a definição e seleção de fatores igualmente importantes para TG e EsIM e que possam ser analisados dentro do ambiente particular da caserna.

Não foram usados todos diretamente, porque, o ambiente militar, principalmente o do Serviço Militar Inicial, é em parte diferente dos ambientes conhecidos na vida civil. O soldado é recrutado e submetido a uma rotina de atividades que ele não conhecia e nem tinha notícia. Os valores que lhe são

apresentados – honra, sacrifício, camaradagem (que é diferente de amizade), obediência incondicional, resistência física e psicológica, lutar (e matar) em defesa da Pátria – compõem um quadro para o qual ele não possui expectativas, ou são imprevisíveis para ele. Por exemplo, salário, que é um fator de grande influência para todos os trabalhadores, para o soldado tem importância relativa, porque não é medido pelo que ele faz, ou por quanto ele se sacrifica em suas tarefas, mas definido pela menor quantia que se pode pagar por qualquer trabalho – o salário-mínimo. O soldo não pode ser questionado, e é considerado como uma “ajuda para manutenção” do soldado, enquanto estiver sob serviço. A Força entende que tudo o que o soldado precisa para sobreviver nesse período lhe é fornecido “em espécie”. Se o soldado quiser morar no quartel ele pode, valendo-se das refeições, da proteção, do entretenimento, do abrigo, da assistência médica, da roupa, da convivência com outros soldados, e outras “espécies”. Frequentemente, ele deixa seu emprego para servir ao Exército, onde, via de regra, ganhava mais, com menos sacrifício. Ele não tem plano de carreira, nem possibilidade de ascensão além da graduação de cabo - só por ser soldado.

Sendo assim, os fatores que esta pesquisa deverá utilizar, embora se apoiem alguns já conhecidos encerram valores diferentes dos que os encontrados pelas pessoas em suas atividades comuns.

Já foram explorados anteriormente, na teoria, alguns desses fatores significativos, como família, dever, camaradagem, liderança, honra, ambiente organizacional, etc. Além desses, foram acrescentados outros, que passam a valer para esta pesquisa. Eis os fatores:

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
1. Finalidade do Serviço Militar.	O porque da prestação do Serviço Militar.
2. Subordinação do TG.	A hierarquia do TG dentro da Instituição.
3. Apoio ao TG.	Recursos oferecidos ao TG pelos seus mantenedores.
4. Funcionalidade do TG.	Facilidade de funcionamento e desenvolvimento dos processos internos previstos.
5. Tempo de Serviço Militar.	Duração do período de prestação do Serviço Militar.
6. Idade para o Serviço Militar.	Idade mais favorável à prestação do Sv Militar.
7. Preferência sobre o ambiente das instruções.	Preferência sobre o melhor local para o desenvolvimento das instruções militares.
8. Horário das Instruções.	Preferência sobre que horário do dia é melhor para a realização das instruções militares.
9. Tempo para as Instruções.	Preferência sobre a duração diária das instruções.
10. Conciliação do Serviço Militar com outras atividades.	Possibilidade de prestação do Sv Militar simultaneamente às atividades profissionais e escolares.

CATEGORIAS	SIGNIFICADO
11. Tipo das instruções (teóricas ou	Preferência pelo tipo de instruções, (se prática ou teórica).
12. Necessidade de exercícios de campo e serviço de guarda.	Necessidade de exercícios que simulem situações de defesa territoriais e de combate.
13. O Atirador e a Comunidade.	Relacionamento com a comunidade.
14. O Atirador e o seu Instrutor.	Participação do instrutor na motivação e no desempenho.
15. O Serviço militar e os amigos.	Valor da amizade e da camaradagem.
16. O Serviço Militar e a Família.	Valor do apoio e da ligação da família com a unidade.
17. Os Recursos do TG.	Recursos disponíveis na unidade e que facilitam as tarefas a serem desempenhadas.
18. O Planejamento das Instruções.	Existência de planejamento prévio das atividades.
19. A contribuição do Serviço Militar para a formação do atirador.	Efeitos do treinamento.

**Quadro 16 - Fatores da Pesquisa**

Fonte: do autor

Os quesitos apresentados abaixo se referem aos Tiros-de-Guerra, mas são idênticos aos apresentados aos alunos das EsIM, mudando-se apenas os termos “TG” por “EsIM”, em cada caso, conforme se pode observar nos apêndices B e C.

Cada fator foi materializado na pesquisa por dois, três ou quatro quesitos, da seguinte forma:

a. Finalidade do Serviço Militar.

- Conheço muito bem a finalidade do Serviço Militar prestado em TG;
- A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do soldado;
- A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do cidadão.
- O atirador, como o soldado, é o elemento de menor hierarquia na estrutura militar;

b. Subordinação do TG.

- Conheço muito bem os escalões de comando a que está subordinado o meu TG;

- Conheço muito bem as obrigações do Exército para com o meu TG;
  - Conheço muito bem as obrigações da Prefeitura para com o meu TG.
- c. Apoio ao TG.
- Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá ao meu TG;
  - Percebo claramente o apoio que o Exército dá ao meu TG;
  - Percebo claramente o esforço em conjunto realizado pela a prefeitura e o Exército para facilitar a prestação do Serviço Militar no meu TG;
  - Estou plenamente satisfeito com o apoio prestado ao meu TG pelo Exército e pela prefeitura.
- d. Funcionalidade do TG.
- A estrutura do TG é totalmente organizada para a formação do atirador;
  - As instalações do TG atendem muito bem às necessidades da instrução;
  - A administração do TG funciona de forma bastante satisfatória.
- e. Tempo de Serviço Militar.
- Considero satisfatório o período de dez meses para a prestação do Serviço Militar em TG;
  - O Serviço Militar comporta perfeitamente um tempo menor do que 10 meses.
- f. Idade para o Serviço Militar.

- Seria melhor se o Serviço Militar incorporasse os jovens a partir de 17 anos para evitar conflito com o período de preparação para a faculdade;
  - Aos 17 anos eu estava muito pouco preparado para prestar o Serviço Militar;
  - Foi muito bom eu ter prestado o Serviço Militar aos 18/19 anos.
- g. Preferência sobre o ambiente das instruções.
- O ambiente do quartel estimula bastante minha participação nas instruções;
  - Não me sinto nada à vontade em participar de atividades de instrução fora do ambiente do meu TG;
  - Prefiro muito mais participar das atividades de instrução dentro do TG do que no meu ambiente escolar;
  - Seria muito melhor se eu pudesse prestar o Serviço Militar na minha escola, em horários de atividades extraclasse.
- h. Horário das Instruções.
- Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao final do dia;
  - Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao início do dia;
- i. Tempo para as Instruções.
- Duas horas diárias são suficientes para que eu aprenda o conteúdo das instruções ministradas;
  - O tempo destinado à instrução e atividades no TG (duas horas por dia) é muito pouco para que eu aprenda o conteúdo do programa.

- j. Conciliação do Serviço Militar com outras atividades.
  - Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades profissionais com as do Serviço Militar em meu TG;
  - Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades escolares com as do Serviço Militar em meu TG;
  - Estou plenamente satisfeito em poder conciliar as minhas atividades profissionais e escolares com as do Serviço Militar.
  
- k. Tipo das instruções (teóricas ou práticas).
  - As instruções têm caráter eminentemente prático;
  - Há excesso de instruções teóricas no programa de treinamento;
  - Fico mais satisfeito com instruções práticas do que teóricas.
  
- l. Necessidade de exercícios de campo e serviço de guarda.
  - O serviço de guarda é essencial para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador;
  - Exercícios de campo são essenciais para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador;
  - A formação do atirador não tem nada a ver com a sua participação em atividades de serviço e exercícios de campo.
  
- m. O Atirador e a Comunidade.
  - Participo freqüentemente, como atirador, de atividades em benefício da minha comunidade;
  - Considero essencial a participação em atividades de apoio à comunidade para a formação do atirador;

- As instruções que assisto e participo me fazem conhecer bastante os problemas da minha comunidade.
- n. O Atirador e o seu Instrutor.
- Estou satisfeito com a capacidade do meu instrutor em me propiciar um bom treinamento como atirador;
  - Sou constantemente acompanhado pelo meu instrutor nas minhas atividades de instrução e serviço;
  - O meu relacionamento com o meu instrutor é muito importante para a minha formação como atirador;
  - Estou muito satisfeito com o relacionamento que mantenho com meu instrutor.
- o. O Serviço militar e os amigos.
- É muito importante prestar o Serviço Militar junto com os amigos da escola e do trabalho;
  - O Serviço Militar é uma ótima oportunidade para fazer novos amigos;
  - O Serviço Militar no TG me permitiu fazer novas amizades fora dos meus círculos de relacionamento na escola e no trabalho.
- p. O Serviço Militar e a Família.
- É muito importante para o meu desempenho como atirador um relacionamento forte entre a minha família e o meu TG;
  - Minha família tem grande facilidade em acompanhar as minhas atividades no TG;
  - Minha família participa de várias atividades dentro do TG;

- Estou muito satisfeito com o relacionamento entre a minha família e o meu TG.
- q. Os Recursos do TG.
- O material usado nas instruções e atividades é excelente para que eu aprenda o seu conteúdo;
  - O TG possui muito material didático para apoio às instruções;
  - Estou muito satisfeito com o material de apoio à instrução que o TG utiliza nas instruções.
- r. O Planejamento das Instruções.
- Todas as minhas instruções e atividades no meu TG acontecem obedecendo sempre a um planejamento anterior;
  - Conheço sempre os objetivos das instruções que participo como atirador;
  - Atinjo sempre os objetivos da instrução militar de que participo como atirador;
  - Aprendo com muita facilidade o conteúdo das instruções militares no TG.
- s. A contribuição do Serviço Militar para a formação do atirador.
- Estou muito satisfeito com a ajuda que o Serviço Militar me dá na conquista de meus objetivos escolares e profissionais;
  - O Serviço Militar ajuda bastante a conquista dos meus objetivos nos ambientes escolar e profissional;
  - Agora, que terminei de prestar o Serviço Militar, sinto-me perfeitamente capaz de assumir as responsabilidades de soldado para as quais fui treinado.

#### **4.5 A pesquisa.**

No planejamento da pesquisa foi considerada a aplicação dos testes a todos os atiradores e alunos, por seus instrutores, previamente instruídos para esse fim. Para isso foi garantido o apoio do Comando da 2ª Região Militar que determinou aos instrutores de cada TG e EsIM que, num mesmo momento, aplicassem o teste para todos os seus instruendos.

Para garantia do sucesso da aplicação dos testes se elegeram como aspectos práticos mais relevantes: a organização, os meios de ligação, a disciplina e o rigor no cumprimento de prazos e orientações, a acuidade na obtenção e análise dos dados, e o interesse pela pesquisa. Para isso, demandou-se motivar o Comando da Segunda Região Militar, para que colocasse à disposição da pesquisa todos os seus recursos em pessoal e materiais que se exigiria. O que já foi obtido.

Uma instrução preliminar detalhada (APÊNDICE A) foi enviada aos instrutores que, após a aplicação da pesquisa tabularam os dados numa planilha do Excel e a enviaram, por e-mail. Em seguida, gravaram a planilha dos resultados em um disquete e remeteram, via correio, junto com todas as pesquisas preenchidas, para conferência.

De posse de todas as planilhas se procedeu ao processamento dos dados.

A pesquisa foi organizada com sessenta questões, idênticas para ambas as organizações (TG e EsIM). Para responder, os atiradores e alunos optaram por um entre cinco valores, seqüenciados segundo a escala de Lickert: 1, para “discordo totalmente”; 2, para “discordo parcialmente”; 3, para “nem discordo, nem concordo”; 4, para “concordo parcialmente”; e, 5, para “concordo totalmente”. A pesquisa está em formato de tabela, conforme os apêndices B e C.

#### **4.6 Plano de análise de dados.**

A análise dos dados é um fator preponderante na obtenção das conclusões do trabalho. É nesse trabalho que os dados nos transmitem as informações que desejamos obter.

Geralmente a primeira etapa em uma análise é editar os dados brutos. A edição detecta erros e emissões, corrigindo-os quando possível, e

certificando-se de que os dados atinjam padrões mínimos de qualidade. O objetivo do editor é garantir que os dados sejam:

Acurados;

Consistentes com o objetivo da pergunta e outras informações da survey;

Anotados uniformemente;

Completos;

Organizados para simplificar a codificação e a tabulação. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 78).

Neste trabalho, inicialmente, foram copiados as respostas das folhas de pesquisa em uma tabela do Excel, e então, expurgados os dados errados, como por exemplo, opções com números abaixo de 1, ou acima de cinco, respostas em branco, ou registros que não podiam ser identificados (mal escritos). Em seguida, verificou-se se algum respondente havia feito marcações inconsistentes, como por exemplo, todas as opções “1”, ou marcações em zigue-zague, ou marcações decorativas, isto é, formando desenhos. Foram também desconsideradas as marcações que continham mais de uma opção por linha.

É importante considerar que o trabalho de tabulação foi conferido, sendo as folhas de respostas checadas com as planilhas de tabulação.

Os respondentes foram orientados para não deixarem respostas em branco, marcando sempre uma das opções apresentadas.

Num total de 298.080 dados tabulados, tivemos a ocorrência de apenas 1005 dados não aproveitados.

Os dados válidos foram então colocados em uma planilha, cuja vertical contém a opinião de todos os atiradores em cada quesito e na horizontal a opinião de cada atirador em todos os quesitos. A partir daí, foi feita a análise fatorial, onde se confirmou que os conjuntos de quesitos anteriormente agrupados correspondem, em boa medida, com os fatores grupados na análise. E aplicou-se o teste do qui-quadrado, para se determinar se os conjuntos de respostas dos dois universos pesquisados apresentavam a semelhança pretendida. Outros dados da pesquisa e suas conclusões estão listados abaixo, no item “Resultados”.

#### **4.7 Cronograma.**

Tendo em vista a quantidade de fontes primárias a serem consultadas em arquivos diversos e o tempo necessário à formatação e realização da pesquisa a pesquisa demandou o maior período dentre todas as fases. Foram consultados

todos os Boletins Regionais e do Ministério da Guerra, desde 1870, até 2005, incluindo material microfilmado e encadernado em várias organizações militares. Também foram pesquisadas as fontes existentes na Academia Militar da Agulhas Negras, na cidade de Resende, Rio de Janeiro. Para esse trabalho, então, foi planejado e executado o seguinte cronograma:

ATIVIDADE	2005											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Pesquisa Bibliográfica.												
Definição do Método.												
Preparação do Projeto.												
Entrega do Projeto.												
Correção do projeto.												
Qualificação.												
Aplicação da Pesquisa.												
Análise da Pesquisa.												
Elaboração da Dissertação.												
Entrega da Dissertação.												
Defesa.												

**Quadro 17 - Cronograma de trabalho**

Fonte: do autor

## 5 RESULTADOS

Apurados os dados coletados, passou-se ao processamento estatístico para se saber como os fatores apresentados foram percebidos pelos respondentes.

Inicialmente, foi realizada uma análise fatorial. A Análise Fatorial utiliza a relação entre os quesitos para identificar fatores (grupos) nos quais perguntas, variáveis ou critérios possam ser agrupados. Os fatores inicialmente propostos foram:

Fatores	Grupos	QUESITOS
1	1	Conheço muito bem a finalidade do Serviço Militar prestado em TG.
	2	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do soldado.
	3	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do cidadão.
	4	O atirador, como o soldado, é o elemento de menor hierarquia na estrutura militar.
2	5	Conheço muito bem os escalões de comando a que está subordinado o meu TG.
	6	Conheço muito bem as obrigações do Exército para com o meu TG
	7	Conheço muito bem as obrigações da Prefeitura para com o meu TG
3	8	Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá ao meu TG.
	9	Percebo claramente o apoio que o Exército dá ao meu TG.
	10	Percebo claramente o esforço em conjunto realizado pela a prefeitura e o Exército para facilitar a prestação do Serviço Militar no meu TG.
	11	Estou plenamente satisfeito com o apoio prestado ao meu TG pelo Exército e pela prefeitura
4	12	A estrutura do TG é totalmente organizada para a formação do atirador.
	13	As instalações do TG atendem muito bem às necessidades da instrução.
	14	A administração do TG funciona de forma bastante satisfatória.
5	15	Considero satisfatório o período de dez meses para a prestação do Serviço Militar.
	16	O Serviço Militar comporta perfeitamente um tempo menor do que 10 meses.
6	17	Seria melhor se o Serviço Militar incorporasse os jovens a partir de 17 anos para evitar conflito com o período de preparação para a faculdade.
	18	Aos 17 anos eu estava muito pouco preparado para prestar o Serviço Militar.
	19	Foi muito bom eu ter prestado o Serviço Militar aos 18/19 anos
7	20	O ambiente do quartel estimula bastante minha participação nas instruções.
	21	Não me sinto nada à vontade em participar de atividades de instrução fora do ambiente do meu TG.
	22	Prefiro muito mais participar das atividades de instrução dentro do TG do que no meu ambiente escolar.
	23	Seria muito melhor se eu pudesse prestar o Serviço Militar na minha escola, em horários de atividades extraclasse.
8	24	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao final do dia.
	25	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao início do dia.
9	26	Duas horas diárias é suficiente para que eu aprenda o conteúdo das instruções.
	27	O tempo destinado à instrução e atividades no TG (duas horas por dia) é muito pouco para que eu aprenda o conteúdo do programa.
10	28	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades profissionais com as do Serviço Militar em meu TG.
	29	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades escolares com as do Serviço Militar em meu TG.
	30	Estou plenamente satisfeito em poder conciliar as minhas atividades profissionais e escolares com as do Serviço Militar.
11	31	As instruções têm caráter eminentemente prático.
	32	Há excesso de instruções teóricas no programa de treinamento.
	33	Fico mais satisfeito com instruções práticas do que teóricas.

Fatores	Grupos	QUESITOS
12	34	O serviço de guarda é essencial para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.
	35	Exercícios de campo são essenciais para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.
	36	A formação do atirador não tem nada a ver com a sua participação em atividades de serviço e exercícios de campo.
13	37	Participo freqüentemente, como atirador, de atividades em benefício da minha comunidade
	38	Considero essencial a participação em atividades de apoio à comunidade para a formação do atirador.
	39	As instruções que assisto e participo me fazem conhecer bastante os problemas da minha comunidade.
14	40	Estou satisfeito com a capacidade do meu instrutor em me propiciar um bom treinamento como atirador.
	41	Sou constantemente acompanhado pelo meu instrutor nas minhas atividades de instrução e serviço.
	42	O meu relacionamento com o meu instrutor é muito importante para a minha formação como atirador.
	43	Estou muito satisfeito com o relacionamento que mantenho com meu instrutor
15	44	É muito importante prestar o Serviço Militar junto com os amigos da escola e do trabalho.
	45	O Serviço Militar é uma ótima oportunidade para fazer novos amigos.
	46	O Serviço Militar no TG me permitiu fazer novas amizades fora dos meus círculos de relacionamento na escola e no trabalho.
16	47	É muito importante para o meu desempenho como atirador um relacionamento forte entre a minha família e o meu TG.
	48	Minha família tem grande facilidade em acompanhar as minhas atividades no TG.
	49	Minha família participa de várias atividades dentro do TG.
	50	Estou muito satisfeito com o relacionamento entre a minha família e o meu TG
17	51	O material usado nas instruções e atividades é excelente para que eu aprenda o seu conteúdo.
	52	O TG possui muito material didático para apoio às instruções.
	53	Estou muito satisfeito com o material de apoio à instrução que o TG utiliza nas instruções
18	54	Todas as minhas instruções e atividades no meu TG acontecem obedecendo sempre a um planejamento anterior.
	55	Conheço sempre os objetivos das instruções que participo como atirador.
	56	Atinjo sempre os objetivos da instrução militar de que participo como atirador.
	57	Aprendo com muita facilidade o conteúdo das instruções militares no TG.
19	58	Estou muito satisfeito com a ajuda que o Serviço Militar me dá na conquista de meus objetivos escolares e profissionais
	59	O Serviço Militar ajuda bastante a conquista dos meus objetivos nos ambientes escolar e profissional.
	60	Agora, que terminei de prestar o Serviço Militar, sinto-me perfeitamente capaz de assumir as responsabilidades de soldado para as quais fui treinado.

**Quadro 18 - Grupamento dos fatores inicialmente proposto**

Fonte: do autor

Foram utilizados dois métodos de estimação (Componentes Principais e Máxima Verossimilhança). A partir da combinação deles aliada à interpretação e semântica dos quesitos, sugere-se o agrupamento em seis fatores mostrado abaixo. Os quesitos apresentados referem-se ao grupo TG, porém o agrupamento se aplica

igualmente para os soldados da EsIM visto que os dois grupos foram utilizados na obtenção dos resultados.

Fato-res	Grupos	QUESITOS
1	1 2 3 4 5 55 56 57 60	<p>Conheço muito bem a finalidade do Serviço Militar prestado em TG.</p> <p>A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do soldado.</p> <p>A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do cidadão.</p> <p>O atirador, como o soldado, é o elemento de menor hierarquia na estrutura militar.</p> <p>Conheço muito bem os escalões de comando a que está subordinado o meu TG.</p> <p>Conheço sempre os objetivos das instruções que participo como atirador.</p> <p>Atinjo sempre os objetivos da instrução militar de que participo como atirador.</p> <p>Aprendo com muita facilidade o conteúdo das instruções militares no TG.</p> <p>Agora, que terminei de prestar o Serviço Militar, sinto-me perfeitamente capaz de assumir as responsabilidades de soldado para as quais fui treinado.</p>
2	6 7 8 9 10 11 12 13 14 20 21	<p>Conheço muito bem as obrigações do Exército para com o meu TG</p> <p>Conheço muito bem as obrigações da Prefeitura para com o meu TG</p> <p>Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá ao meu TG.</p> <p>Percebo claramente o apoio que o Exército dá ao meu TG.</p> <p>Percebo claramente o esforço em conjunto realizado pela a prefeitura e o Exército para facilitar a prestação do Serviço Militar no meu TG.</p> <p>Estou plenamente satisfeito com o apoio prestado ao meu TG pelo Exército e pela prefeitura</p> <p>A estrutura do TG é totalmente organizada para a formação do atirador.</p> <p>As instalações do TG atendem muito bem às necessidades da instrução.</p> <p>A administração do TG funciona de forma bastante satisfatória.</p> <p>O ambiente do quartel estimula bastante minha participação nas instruções.</p> <p>Não me sinto nada à vontade em participar de atividades de instrução fora do ambiente do meu TG.</p>
3	15 16 17 18 19 23 26 27	<p>Considero satisfatório o período de dez meses para a prestação do Serviço Militar.</p> <p>O Serviço Militar comporta perfeitamente um tempo menor do que 10 meses.</p> <p>Seria melhor se o Serviço Militar incorporasse os jovens a partir de 17 anos para evitar conflito com o período de preparação para a faculdade.</p> <p>Aos 17 anos eu estava muito pouco preparado para prestar o Serviço Militar.</p> <p>Foi muito bom eu ter prestado o Serviço Militar aos 18/19 anos</p> <p>Seria muito melhor se eu pudesse prestar o Serviço Militar na minha escola, em horários de atividades extraclasse.</p> <p>Duas horas diárias é suficiente para que eu aprenda o conteúdo das instruções.</p> <p>O tempo destinado à instrução e atividades no TG (duas horas por dia) é muito pouco para que eu aprenda o conteúdo do programa.</p>
4	22 28 29 30 34 47 48 49 50 58	<p>Prefiro muito mais participar das atividades de instrução dentro do TG do que no meu ambiente escolar.</p> <p>Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades profissionais com as do Serviço Militar em meu TG.</p> <p>Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades escolares com as do Serviço Militar em meu TG.</p> <p>Estou plenamente satisfeito em poder conciliar as minhas atividades profissionais e escolares com as do Serviço Militar.</p> <p>O serviço de guarda é essencial para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.</p> <p>É muito importante para o meu desempenho como atirador um relacionamento forte entre a minha família e o meu TG.</p> <p>Minha família tem grande facilidade em acompanhar as minhas atividades no TG.</p> <p>Minha família participa de várias atividades dentro do TG.</p> <p>Estou muito satisfeito com o relacionamento entre a minha família e o meu TG</p> <p>Estou muito satisfeito com a ajuda que o Serviço Militar me dá na conquista de meus objetivos escolares e profissionais</p>

Fatores	Grupos	QUESITOS
	59	O Serviço Militar ajuda bastante a conquista dos meus objetivos nos ambientes escolar e profissional.
5	24	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao final do dia.
	25	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao início do dia.
	31	As instruções têm caráter eminentemente prático.
	32	Há excesso de instruções teóricas no programa de treinamento.
	33	Fico mais satisfeito com instruções práticas do que teóricas.
	35	Exercícios de campo são essenciais para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.
	36	A formação do atirador não tem nada a ver com a sua participação em atividades de serviço e exercícios de campo.
	37	Participo freqüentemente, como atirador, de atividades em benefício da minha comunidade
	38	Considero essencial a participação em atividades de apoio à comunidade para a formação do atirador.
	39	As instruções que assisto e participo me fazem conhecer bastante os problemas da minha comunidade.
	40	Estou satisfeito com a capacidade do meu instrutor em me propiciar um bom treinamento como atirador.
	41	Sou constantemente acompanhado pelo meu instrutor nas minhas atividades de instrução e serviço.
	42	O meu relacionamento com o meu instrutor é muito importante para a minha formação como atirador.
	43	Estou muito satisfeito com o relacionamento que mantenho com meu instrutor
44	É muito importante prestar o Serviço Militar junto com os amigos da escola e do trabalho.	
45	O Serviço Militar é uma ótima oportunidade para fazer novos amigos.	
46	O Serviço Militar no TG me permitiu fazer novas amizades fora dos meus círculos de relacionamento na escola e no trabalho.	
54	Todas as minhas instruções e atividades no meu TG acontecem obedecendo sempre a um planejamento anterior.	
6	51	O material usado nas instruções e atividades é excelente para que eu aprenda o seu conteúdo.
	52	O TG possui muito material didático para apoio às instruções.
	53	Estou muito satisfeito com o material de apoio à instrução que o TG utiliza nas instruções

**Quadro 19 - Agrupamento em fatores usando a Análise Fatorial dos quesito**

Fonte: do autor

Semanticamente, os fatores podem ser interpretados como:

Fator 1: Reúne quesitos referentes a conceitos, finalidades, objetivos e hierarquia no Serviço Militar.

Fator 2: Reúne quesitos sobre a estrutura, organização do ambiente e administração, assim como relações estatais.

Fator 3: Reúne quesitos referentes às condições de execução do Serviço Militar.

Fator 4: Reúne quesitos que abordam a conciliação entre o Serviço Militar e outras atividades e a convivência do soldado, como escola, trabalho e família, focando também a interação e relação entre elas.

Fator 5: Reúne quesitos referentes a exercícios e atividades práticas, ligadas tanto ao treinamento quanto à comunidade, como relacionamentos com o instrutor, amigos e ambiente social.

Fator 6: Reúne quesitos que tratam do material didático e de apoio nas instruções.

Diferente de uma técnica determinística, a Análise Fatorial sugere agrupamentos indicados pela relação entre os quesitos, através das respostas obtidas em cada um deles, sendo usada como ferramenta no processo decisório, um auxílio para entender melhor a interação entre os quesitos.

O fato de o agrupamento sugerido conter diferenças com relação ao anteriormente proposto não o anula. Ele fornece uma nova perspectiva sobre os dados, que pode ser usado para se decidir pelo uso dos agrupamentos ou por uma combinação entre eles. Esta escolha pode variar de acordo com o objetivo do estudo, o objetivo do agrupamento, a quantidade de fatores desejados ou a aplicação dos resultados.

Tendo em vista a semelhança dos grupamentos de fatores inicialmente propostos e os indicados pela análise fatorial, os grupamentos iniciais foram mantidos, reservando para estudos posteriores o uso, ou não do novo grupamento

Em seguida, iniciou-se o processo de análise das semelhanças de opiniões entre os dois grupos.

O processo utilizado foi o seguinte:

Para cada quesito, construiu-se uma tabela com a opinião dos TG e das EsIM, de acordo com a escala de Likert que neste caso possui cinco posições: discordo totalmente, discordo, nem discordo nem concordo, concordo, concordo totalmente. Os quesitos são testados separadamente. Para cada um deles faz-se um teste estatístico que produz uma conclusão sobre a concordância de opinião dos grupos testados.

Através do teste Qui-Quadrado de Pearson, pode-se comparar a proporção das respostas (desde “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”) de cada grupo para um quesito específico. Se as proporções forem estatisticamente iguais para as duas populações (TG e EsIM), então há concordância dos grupos para o quesito analisado.

O teste produz uma medida chamada “Estatística do Teste”, e de acordo com o grau de liberdade associado (que depende da dimensão da tabela), seu respectivo p-valor. Calculados esses valores, quanto maior for a Estatística do Teste, menor será o p-valor e maior a evidência de que as proporções testadas são significativamente diferentes, considerando determinado grau de confiança. Isso é equivalente a concluir que a opinião entre os soldados do TG e da EsIM é diferente.

Nesse caso, estipulou-se uma confiança de 95% (usualmente estabelecido). Sendo assim, se o p-valor foi menor que 0,05 (5%) conclui-se que há diferença estatisticamente significativa entre as proporções testadas (as opiniões diferem). Caso contrário, conclui-se que os dados não trazem evidências suficientes para que se possa garantir a veracidade de tal diferença e assume-se que as opiniões são estatisticamente iguais.

Se o p-valor é menor que 0,01, como ocorreu algumas vezes, a diferença não só é significativa a 95% de confiança, mas também a 99% de confiança.

As respostas em branco ou com valores fora do permitido (menor que 1 e maior que 5), foram descartadas, não sendo incluídas nos testes.

A Tabela 2 mostra a porcentagem da resposta que apareceu com maior frequência nos dois grupos. Por exemplo, para o quesito 1, a resposta mais freqüente para os soldados da EsIM foi “Concordo Totalmente”, sendo escolhida por 54,37% dos respondentes. De maneira análoga, 49,35% dos soldados TG responderam “Concordo Parcialmente” no quesito 1.

Na Tabela 3, para cada quesito apresenta-se a respectiva Estatística do Teste e o p-valor correspondente. Como explicado anteriormente, se o p-valor for maior que 0,05 conclui-se que a opinião entre os grupos é igual e caso contrário, há diferença entre os grupos com 95% de confiança.

Vejamos cada uma, separadamente.

Tabela 2 - Respostas mais frequentes em cada grupo (I)

Quesito	Resposta mais freqüente EsIM		Resposta mais freqüente TG	
	%	Resposta	%	Resposta
1	54,37	Concordo Totalmente	49,35	Concordo Parcialmente
2	28,16	Nem Discordo Nem Concordo	34,61	Concordo Parcialmente
3	62,14	Concordo Totalmente	38,6	Concordo Parcialmente
4	35,29	Concordo Totalmente	41,7	Concordo Totalmente
5	45,63	Concordo Totalmente	47,7	Concordo Parcialmente
6	38,83	Concordo Parcialmente	36,44	Concordo Parcialmente
7	42,72	Concordo Totalmente	30,34	Concordo Parcialmente
8	43,56	Nem Discordo Nem Concordo	24,98	Nem Disc. Nem Conc. / Conc. Parc. (empate)
9	44,66	Concordo Parcialmente	31,45	Nem Discordo Nem Concordo
10	46,08	Concordo Parcialmente	31,76	Nem Discordo Nem Concordo
11	49,51	Concordo Totalmente	33,69	Nem Discordo Nem Concordo
12	47,06	Concordo Totalmente	34,52	Concordo Parcialmente
13	45,63	Concordo Parcialmente	31,54	Concordo Parcialmente
14	46,6	Concordo Parcialmente	44,74	Concordo Parcialmente
15	31,07	Nem Disc. Nem Conc. / Conc. Tot. (empate)	34,81	Concordo Totalmente
16	55,34	Concordo Totalmente	27,85	Nem Discordo Nem Concordo
17	40,78	Concordo Totalmente	27,74	Concordo Totalmente
18	48,04	Discordo Totalmente	25,11	Nem Discordo Nem Concordo
19	45,63	Discordo Totalmente	30,77	Concordo Parcialmente
20	33,01	Nem Discordo Nem Concordo	36,73	Nem Discordo Nem Concordo
21	35,92	Nem Discordo Nem Concordo	32,07	Discordo Parcialmente
22	48,54	Nem Discordo Nem Concordo	29,42	Concordo Parcialmente
23	34,95	Nem Discordo Nem Concordo	37,08	Discordo Totalmente
24	43,69	Discordo Totalmente	31,72	Discordo Totalmente
25	58,25	Concordo Totalmente	35,72	Discordo Totalmente
26	25,49	Concordo Parcialmente	30,34	Concordo Parcialmente
27	31,07	Discordo Parcialmente	22,58	Discordo Parcialmente
28	31,07	Nem Discordo Nem Concordo	26,59	Concordo Parcialmente
29	29,13	Concordo Parcialmente	27,55	Nem Discordo Nem Concordo
30	41,75	Concordo Totalmente	28,7	Concordo Parcialmente
31	48,54	Concordo Parcialmente	42,39	Concordo Parcialmente
32	35,92	Nem Discordo Nem Concordo	32,77	Nem Discordo Nem Concordo
33	59,22	Concordo Totalmente	44,43	Concordo Totalmente
34	41,75	Concordo Parcialmente	33,07	Concordo Parcialmente
35	60,19	Concordo Totalmente	41,44	Concordo Parcialmente
36	29,41	Disc. Tot. / Disc. Parc. (empate)	31,28	Discordo Parcialmente
37	39,81	Nem Discordo Nem Concordo	35,96	Concordo Totalmente
38	39,22	Concordo Parcialmente	42,82	Concordo Parcialmente
39	43,69	Concordo Parcialmente	41,72	Concordo Parcialmente
40	73,79	Concordo Totalmente	43,22	Concordo Totalmente
41	48,54	Concordo Parcialmente	45,91	Concordo Parcialmente
42	61,17	Concordo Totalmente	40,41	Concordo Parcialmente
43	40,78	Concordo Totalmente	41,67	Concordo Parcialmente
44	50,49	Concordo Totalmente	32,14	Concordo Parcialmente
45	60,78	Concordo Totalmente	57,36	Concordo Totalmente
46	70,87	Concordo Totalmente	64,45	Concordo Totalmente
47	38,83	Concordo Totalmente	33,72	Concordo Parcialmente
48	35,92	Nem Discordo Nem Concordo	30,59	Nem Discordo Nem Concordo
49	35,92	Discordo Parcialmente	28,71	Discordo Parcialmente
50	39,81	Concordo Parcialmente	34,91	Concordo Parcialmente
51	47,57	Concordo Parcialmente	32,06	Concordo Parcialmente
52	38,83	Nem Discordo Nem Concordo	28,16	Nem Discordo Nem Concordo

Quesito	Resposta mais freqüente EsIM		Resposta mais freqüente TG	
	%	Resposta	%	Resposta
53	42,72	Concordo Parcialmente	33,79	Nem Discordo Nem Concordo
54	37,86	Concordo Totalmente	44,08	Concordo Parcialmente
55	53,4	Concordo Parcialmente	50,06	Concordo Parcialmente
56	51,96	Concordo Parcialmente	48,18	Concordo Parcialmente
57	56,31	Concordo Parcialmente	47,26	Concordo Parcialmente
58	47,57	Concordo Totalmente	28,24	Concordo Parcialmente
59	47,06	Concordo Totalmente	28,21	Concordo Parcialmente
60	46,6	Concordo Totalmente	36,04	Concordo Parcialmente

Fonte: do autor

Tabela 3 - Resultados do teste Q-Quadrado, de Pearson (I)

Quesito	Estatística do Teste	p-valor	Conclusão: Há diferença entre a opinião dos soldados TG e da EsIM?
1	36,086	0,000	Há diferença
2	5,219	0,266	<b>Não</b> há diferença
3	30,793	0,000	Há diferença
4	11,139	0,025	Há diferença
5	47,648	0,000	Há diferença
6	60,744	0,000	Há diferença
7	75,207	0,000	Há diferença
8	28,329	0,000	Há diferença
9	67,238	0,000	Há diferença
10	210,61	0,000	Há diferença
11	288,4	0,000	Há diferença
12	58,795	0,000	Há diferença
13	47,107	0,000	Há diferença
14	15,32	0,004	Há diferença
15	21,828	0,000	Há diferença
16	86,669	0,000	Há diferença
17	16,804	0,002	Há diferença
18	102,26	0,000	Há diferença
19	173,37	0,000	Há diferença
20	54,53	0,000	Há diferença
21	21,077	0,000	Há diferença
22	25,145	0,000	Há diferença
23	162,18	0,000	Há diferença
24	7,862	0,097	<b>Não</b> há diferença
25	27,194	0,000	Há diferença
26	8,091	0,088	<b>Não</b> há diferença
27	6,715	0,152	<b>Não</b> há diferença
28	15,454	0,004	Há diferença
29	27,061	0,000	Há diferença
30	96,363	0,000	Há diferença
31	27,998	0,000	Há diferença
32	8,379	0,079	<b>Não</b> há diferença
33	10,645	0,031	Há diferença
34	21,673	0,000	Há diferença
35	22,955	0,000	Há diferença
36	1,816	0,770	<b>Não</b> há diferença
37	48,707	0,000	Há diferença
38	5,573	0,233	<b>Não</b> há diferença
39	3,738	0,443	<b>Não</b> há diferença
40	40,04	0,000	Há diferença
41	4,820	0,306	<b>Não</b> há diferença
42	45,802	0,000	Há diferença
43	18,734	0,001	Há diferença
44	67,627	0,000	Há diferença
45	4,722	0,317	<b>Não</b> há diferença
46	6,219	0,183	<b>Não</b> há diferença

47	12,034	0,017	Há diferença
48	11,458	0,022	Há diferença
49	14,781	0,005	Há diferença
50	16,477	0,002	Há diferença
51	59,899	0,000	Há diferença
52	30,416	0,000	Há diferença
53	74,353	0,000	Há diferença
54	11,103	0,025	Há diferença
55	5,619	0,229	<b>Não</b> há diferença
56	2,334	0,675	<b>Não</b> há diferença
57	6,854	0,144	<b>Não</b> há diferença
58	105,98	0,000	Há diferença
59	65,574	0,000	Há diferença
60	13,394	0,010	Há diferença

**Fonte: do autor**

É importante ressaltar que as porcentagens da Tabela 1 servem apenas como uma ferramenta para identificar como as respostas estão distribuídas, para se ter uma idéia de como estão as opiniões.

O fato de a resposta mais freqüente ser a mesma nos dois grupos, não implica em que as opiniões entre eles são iguais, e vice-versa. Essa conclusão só é possível quando as proporções de todas as respostas são comparadas e são estatisticamente iguais (independente de ser ou não a mais freqüente). Essa informação é exatamente a que os testes nos dão, e que permite concluir se as opiniões diferem ou não.

Buscou-se agrupar as respostas que caracterizem “um lado” da escolha, por exemplo, “concordo totalmente” com “concordo”, para tentar perceber a influência da intensidade da concordância ou discordância. Procura-se saber se considerando as respostas ‘concordo totalmente’ e ‘concordo parcialmente’ como uma só; e ‘discordo totalmente’ e ‘discordo parcialmente’, também como uma só, as quantidades de semelhanças aumentariam.

Isso é particularmente interessante, tendo em vista que, as afirmações dos quesitos foram ‘polarizadas’, isto é, foram formuladas de forma a garantir uma resposta bem definida. Por exemplo: Conheço *muito bem* a finalidade do Serviço Militar prestado em TG

Os respondentes poderiam estar querendo dizer a mesma coisa com as respostas ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’, ou ‘discordo totalmente’ e ‘discordo parcialmente’

Explicando melhor:

O quesito 1 é: “Conheço muito bem a finalidade do Serviço Militar prestado em TG”. Esse ‘muito bem’ pode ter levado os respondentes a oscilarem entre o ‘concordo totalmente’ e o ‘concordo parcialmente’, embora a grande maioria concorde em que conhece a finalidade do Serviço Militar.

O quesito 3 é: “Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá ao meu TG”. Esse ‘claramente’ pode ter levado os respondentes a oscilarem entre o ‘concordo totalmente’ e o ‘concordo parcialmente’, embora a grande maioria concorde em que percebe o apoio dado pela prefeitura. E assim por diante....

Isso seria importante definir, tendo em vista que este trabalho poderia concluir pela semelhança de percepção dos dois grupos, resumindo suas opiniões em ‘concordo’, ‘indiferente’, e ‘não concordo’, com as respectivas percentagens.

Novos testes estatísticos foram então realizados para cada quesito, agrupando “Discordo Totalmente” com “Discordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente” com “Concordo Parcialmente”. O objetivo foi verificar a influência desse agrupamento, avaliando, no caso de as respostas possíveis serem apenas “Discordo”, “Indiferente” e “Concordo”, a proporção de respondentes em cada uma delas.

Análogo às análises anteriores, a Tabela 4 mostra a porcentagem da resposta que apareceu com maior frequência nos dois grupos e a Tabela 5, a Estatística do Teste e o p-valor para cada quesito.

**Tabela 4 - Resposta mais freqüente em cada grupo (II)**

Quesito	Resposta mais freqüente EsIM		Resposta mais freqüente TG	
	%	Resposta	%	Resposta
1	95,15	Concordo	78,69	Concordo
2	41,75	Concordo	51,55	Concordo
3	89,32	Concordo	74,97	Concordo
4	61,76	Concordo	75	Concordo
5	83,5	Concordo	66,75	Concordo
6	76,7	Concordo	50,15	Concordo
7	79,61	Concordo	45,46	Concordo
8	43,56	Indiferente	38,4	Concordo
9	74,76	Concordo	38,51	Concordo
10	89,22	Concordo	35,48	Discordo
11	83,5	Concordo	38,42	Discordo
12	90,2	Concordo	56,26	Discordo
13	75,73	Concordo	44,73	Concordo
14	76,7	Concordo	63,31	Concordo
15	51,46	Concordo	66,28	Concordo

Quesito	Resposta mais freqüente EsIM		Resposta mais freqüente TG	
	%	Resposta	%	Resposta
16	76,7	Concordo	44,82	Concordo
17	69,9	Concordo	52,98	Concordo
18	70,59	Discordo	38,67	Concordo
19	75,73	Discordo	58,02	Concordo
20	51,46	Concordo	41,96	Concordo
21	46,6	Discordo	63,82	Discordo
22	48,54	Indiferente	50,52	Concordo
23	58,25	Concordo	64,09	Discordo
24	66,99	Discordo	55,8	Discordo
25	85,44	Concordo	66,12	Concordo
26	47,06	Concordo	59,42	Concordo
27	46,6	Discordo	42,82	Discordo
28	46,6	Concordo	38,26	Concordo
29	53,4	Concordo	37,49	Discordo
30	75,73	Concordo	40,77	Concordo
31	72,82	Concordo	52,87	Concordo
32	37,86	Discordo	32,77	Indiferente
33	88,35	Concordo	78,35	Concordo
34	70,87	Concordo	50,31	Concordo
35	87,38	Concordo	79,65	Concordo
36	58,82	Discordo	58,07	Discordo
37	42,72	Concordo	71,39	Concordo
38	74,51	Concordo	73,05	Concordo
39	61,17	Concordo	56,79	Concordo
40	90,29	Concordo	81,14	Concordo
41	81,55	Concordo	72,62	Concordo
42	90,29	Concordo	71,45	Concordo
43	79,61	Concordo	65,33	Concordo
44	79,61	Concordo	51,65	Concordo
45	93,14	Concordo	86,43	Concordo
46	97,09	Concordo	89,93	Concordo
47	70,87	Concordo	60,37	Concordo
48	40,78	Concordo	38,02	Discordo
49	69,9	Discordo	52,55	Discordo
50	74,76	Concordo	57,2	Concordo
51	76,7	Concordo	43,1	Concordo
52	44,66	Concordo	42,95	Discordo
53	64,08	Concordo	35,76	Discordo
54	74,76	Concordo	72,2	Concordo
55	77,67	Concordo	67,92	Concordo
56	74,51	Concordo	72,59	Concordo
57	81,55	Concordo	71,75	Concordo
58	79,61	Concordo	42,23	Concordo
59	78,43	Concordo	47,02	Concordo
60	79,61	Concordo	68,24	Concordo

Fonte: do autor

Tabela 5 - Resultado do teste Q-Quadrado de Pearson (II)

Quesito	Estatística do Teste	p-valor	Conclusão: Há diferença entre a opinião dos soldados TG e da EsIM?
1	16,8787	0,0002	Há diferença
2	3,9549	0,1384	<b>Não</b> há diferença

3	11,4523	0,0033	Há diferença
4	11,0301	0,004	Há diferença
5	13,1516	0,0014	Há diferença
6	33,2212	0,000	Há diferença
7	49,9421	0,000	Há diferença
8	27,1691	0,000	Há diferença
9	56,0375	0,000	Há diferença
10	143,4669	0,000	Há diferença
11	153,3662	0,000	Há diferença
12	47,6429	0,000	Há diferença
13	40,8535	0,000	Há diferença
14	10,4941	0,0053	Há diferença
15	17,2781	0,0002	Há diferença
16	41,9456	0,000	Há diferença
17	11,6086	0,003	Há diferença
18	51,8196	0,000	Há diferença
19	168,5823	0,000	Há diferença
20	4,1262	0,1271	<b>Não</b> há diferença
21	16,5849	0,0003	Há diferença
22	24,308	0,000	Há diferença
23	153,3505	0,000	Há diferença
24	5,409	0,0669	<b>Não</b> há diferença
25	16,9253	0,0002	Há diferença
26	6,5529	0,0378	Há diferença
27	2,1657	0,3386	<b>Não</b> há diferença
28	8,6053	0,0135	Há diferença
29	18,5711	0,000	Há diferença
30	54,8875	0,000	Há diferença
31	16,1172	0,0003	Há diferença
32	3,4954	0,1742	<b>Não</b> há diferença
33	6,0426	0,0487	Há diferença
34	19,1433	0,000	Há diferença
35	4,2167	0,1214	<b>Não</b> há diferença
36	0,4453	0,8004	<b>Não</b> há diferença
37	45,3283	0,000	Há diferença
38	3,9103	0,1415	<b>Não</b> há diferença
39	3,4091	0,1819	<b>Não</b> há diferença
40	5,565	0,0619	<b>Não</b> há diferença
41	4,263	0,1187	<b>Não</b> há diferença
42	18,4137	0,0001	Há diferença
43	9,2442	0,0098	Há diferença
44	34,4202	0,000	Há diferença
45	4,569	0,1018	<b>Não</b> há diferença
46	5,8027	0,055	<b>Não</b> há diferença
47	8,2099	0,0165	Há diferença
48	9,5421	0,0085	Há diferença
49	14,3835	0,0008	Há diferença
50	13,9906	0,0009	Há diferença
51	48,8005	0,000	Há diferença
52	29,2585	0,000	Há diferença
53	61,3264	0,000	Há diferença
54	6,4073	0,0406	Há diferença
55	4,4196	0,1097	<b>Não</b> há diferença
56	0,5902	0,7444	<b>Não</b> há diferença
57	6,2351	0,0443	Há diferença
58	60,6982	0,000	Há diferença
59	44,7779	0,000	Há diferença

60	7,5206	0,0233	Há diferença
----	--------	--------	--------------

Fonte: do autor

Comparação entre os resultados com as respostas originais e agrupadas:

Apesar de o número de “pares concordantes” não ter aumentado significativamente, percebe-se que ao agrupar as respostas, toda a distribuição é afetada, e alguns quesitos onde a opinião não era diferente passou a ser e vice-versa. Por exemplo, para o quesito 20, utilizando todas as respostas, tem-se:

**Tabela 6 - Distribuição das Respostas do Quesito 20**

		Disc. Tot.	Disc.Parc.	Nem D. Nem C.	Conc. Parc.	Conc. Tot.	Total
EsIM	N	8	8	34	20	33	103
	% linha	8%	8%	<b>33%</b>	19%	32%	100%
TG	N	351	684	1784	1549	489	4857
	% linha	7%	14%	<b>37%</b>	32%	10%	100%
Total		359	692	1818	1569	522	4960

Fonte: do autor

O valor de N é a quantidade de casos em cada célula e % linha representa quantos por cento pertencem a cada resposta dentro de cada grupo, por exemplo: dentre os TG, 7% responderam “Discordo Totalmente”, 14% “Discordo Parcialmente”, e assim por diante (observe-se que a soma na linha “%” dá 100%).

Analisando a tabela percebe-se que a resposta mais freqüente é “Nem Discordo Nem Concordo” tanto para EsIM quanto para TG. Porém, as proporções nas outras respostas variam de acordo com o grupo de soldados. Para as EsIM, 19% responderam “Concordo Parcialmente”, enquanto que para os TG, 32% tiveram a mesma resposta. Além disso, 32% dos EsIM responderam “Concordo Totalmente” contra apenas 10% do TG. O teste estatístico comprovou essa diferença de opinião entre os grupos. Porém, ao agrupar as respostas, o quesito 20 fica:

**Tabela 7 - Distribuição das Respostas do Quesito 20 Após Agrupamento**

		Discordo	Indiferente	Concordo	Total
EsIM	N	16	34	53	103
	% linha	16%	33%	<b>51%</b>	100%
TG	N	1035	1784	2038	4857
	% linha	21%	37%	<b>42%</b>	100%
Total		1051	1818	2091	4960

Fonte: do autor

Neste caso, observa-se que a resposta mais freqüente passou a ser “Concordo” e a distribuição entre os grupos está mais parecida. Nessa nova visão,

51% das EsIM e 42% dos TG responderam “Concordo”, assim como 16% dos EsIM e 21% dos TG ficaram com “Discordo”. Essa proximidade nas distribuições fez com que o teste estatístico mostrasse que as opiniões entre os grupos não diferem com 95% de confiança, resultado totalmente oposto à análise anterior.

Essa análise nos permite concluir que o agrupamento das respostas pode mudar o resultado da comparação. De acordo com a pergunta, pode ser que a divisão entre “parcialmente” e “totalmente” torne a resposta muito específica, do mesmo modo, pode ser que ela seja necessária se o assunto abordado for muito abrangente.

Uma alternativa seria ponderar em quais quesitos pode ser interessante usar as respostas agrupadas ou não, pensando no lado semântico ou prático da questão.

Para o nosso estudo, resolvemos usar os resultados dos dados agrupados, por dois motivos: primeiro, porque não existe diferença significativa nos resultados (14 resultados apontando não haver diferença, no primeiro caso, e 15 resultados apontando não haver diferença, no segundo caso e, ainda que só houve discordância no apontamento de “não haver diferença” em apenas três quesitos – os quesitos 20, 35 e 40); segundo, para minimizar a influência que a ênfase do quesito possa ter exercido.

Sendo assim, com base nos resultados obtidos na análise estatística podemos verificar que:

- a. há diferença significativa na percepção dos fatores de treinamento considerando a totalidade dos quesitos: 15 quesitos considerados “não há diferença”, para 35 quesitos considerados “há diferença”.
- b. há diferença na percepção dos seguintes fatores:
  - Finalidade do Serviço Militar, representado pelos quesitos 1, 3 e 4
  - Subordinação do TG, representado pelos quesitos 5, 6 e 7;
  - Apoio ao TG, representado pelos quesitos 8, 9, 10 e 11;
  - Funcionalidade do TG, representado pelos quesitos 12, 13 e 14;

- Tempo de Serviço Militar, representado pelos quesitos 15 e 16;
  - Idade para o Serviço Militar, representado pelos quesitos 17, 18 e 19;
  - Preferência sobre o ambiente das instruções, representado pelos quesitos 21, 22 e 23;
  - Tipo das Instruções (Teóricas ou Práticas), representado pelos quesitos 31 e 33;
  - O Serviço militar e a Família, representado pelos quesitos 47, 48, 49 e 50;
  - Os Recursos do TG, representado pelos quesitos 51, 52 e 53; e,
  - A Contribuição do Serviço Militar para a formação do atirador/aluno, representado pelos quesitos 58,59 e 60.
- c. não há diferença na percepção dos seguintes fatores:
- Horário das Instruções, representado pelos quesitos 24 e 25;
  - Tempo das Instruções, representado pelos quesitos 26 e 27;
  - Conciliação do Serviço Militar com outras atividades, representado pelos quesitos 28,29 e 30;
  - Necessidade de exercícios de campo e serviço de guarda, representado pelos quesitos 34, 35 e 36;
  - O Atirador/aluno e a comunidade, representado pelos quesitos 37, 38 e 39;
  - O Atirador/aluno e o seu Instrutor, representado pelos quesitos 40 e 41;
  - O Serviço Militar e os amigos, representado pelos quesitos 44, 45 e 46;

- O planejamento das Instruções, representado pelos quesitos 55, 56 e 57;

A tabela abaixo resume as opiniões dos dois agrupamentos considerando suas opções apenas sob a forma concentrada, isto é, “DISCORDO” (D), “NEM DISCORDO NEM CONCORDO” (N) e “CONCORDO” (C). “OP”, que representa a “opção preponderante” que pode ser usada como a opinião do grupo para cada quesito foi encontrada analisando os percentuais de cada opção e considerando que mesmo que um quesito tenha tido percentual superior aos outros dois, pode não representar a opinião do grupo. Ex: o quesito nr 8 – “Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá ao meu TG.”, para o caso do TG, apresentou os seguintes resultados percentuais: D = 36,53; N = 24,91; e C = 38,29. A opinião do TG para esse quesito pode ser considerada “NC” (não conclusiva), pois as opiniões se distribuíram quase uniformemente pelas três opções.

**Tabela 8 - Percentuais de opção dos TG e da EsIM**

TG				Quesito	EsIM			
D	N	C	OP		D	N	C	OP
5,43	15,83	78,50	C	Conheço muito bem a finalidade do Serviço Militar prestado em TG/ESIM.	0,00	4,85	95,15	C
24,13	24,13	51,35	C	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do soldado.	30,10	28,16	41,75	NC
9,85	15,15	74,86	C	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do cidadão.	2,91	7,77	89,32	C
11,12	13,77	74,68	C	O atirador, como o soldado, é o elemento de menor hierarquia na estrutura militar.	13,59	24,27	61,17	C
8,78	24,42	66,64	C	Conheço muito bem os escalões de comando a que está subordinado o meu TG/ESIM.	2,91	13,59	83,50	C
17,41	32,19	49,91	NC	Conheço muito bem as obrigações do Exército para com o meu TG/ESIM	0,97	22,33	76,70	C
25,88	28,55	45,36	NC	Conheço muito bem as obrigações da Prefeitura para com o meu TG/ESIM	3,88	16,50	79,61	C
36,53	24,91	38,29	NC	Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá ao meu TG/ESIM.	39,81	42,72	15,53	NC
29,91	31,31	38,34	NC	Percebo claramente o apoio que o Exército dá ao meu TG/ESIM.	9,71	15,53	74,76	C
35,33	31,63	32,62	NC	Percebo claramente o esforço em conjunto realizado pela a prefeitura e o Exército para facilitar a prestação do Serviço Militar no meu TG/ESIM.	0,97	9,71	88,35	C
38,23	33,53	27,75	NC	Estou plenamente satisfeito com o apoio prestado ao meu TG/ESIM pelo Exército e pela prefeitura	2,91	13,59	83,50	C
20,82	22,77	56,07	C	A estrutura do TG/ESIM é totalmente organizada para a formação do atirador.	1,94	7,77	89,32	C
30,75	24,44	44,67	NC	As instalações do TG/ESIM atendem muito bem às necessidades da instrução.	8,74	15,53	75,73	C

TG				Quesito	EsIM			
D	N	C	OP		D	N	C	OP
11,70	24,81	63,00	C	A administração do TG/ESIM funciona de forma bastante satisfatória.	2,91	20,39	76,70	C
17,64	16,01	66,15	C	Considero satisfatório o período de dez meses para a prestação do Serviço Militar.	17,48	31,07	51,46	C
27,26	27,77	44,69	NC	O Serviço Militar comporta perfeitamente um tempo menor do que 10 meses.	8,74	14,56	76,70	C
25,24	21,58	52,76	C	Seria melhor se o Serviço Militar incorporasse os jovens a partir de 17 anos para evitar conflito com o período de preparação para a faculdade.	16,50	13,59	69,90	C
36,07	25,02	38,52	NC	Aos 17 anos eu estava muito pouco preparado para prestar o Serviço Militar.	69,90	15,53	13,59	D
22,49	19,32	57,78	C	Foi muito bom eu ter prestado o Serviço Militar aos 18/19 anos	75,73	18,45	5,83	D
21,27	36,67	41,89	NC	O ambiente do quartel estimula bastante minha participação nas instruções.	15,53	33,01	51,46	C
63,54	20,33	15,68	D	Não me sinto nada à vontade em participar de atividades de instrução fora do ambiente do meu TG/ESIM.	46,60	35,92	17,48	NC
22,67	26,60	50,30	C	Prefiro muito mais participar das atividades de instrução dentro do TG/ESIM do que no meu ambiente escolar.	16,50	48,54	34,95	NC
63,80	17,47	18,27	D	Seria muito melhor se eu pudesse prestar o Serviço Militar na minha escola, em horários de atividades extraclasse.	6,80	34,95	58,25	C
55,60	21,01	23,04	D	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG/ESIM, ao final do dia.	66,99	17,48	15,53	D
16,71	17,04	65,86	C	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG/ESIM, ao início do dia.	6,80	7,77	85,44	C
25,10	15,40	59,30	C	Dois horas diárias é suficiente para que eu aprenda o conteúdo das instruções.	33,98	18,45	46,60	NC
42,63	22,01	34,92	NC	O tempo destinado à instrução e atividades no TG/ESIM (duas horas por dia) é muito pouco para que eu aprenda o conteúdo do programa.	46,60	25,24	28,16	NC
36,18	25,26	38,07	NC	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades profissionais com as do Serviço Militar em meu TG/ESIM.	22,33	31,07	46,60	NC
37,29	27,40	34,78	NC	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades escolares com as do Serviço Militar em meu TG/ESIM.	19,42	27,18	53,40	C
32,66	26,47	40,70	NC	Estou plenamente satisfeito em poder conciliar as minhas atividades profissionais e escolares com as do Serviço Militar.	5,83	18,45	75,73	C
14,82	32,21	52,76	C	As instruções têm caráter eminentemente prático.	8,74	18,45	72,82	C
32,15	32,64	34,82	NC	Há excesso de instruções teóricas no programa de treinamento.	37,86	35,92	26,21	NC
8,16	13,38	77,97	C	Fico mais satisfeito com instruções práticas do que teóricas.	3,88	7,77	88,35	C

TG				Quesito	EsIM			
D	N	C	OP		D	N	C	OP
25,04	24,56	50,22	C	O serviço de guarda é essencial para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.	9,71	19,42	70,87	C
5,59	14,68	79,32	C	Exercícios de campo são essenciais para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.	4,85	7,77	87,38	C
57,82	24,95	16,79	D	A formação do atirador não tem nada a ver com a sua participação em atividades de serviço e exercícios de campo.	58,25	22,33	18,45	D
11,80	16,77	71,28	C	Participo freqüentemente, como atirador, de atividades em benefício da minha comunidade	17,48	39,81	42,72	NC
7,93	18,89	72,72	C	Considero essencial a participação em atividades de apoio à comunidade para a formação do atirador.	2,91	22,33	73,79	C
15,27	27,75	56,55	C	As instruções que assisto e participo me fazem conhecer bastante os problemas da minha comunidade.	8,74	30,10	61,17	C
7,32	11,51	81,01	C	Estou satisfeito com a capacidade do meu instrutor em me propiciar um bom treinamento como atirador.	3,88	5,83	90,29	C
8,49	18,79	72,33	C	Sou constantemente acompanhado pelo meu instrutor nas minhas atividades de instrução e serviço.	6,80	11,65	81,55	C
12,02	16,38	71,08	C	O meu relacionamento com o meu instrutor é muito importante para a minha formação como atirador.	1,94	7,77	90,29	C
11,49	23,00	64,99	C	Estou muito satisfeito com o relacionamento que mantenho com meu instrutor	5,83	14,56	79,61	C
20,18	28,06	51,53	C	É muito importante prestar o Serviço Militar junto com os amigos da escola e do trabalho.	2,91	17,48	79,61	C
4,79	8,72	86,00	C	O Serviço Militar é uma ótima oportunidade para fazer novos amigos.	0,97	5,83	92,23	C
4,07	5,98	89,74	C	O Serviço Militar no TG/ESIM me permitiu fazer novas amizades fora dos meus círculos de relacionamento na escola e no trabalho.	0,97	1,94	97,09	C
15,68	23,88	60,27	C	É muito importante para o meu desempenho como atirador um relacionamento forte entre a minha família e o meu TG/ESIM.	5,83	23,30	70,87	C
37,84	30,44	31,24	NC	Minha família tem grande facilidade em acompanhar as minhas atividades no TG/ESIM.	23,30	35,92	40,78	NC
52,33	24,13	23,12	D	Minha família participa de várias atividades dentro do TG/ESIM.	69,90	20,39	9,71	D
13,94	28,78	57,08	C	Estou muito satisfeito com o relacionamento entre a minha família e o meu TG/ESIM	4,85	20,39	74,76	C
28,51	28,26	43,00	NC	O material usado nas instruções e atividades é excelente para que eu aprenda o seu conteúdo.	5,83	17,48	76,70	C
42,86	28,10	28,84	NC	O TG/ESIM possui muito material didático para apoio às instruções.	16,50	38,83	44,66	NC

TG				Quesito	EsIM			
D	N	C	OP		D	N	C	OP
35,60	33,65	30,32	NC	Estou muito satisfeito com o material de apoio à instrução que o TG/ESIM utiliza nas instruções	6,80	29,13	64,08	C
8,69	19,08	72,11	C	Todas as minhas instruções e atividades no meu TG/ESIM acontecem obedecendo sempre a um planejamento anterior.	1,94	23,30	74,76	C
8,55	23,39	67,63	C	Conheço sempre os objetivos das instruções que participo como atirador.	5,83	16,50	77,67	C
6,78	20,49	72,25	C	Atinjo sempre os objetivos da instrução militar de que participo como atirador.	4,85	20,39	73,79	C
7,11	21,09	71,61	C	Aprendo com muita facilidade o conteúdo das instruções militares no TG/ESIM.	1,94	16,50	81,55	C
29,66	27,87	42,06	NC	Estou muito satisfeito com a ajuda que o Serviço Militar me dá na conquista de meus objetivos escolares e profissionais	3,88	16,50	79,61	C
27,34	25,55	46,95	NC	O Serviço Militar ajuda bastante a conquista dos meus objetivos nos ambientes escolar e profissional.	2,91	18,45	77,67	C
11,00	20,64	67,95	C	Agora, que terminei de prestar o Serviço Militar, sinto-me perfeitamente capaz de assumir as responsabilidades de soldado para as quais fui treinado.	3,88	16,50	79,61	C

Fonte: do autor

## 6 CONCLUSÃO

O caráter descritivo desta pesquisa implica no apontamento de informações cuja obtenção passaram pelos processos de definição do problema, formulação de hipóteses, definição de objetivos, seleção de métodos e instrumentos, seleção de fatores a serem avaliados, aplicação da pesquisa propriamente dita e, análise dos resultados.

A semelhança nos programas de treinamento para a formação de reservistas de segunda categoria nos TG e EsIM foi demonstrada no item 2.16 deste trabalho. Tal semelhança revela a intenção do Exército em obter nos dois ambientes TG e Escola de Instrução Militar, o mesmo resultado.

Esse resultado pode ser medido sob o aspecto operacional, em testes de desempenho nos exercícios militares. Pode ser medido, também, pela percepção que os atiradores e alunos tiveram da atuação dos seus instrutores, do apoio oferecido pela Instituição e órgãos conveniados, pela qualidade da instrução, seu planejamento, os recursos disponíveis para a obtenção de reflexos desejados do combatente. Desde o horário das instruções, até a necessidade ou não de

instruções no campo, todos esses fatores podem mapear a resposta percebida pelos soldados durante o seu Serviço Militar Inicial.

Os dados obtidos nessa pesquisa podem ser úteis na manutenção ou retificação de procedimentos, pela avaliação do impacto que as respostas dos soldados têm na sua formação como combatentes de defesa territorial. Embora, como foi estudado aqui, a percepção das pessoas difere em função das mais variadas condições físicas, psicológicas e ambientais, a quantidade de opiniões analisadas, quase cinco mil, oferece uma possibilidade de se concluir sobre o entendimento que cada grupo, TG e EsIM tem do seu treinamento militar.

O Objetivo deste trabalho, é, como foi definido anteriormente (p. 105) avaliar se os fatores que caracterizam os treinamentos nos TG e nas EsIM são percebidos de maneira semelhante tanto por atiradores como por alunos. Para isso, deverá identificar os fatores que melhor caracterizam os modelos de Serviço Militar nos TG e nas EsIM; identificar a percepção desses fatores, segundo a opinião dos atiradores e alunos; apontar os fatores que são percebidos de forma semelhante ou dessemelhante entre os dois grupos; e, concluir sobre se há ou não paridade na percepção dos fatores de treinamento por parte dos dois universos.

Os fatores foram identificados, bem como a sua percepção por parte dos soldados. Foram também apontados os fatores que foram percebidos de forma semelhante e dessemelhante.

Pela análise dos resultados obtidos, pode-se concluir que predomina a diferença de percepção dos fatores de treinamento entre atiradores e alunos.

Embora não seja o escopo desse trabalho avaliar as opiniões dos respondentes, se essas opiniões são ou não favoráveis ao esforço despendido pelo Exército e seus parceiros nessa atividade, podemos concluir, baseados na Tabela 8, acima, que:

- a. Tanto o TG como a EsIM afirmam conhecer a finalidade do Serviço Militar, bem como os escalões hierárquicos dentro do Exército Brasileiro;
- b. Para os atiradores não é evidenciada a percepção das obrigações que o Exército e a Prefeitura têm para com o TG, nem o esforço que esses

mantenedores despendem em favor das unidades. Para os alunos essa percepção é bem mais clara;

- c. Os atiradores se dividiram quanto a considerar as instalações dos seus TG satisfatórias, embora percebam, de forma satisfatória a organização dentro da unidade. Para os alunos, tanto a estrutura como a organização, são percebidas de forma muito satisfatória;
- d. Tanto atiradores como alunos opinam por concordar que o período de dez meses para o Serviço Militar é satisfatório. Os alunos discordam de que não estão preparados, aos dezessete anos para o Serviço Militar;
- e. Para atiradores o fato das atividades de instrução ocorrerem dentro do TG não é percebido como importante, já para os alunos, as atividades dentro da OM de Apoio ou fora da escola são mais interessantes. Atiradores, diferentemente dos alunos não preferem prestar o Serviço Militar em escolas;
- f. Atiradores não se definiram quanto à conciliação de atividades escolares e profissionais com as do Serviço Militar, preferindo sempre o horário da manhã para participarem das instruções. Alunos opinam por perceber que podem conciliar suas atividades militares com as profissionais e de estudo, preferindo, também, instruções pela manhã. Ambos grupamentos têm dúvida quanto à suficiência da carga horária (duas ou três horas) para a sua formação;
- g. Ambos grupamentos consideram as instruções práticas, ficando em dúvida quanto à proporção das instruções teóricas em relação às práticas e percebem como necessários exercícios de campo e serviços de guarda;
- h. Ambos grupamentos valorizam a participação em atividades em favor da comunidade e consideram que as instruções os ajudam a conhecer os problemas da sua comunidade. Atiradores se mostram satisfeitos em participar dessas atividades e alunos indicam não participar com frequência de atividades comunitárias;

- i. Ambos os grupamentos percebem a importância da ação dos instrutores no Serviço Militar, percebendo, também o esforço que esses instrutores fazem em prepará-los. Essa percepção é maior nas EsIM do que nos TG.
- j. Também para ambos grupamentos o Serviço Militar é uma ótima oportunidade de fazer amigos e percebem como muito importante a participação das suas famílias nas atividades dos TG/EsIM. No entanto, tanto TG como EsIM indicam haver pouca participação da família em suas atividades militares;
- k. Alunos e atiradores, e mais estes últimos, não consideraram satisfatórios os meios de apoio à instrução embora ambos os grupamentos reconheçam a existência de planejamento e objetivos na instrução ministrada;
- l. Alunos reconhecem a ajuda que o Serviço Militar dá na conquista de seus objetivos nos ambientes escolar e profissional. Já atiradores não percebem isso claramente.
- m. Atiradores e alunos, ao término do Serviço Militar concordam que se sentem capazes de assumir as responsabilidades de soldado para as quais foram treinados.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, D. **Cuba-Angola: la ultima guerra**. [2006]. Disponível em: <<http://cubaalamano.net/sitio/reporte.asp?id=383>>. Acesso em: 29 maio 2006.
- ALBUQUERQUE, Ivo. Cidadania: princípios e valores. **Revista do Exército Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 137, p. 46-52, 2. quadrim. 2000.
- AMAN - ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Comando, chefia e liderança**. Resende, RJ. Site Institucional. 2006. Disponível em: <<http://www.aman.ensino.eb.br/ccl/historico.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2006.
- ÁVILA, Fernando Bastos (Org). **Pequena enciclopédia de moral e civismo**. Rio de Janeiro: FENAME, 1972.
- BASTOS, Expedito Carlos Stephani. **Vender a guerra: a propaganda político-militar no Brasil, de 1930 a 1945**. [2006]. Disponível em: <<http://www.defesa.ufjf.br/fts/ABCDesignECSB.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2006.
- BENTO, Claudio Moreira. **O idealizador e criador do Tiro de Guerra brasileiro**. [2006]. Disponível em: <<http://www.resenet.com.br/users/ahimtb/tiroguerra.htm>>. Acesso em: 21 nov. 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BÍBLIA. Êxodus. Português. **Bíblia de referência Thompson: com versículos em cadeia temática**. Tradução da Editora Vida. Rio de Janeiro: Editora Vida, 2000.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Estatuto dos Militares** (Lei nr 6.880, de 9 de dezembro de 1980). Disponível em: <<http://www.soleis.adv.br/estatutodosmilitares.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2006.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Guerra. Boletim do Exército. [1857]. **Fixação das forças de terra para o ano financeiro de 1857 a 1858** (Lei 862, de 30 de julho de 1856).
- \_\_\_\_\_. Ministério da Guerra. Ordem do Dia 1114, de 1874. **Lei 2556, de 26 de setembro de 1874**.
- \_\_\_\_\_. **Instruções Gerais para a Coordenação da Conscrição nas Forças Armadas** (Decreto nr 66.949, de 23 de julho de 1970). Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/servico\\_militar/legislacao/09\\_igccfa.pdf](https://www.defesa.gov.br/servico_militar/legislacao/09_igccfa.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Lei do Serviço Militar** (Lei Nr 4375, de 17 de agosto de 1964) Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/servico\\_militar/legislacao/02\\_lsm.pdf](https://www.defesa.gov.br/servico_militar/legislacao/02_lsm.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2006.

\_\_\_\_\_. **Regulamento da Lei do Serviço Militar** (Decreto n. 57.654, de 20 de janeiro de 1966). Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/servico\\_militar/legislacao/03\\_rism.pdf](https://www.defesa.gov.br/servico_militar/legislacao/03_rism.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2006.

\_\_\_\_\_. **Regulamento Disciplinar do Exército – R/4** (Decreto nr 4.346, de 26 de agosto de 2002). Disponível em: <[http://www.exercito.gov.br/01Instit/Legisla/RDE/rde\\_02.PDF](http://www.exercito.gov.br/01Instit/Legisla/RDE/rde_02.PDF)>. Acesso em: 20 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais - RISG** (Portaria nr 816, de 19 de dezembro de 2003). Disponível em: <[http://www.2rm.eb.mil.br/GabCmtEx/legislacao/9\\_estatuto\\_dos\\_militares\\_e\\_regulamentos\\_militares/risg.htm](http://www.2rm.eb.mil.br/GabCmtEx/legislacao/9_estatuto_dos_militares_e_regulamentos_militares/risg.htm)>. Acesso em: 27 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Um sistema democrático e representativo**. [2005].. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/02Ingres/Servmili.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Programa-Padrão de Instrução – PPB 5/3 - Preparação do Combatente Básico de Força Territorial / Escolas de Instrução Militar** (Portaria Ministerial s/n - COTER, de 01 Nov 2002). Disponível em: <[http://www.coter.eb.mil.br/programas\\_padrao.asp](http://www.coter.eb.mil.br/programas_padrao.asp)>. Acesso em: 14 ago. 2006.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Boletim do Exército [2002]. **Regulamento para os Tiros-de-Guerra e Escolas de Instrução Militar – R/138**. (Portaria nr 001, de 02 de janeiro de 2002).

\_\_\_\_\_. Ministério da Guerra. **Boletim do Exército nr 189**, de 10 de setembro de 1918. Instruções para preparação militar nas associações em geral. Arquivo da 2ª Região Militar, São Paulo. Microfilme.

\_\_\_\_\_. Ministério da Guerra. **Ordem do Dia nr 7**, de 5 de fevereiro de 1907. Cria a Confederação do Tiro Brasileiro. Arquivo da 2ª Região Militar, São Paulo. Microfilme.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Comando da 2ª Região Militar. **Ata de exame da instrução militar**: colégio salesiano. São Paulo, 22 de novembro de 1917. Vol Único. Arquivo da 2ª Região Militar. São Paulo

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Ata de inspeção de instrução**: colégio São Manuel. Lavrinhas, PR, 12 de Janeiro de 1919. Vol Único. Arquivo da 2ª Região Militar. São Paulo.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Ata de inspeção de instrução**: Mackenzie College. São Paulo, SP, 16 de dezembro de 1924. Vol Único. Arquivo da 2ª Região Militar. São Paulo.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Boletim Regional**, de 24 de janeiro de 1910. Arquivo da 2ª Região Militar. São Paulo.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Boletim Regional**, de 24 de janeiro de 1910. Ata de Exame da Sociedade de Tiro nr 3. Arquivo da 2ª Região Militar. São Paulo.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Boletim Regional 231**, de 7 de outubro de 1922. Arquivo da 2ª Região Militar. São Paulo.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Boletim Regional 259**, de 11 de novembro de 1922. Arquivo da 2ª Região Militar. São Paulo.

\_\_\_\_\_. Ministério do Exército. **Instruções Complementares para o Funcionamento das Escolas de Instrução Militar (IC-EsIM)**. (Portaria Ministerial Nº 570, de 02 de agosto de 1997). Boletim do Exército, Rio de Janeiro, n. 35, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria Ministerial Nº 046**, de 29 Jan 1998. Cria a EsIM 02-001, a funcionar no CEFET/SP, a partir de 1º Fev 1998. Boletim do Exército [1998],

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria Ministerial Nº 047**, de 29 Jan 1998. Cria a EsIM 02-002 a funcionar no Colégio Anglo-Latino, a partir de 1º Fev 1998. Boletim do Exército [1998]

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria Ministerial Nº 048**, de 29 Jan 1998. Cria a EsIM 02-003 a funcionar no Ateneu Campinense “Dr Joaquim Francisco da Costa Eduardo” Colégio Anglo-Latino, a partir de 1º Fev 1998. Boletim do Exército [1998]

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Programa-Padrão de Instrução – PPB/1 – Planejamento, execução e controle da Instrução Militar**. (Portaria 021 – EME – de 13 de Maio de 1981). Disponível em: <[http://www.coter.eb.mil.br/programas\\_padrao.asp](http://www.coter.eb.mil.br/programas_padrao.asp)>. Acesso em: 14 ago. 2006.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Programa-Padrão de Instrução – PPB/5 - Preparação do Combatente Básico de Força Territorial** (Portaria Ministerial nr 031-EME, de 09 Jan 1983). Aprova o PPB/5. Boletim do Exército [1983]

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. **Programação Orçamentária 2006**. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/sof/orcamento\\_2006/1o\\_decreto\\_de\\_contingenciamento.ppt](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/sof/orcamento_2006/1o_decreto_de_contingenciamento.ppt)>. Acesso em: 20 nov. 2006.

CARMO-NETO, Dionísio. **Métodos de concepção da realidade**. Salvador: Editora Unyahna, 1998.

CASTRO, Jeanne Berrance de Castro. **A milícia cidadã: a Guarda Nacional de 1831 a 1850**. 2. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.

CASTRO, Terezinha de Castro. **História documental do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1995.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. [1993].

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho et al. A questão da motivação entre trabalhadores jovens: um estudo exploratório. Pesquisa Quantitativa – Recursos Humanos. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA / USP, 6., 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/RH/011RH%20-%20A%20Questao%20da%20Motiva%E7ao.doc> Acessado em 26 Jul 2006.

CHAVES, Hugo Jorge de Brito. **Os marechais de Napoleão**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEARY, Thomas (Com). **Sun Tzu II: a arte da guerra – os documentos perdidos**. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília Whitaker (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Samuel Guimarães da. **Formação democrática do exército brasileiro**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército editora, 1957.

COSTA, Sergio Francisco. **Introdução ilustrada à Estatística**. São Paulo: Harbra, 1998.

FERREIRA, J. M. Carvalho et al. **Psicossociologia das organizações**. Portugal: McGraw-Hill, 1998.

FIORELLI, José Osmir; MALHADAS JUNIOR, Marcos J. O.; MORAES, Daniel Lopes de. **Psicologia na mediação**. São Paulo: LTr, 2004.

FROYA, J. O. XXII Conferência de comandantes dos exércitos das Américas. **Revista do Exército Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 135. p. 97-100, 3. trim. 1998.

HUNTINGTON, Samuel P. **O soldado e o estado: teoria e política das relações entre civis e militares**. Tradução de José Lívio Dantas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Euriphebo Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KEEGAN, John. **Uma história da guerra**. Tradução de Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate**. Tradução de Delcy G. Boubrawa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração: organização, planejamento e controle**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986-1987. v. 2.

LEMOS, Juvêncio Saldanha. **Os mercenários do imperador**: a primeira corrente imigratória alemã no Brasil. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1996.

MACKENZIE, Débora. **Trauma of war hits troops years later**. 25 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.newscientist.com/article.ns?id=mg18725143.800>>. Acesso em: 20 jul. 2006, 20:57h.

MAGALHÃES, João Batista. **A evolução militar do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.

MALAN, Alfredo Souto. **Missão militar francesa de instrução junto ao exército brasileiro**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1988.

MARTINS, Alberto Augusto (música); MAGALHÃES, T. (letra). Canção do Exército. In: HINOS e Canções Militares. Brasília: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, 1976.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Leonel Itaussu A.; COSTA, Luís Cesar Amad. **História do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Scipione, 1991.

MÉTRAUX, Alfred. **A religião dos tupinambás**. 2. ed. São Paulo: Ed. Nacional: Ed. da Universidade de São Paulo, 1979.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORE, Thomas. **Utopia**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Os Pensadores).

MOTA, Myriam Becho; BRAICK, Patrícia Ramos. **História**: das cavernas ao terceiro milênio. São Paulo: Moderna, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PESSOA, Mario. **O direito da segurança nacional**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1971.

RODRIGUEZ, Ricardo Vélez. **Napoleão Bonaparte**: imperador dos franceses. Duzentos anos 1804–2004. Disponível em: <<http://www.defesa.ufjf.br/fts/Napole%3o.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2006.

SANQUIRICO, Francisco Laguna (Gen Bda). Modelo de Forças Armadas. **Military Review (Brazilian)**, Fort Leavenworth, p. 75-79. 1. Trim. 1997.

SANTAELLA, Lucia. **A percepção**: uma teoria semiótica. São Paulo: Experimento, 1998.

SENA, Davis Ribeiro. **Exército brasileiro: ontem, hoje e sempre**. Rio de Janeiro: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Faria, 2000.

SILVA, Francisco de Assis. **História do Brasil: colônia, império e república**. São Paulo: Moderna, 1992.

SORIANO NETO, Manoel. Curiosidades castrenses alusivas a santo Antonio de Lisboa. **Revista do Exército Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 137. p. 89-90, 2. quadrim. 2000.

TAVARES, A. L. **Nosso exército: essa grande escola**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1985.

VIGNY, Alfred de. **Servidão e grandeza militares**. Tradução de Paulo Rónai e Aurélio Buarque de Hollanda Ferreira. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1960.

## GLOSSÁRIO

**CASERNA:** deriva do francês “caserne”, significando abrigo sob muralhas fortificadas para os soldados da guarda; diz-se do ambiente militar, por extensão.

**CLASSE:** ano de nascimento dos cidadãos que a constituem. Ex: classe de 2003.

**CONSCRIÇÃO:** alistamento dos homens obrigados ao Serviço Militar.

**MILÍCIA:** tropa formada por cidadãos com precário treinamento militar, empregada como complemento das tropas de primeira linha.

**PERCEPÇÃO:** processo psicológico em que a pessoa apreende a realidade exterior a si própria. Envolve outros processos psicológicos, como pensamento e a memória. Sofre limitações dos órgãos sensoriais, além de outras limitações. (AGUIAR, 2000, p. 286)

**PRAÇA DE PRÉ:** aquele que recebe o “pret” – vencimento diário para o soldado. Cabo ou soldado.

**RECRUTA:** jovem recém-incorporado ao exército e que ainda não completou a sua formação militar inicial.

**RESERVISTA:** soldado que já concluiu o Serviço Militar Inicial.

**SELEÇÃO:** processo de escolha dos jovens que irão cumprir a obrigação do Serviço Militar Inicial.

**SENTAR PRAÇA:** ser admitido, ou incorporado ao exército.

## **APÊNDICE A – Orientação aos Chefes de Instrução**

### **Prezado Chefe de Instrução.**

A presente pesquisa destina-se a servir como subsídio para a STG, como também de base para elaboração de uma dissertação de mestrado em Administração. O trabalho permitirá levantar informações úteis para o aperfeiçoamento dos modelos existentes de TG e de EsIM. Todos os atiradores devem responder à pesquisa. Solicito a sua colaboração na aplicação, tabulação e remessa das pesquisas.

Leia estas instruções até o fim, antes de iniciar qualquer procedimento.

**Tenha sempre em mente que a validade da pesquisa se apóia na segurança que o atirador tenha de que não será identificado e na precisão do lançamento dos dados nas planilhas de resultados Por isso, siga à risca os procedimentos**

### **Roteiro para a preparação, aplicação e remessa da pesquisa**

#### **1ª Fase –Preparação.**

- ⇒ As folhas de pesquisa estão no formato WORD, A4. São três páginas em duas folhas (a primeira folha, frente e verso). As cópias devem ser impressas no formato enviado, para que o conteúdo caiba nas três páginas, em altura e largura.
- ⇒ Rode a quantidade suficiente para que todos os atiradores respondam ao teste ao mesmo tempo.
- ⇒ Leia antecipadamente o questionário para poder explicar aos atiradores o modo de preenchimento.
- ⇒ Numere as folhas de pesquisa em ordem crescente (1,2,3,4... 54...,etc), no círculo existente no campo superior direito de cada folha, de forma que a cada atirador corresponda um número (mesmo número nas duas folhas). Grampeie cada conjunto. O número nas folhas não tem correspondência com o número que o atirador recebeu ao ser incorporado.
- ⇒ Avise os atiradores da data da pesquisa (**24Nov05**), para que não falem.

#### **2ª Fase – Aplicação. (Não delegue essa missão para NINGUÉM!).**

- ⇒ Reúna os atiradores fora da sala de aula.
- ⇒ Coloque os questionários, em ordem aleatória, sobre uma mesa ou cadeira dentro da sala de aula.
- ⇒ Mandê os atiradores entrarem na sala, apanharem os questionários e ocuparem as carteiras, solicitando que só iniciem o preenchimento mediante ordem.
- ⇒ Explique a finalidade da pesquisa e a importância da sinceridade na resposta.
- ⇒ Explique como deve ser respondida a primeira parte (5 opções).
- ⇒ Explique como deve ser respondida a segunda parte (escolha múltipla).
- ⇒ Não influencie ou direcione de forma nenhuma as respostas dos atiradores.
- ⇒ Leia em voz alta as “Instruções aos Respondentes”, para todos os atiradores.
- ⇒ Peça que, inicialmente respondam sobre nível escolar e renda familiar (cabeçalho).
- ⇒ Alertê que não deve haver comunicação entre os atiradores durante o preenchimento dos questionários.

- ⇒ Alerta para a atenção no preenchimento, para evitar rasuras.
- ⇒ Alerta para que o preenchimento seja feito com caneta azul ou preta.
- ⇒ Escreva em lugar visível aos atiradores o seguinte: “críticas e sugestões pelo e-mail [jcrodrigues@uol.com.br](mailto:jcrodrigues@uol.com.br)”
- ⇒ Indique o local onde as pesquisas deverão ser colocadas, depois de respondidas.
- ⇒ Dê a ordem para iniciar o preenchimento do questionário.
- ⇒ Anote o horário de início, os horários de entrega do primeiro e do último questionário respondido pelos atiradores; e o horário de entrega do questionário equivalente à metade do efetivo dos atiradores respondentes (Ex: num efetivo de 50 atiradores, a entrega do 25º questionário).
- ⇒ Não recolha os questionários do local de entrega, antes de todos terminarem.
- ⇒ Ao final da pesquisa, recolha os questionários respondidos e faça tabulação.
- ⇒ Esses procedimentos visam garantir, para o atirador, que sua pesquisa não será identificada durante a aplicação, isto é, que a numeração na sua pesquisa não servirá para identificá-lo, e garantirá, também, mais fidelidade e sinceridade nas respostas produzidas.

### **3ª Fase – Tabulação. (Não delegue essa missão para NINGUÉM!)**

- ⇒ Abra a arquivo do Excel enviado com o nome “Questionário – Tabulação\_TG\_2005”. Nele você encontrará as planilhas: “Tabulação 1ª Parte”; “Tabulação 2ª Parte”; “Tabulação 1ª Parte – Orientação”; e “Tabulação 2ª Parte – Orientação”.
- ⇒ A planilha “Tabulação 1ª Parte” contém uma coluna de quesitos numerados de 1 a 60 (amarela) e ao lado 99 colunas numeradas (laranja) destinadas ao preenchimento das respostas dos atiradores (uma coluna para cada atirador). Anexa a estas instruções, fornecemos uma Ficha Auxiliar para a tabulação da 1ª parte. Nela você poderá ir transportando as respostas dos atiradores, ficha a ficha, e depois lançar na planilha de uma só vez. Os TG que tiverem mais de 99 atiradores poderão completar a planilha com as colunas faltantes e os que tiverem menos de 99 atiradores só preencherão as colunas correspondentes ao seu efetivo. Os quesitos já estão na ordem em que são apresentados no questionário escrito. Transporte para a planilha, inicialmente, o nível escolar (f, m ou s) e a renda familiar (0 para abaixo de R\$ 1000,00 ou 1 para renda cima de R\$ 1000,00), segundo o indicado pelo atirador. Para preencher o restante da planilha, basta copiar os números assinalados por cada atirador nos quesitos do questionário escrito para cada célula correspondente na sua coluna na planilha, de forma que a cada atirador corresponderá uma coluna de 60 linhas (células). Não se esqueça de fazer corresponder o número da folha do questionário escrito (número que você colocou no círculo), com o número na coluna, na planilha (laranja).
- ⇒ A planilha “Tabulação 2ª Parte” contém os quesitos dispostos em coluna (amarelo) e duas ou três colunas a serem preenchidas com os somatórios das respostas dos atiradores (laranja). Anexa a estas instruções, fornecemos uma Ficha Auxiliar para a tabulação da 2ª parte. Nela você poderá ir transportando as respostas dos atiradores, ficha a ficha, e obter os somatórios a serem transportados para a planilha. Obtidos os somatórios, transporte-os para a planilha, nas colunas (laranja) correspondentes. Preencha, também, o quadro horário com os tempos solicitados.
- ⇒ As planilhas “Tabulação 1ª Parte – Orientação”; e “Tabulação 2ª Parte – Orientação” contém orientações e exemplos de preenchimento das tabulações das

1ª e 2ª partes. Estude-as antes do dia da aplicação para evitar perda de tempo ou dúvidas na tabulação. Se não compreender perfeitamente o que deve fazer, ligue para o Cel Rodrigues.

⇒ Não altere a estrutura das planilhas, só preencha! A sua planilha será explorada por programa de varredura, o que pode ser dificultado caso se altere o lugar ou a configuração das células e da planilha.

⇒ Salve o arquivo com as planilhas preenchidas em seu computador e em disquete conforme o exemplo: Questionário\_Tabulação\_2005\_TG02002\_Araraquara

#### **4ª Fase – Remessa do material.**

⇒ Envie uma cópia do arquivo salvo com as planilha preenchidas, via e-mail, para a STG e para [jcrodrigues@uol.com.br](mailto:jcrodrigues@uol.com.br). Se este e-mail não atender utilize o e-mail alternativo: [josedocarmorodrigues@yahoo.com.br](mailto:josedocarmorodrigues@yahoo.com.br). Solicite confirmação de entrega.

⇒ Junte os questionários escritos respondidos, na ordem de sua numeração, mais o disquete com as planilhas preenchidas e remeta tudo, o mais breve possível, para a STG, para a conferência. Tenha o cuidado de "scanear" o disquete para que não seja remetido com vírus.

⇒ Coloque por fora do envelope o destinatário (STG), o endereço correto e a indicação de que se trata de pesquisa e no verso a indicação correta do remetente, para que em havendo desvio da documentação possa ser devolvida ao TG para nova remessa.

⇒ Informe, na mensagem de e-mail de remessa da tabulação três e-mails de atiradores que responderam a pesquisa. Eles serão consultados posteriormente para validação.

⇒ Guarde uma cópia eletrônica da tabulação até aviso da STG para destruí-lo.

⇒ Havendo dúvidas, ligue a qualquer hora para (11) 3253-3009 ou (11) 9999-8590, ou mande e-mail para: [jcrodrigues@uol.com.br](mailto:jcrodrigues@uol.com.br) ou [josedocarmorodrigues@yahoo.com.br](mailto:josedocarmorodrigues@yahoo.com.br)

⇒ O endereço do Cel Rodrigues é: Rua São Carlos do Pinhal, 582 – Apto 23 - Bela Vista - São Paulo – SP CEP 01333-000.

⇒ O conteúdo dessa pesquisa não deve ser divulgado sem autorização do Chefe da Seção de Tiros-de-Guerra.

#### **Modelo de texto de e-mail de remessa**

.....

.....  
Ao Ch STG e Cel Rodrigues:

Envio o material solicitado, informando ainda o seguinte:

- efetivo existente: \_\_\_\_ atiradores.

- efetivo respondente: \_\_\_\_ atiradores.

- Questões que mais suscitaram dúvidas: (se houver)

- Observações, críticas e sugestões: (colabore com a pesquisa da maneira que desejar)

E-mail de atiradores: 1. (NOME) – (e-mail).

2. Idem

3. Idem

Solicito confirmar o recebimento desta mensagem e a integridade dos dados.

Sgt \_\_\_\_\_

Ch Instr TG 02- \_\_\_\_\_

.....

## Instruções aos Respondentes

(a ser lida aos atiradores antes do início da pesquisa)

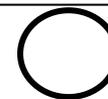
1. Este questionário coleta dados sobre o modelo organizacional dos TG. Ajudará a tirar conclusões que podem contribuir para a melhoria desse modelo.
2. Leia atentamente os quesitos e responda da maneira mais sincera possível. Você não será identificado. Indique o nível de escolaridade e renda familiar no cabeçalho da pesquisa
3. Na 1ª parte, marque a sua opção segundo o grau de concordância ou discordância em relação a eles: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 - nem discordo, nem concordo; 4 – concordo; e 5 – concordo totalmente . Na 2ª parte, marque as opções segundo a ordem solicitada.
4. Não se identifique no questionário, nem rasure as respostas.
5. Use caneta de cor escura (azul ou preta).
6. Durante o preenchimento do questionário não se comunique com outro atirador.
7. Em caso de dúvida quanto ao significado de palavras constantes do questionário, pergunte ao seu instrutor.
6. Não deixe quesitos sem resposta.
7. Ao terminar, verifique se a sua pesquisa está numerada, levante-se em silêncio e coloque a sua pesquisa no local determinado, com a face da primeira folha para baixo.
8. Se desejar apresentar outras informações, críticas ou sugestões para esta pesquisa envie e-mail para: [jcrodrigues@uol.com.br](mailto:jcrodrigues@uol.com.br)

### Ficha Auxiliar para tabulação da 1ª Parte

		<b>Quesitos</b>																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	...	...	120			
<b>NE</b>																									
<b>RF</b>																									
<b>1</b>																									
<b>2</b>																									
<b>3</b>																									
<b>4</b>																									
<b>5</b>																									
<b>6</b>																									
<b>7</b>																									
<b>8</b>																									
<b>9</b>																									
<b>10</b>																									
<b>11</b>																									
<b>12</b>																									
<b>13</b>																									
<b>14</b>																									
<b>15</b>																									
<b>16</b>																									
<b>17</b>																									
<b>18</b>																									
<b>19</b>																									
<b>...</b>																									
<b>...</b>																									
<b>60</b>																									

## APÊNDICE B – Ficha de Pesquisa para Atiradores

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVARES PENTEADO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



**PESQUISA SOBRE MODELO ORGANIZACI**

- Atirador)

**Assinale a opção que melhor represente a sua opinião. Você não será identificado!!**

Informe inicialmente:

**Nível escolar:** ( ) fundamental – 8ª série; ( ) médio – 3º colegial; ( ) superior.

**Renda Familiar:** ( ) abaixo de R\$ 1.000,00; ( ) acima de R\$ 1.000,00

<b>Opcões:</b>	(1) <b>discordo totalmente</b>	(2) <b>discordo</b>	(3) <b>nem concordo nem discordo</b>	(4) <b>concordo</b>	(5) <b>concordo totalmente</b>
----------------	--------------------------------	---------------------	--------------------------------------	---------------------	--------------------------------

Os dois primeiros quesitos estão assinalados como exemplo.

Nº	Quesitos	Opcões				
		1	2	3	4	5
	<b>Exemplo 1 - Uma das cores da Bandeira do Brasil é o azul .</b>	1	2	3	4	<b>X</b>
	<b>Exemplo 2 - Tudo o que é bom é justo.</b>	1	2	<b>X</b>	4	5
1	Conheço muito bem a finalidade do Serviço Militar prestado em TG.	1	2	3	4	5
2	Conheço muito bem os escalões de comando a que está subordinado o meu TG.	1	2	3	4	5
3	Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá ao meu TG.	1	2	3	4	5
4	Duas horas diárias é suficiente para que eu aprenda o conteúdo das instruções.	1	2	3	4	5
5	Participo freqüentemente, como atirador, de atividades em benefício da minha comunidade	1	2	3	4	5
6	Considero satisfatório o período de dez meses para a prestação do Serviço Militar.	1	2	3	4	5
7	A estrutura do TG é totalmente organizada para a formação do atirador.	1	2	3	4	5
8	Estou satisfeito com a capacidade do meu instrutor em me propiciar um bom treinamento como atirador.	1	2	3	4	5
9	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao final do dia.	1	2	3	4	5
10	O ambiente do quartel estimula bastante minha participação nas instruções.	1	2	3	4	5
11	É muito importante para o meu desempenho como atirador um relacionamento forte entre a minha família e o meu TG.	1	2	3	4	5
12	Todas as minhas instruções e atividades no meu TG acontecem obedecendo sempre a um planejamento anterior.	1	2	3	4	5
13	O Serviço Militar ajuda bastante a conquista dos meus objetivos nos ambientes escolar e profissional.	1	2	3	4	5
14	O material usado nas instruções e atividades é excelente para que eu aprenda o seu conteúdo.	1	2	3	4	5
15	O Serviço Militar no TG me permitiu fazer novas amizades fora dos meus círculos de relacionamento na escola e no trabalho.	1	2	3	4	5
16	Estou muito satisfeito com o relacionamento entre a minha família e o meu TG	1	2	3	4	5
17	Estou plenamente satisfeito em poder conciliar as minhas atividades profissionais e escolares com as do Serviço Militar.	1	2	3	4	5
18	O serviço de guarda é essencial para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.	1	2	3	4	5
19	Aprendo com muita facilidade o conteúdo das instruções militares no TG.	1	2	3	4	5
20	O Serviço Militar comporta perfeitamente um tempo menor do que 10 meses.	1	2	3	4	5
21	As instruções têm caráter eminentemente prático.	1	2	3	4	5
22	É muito importante prestar o Serviço Militar junto com amigos da escola e do trabalho.	1	2	3	4	5
23	O TG possui muito material didático para apoio às instruções.	1	2	3	4	5
24	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do cidadão.	1	2	3	4	5
25	Conheço muito bem as obrigações da Prefeitura para com o meu TG	1	2	3	4	5
26	As instalações do TG atendem muito bem às necessidades da instrução.	1	2	3	4	5

Continua no verso → → →

<b>Opcões:</b>	(1) <b>discordo totalmente</b>	(2) <b>discordo</b>	(3) <b>nem concordo nem discordo</b>	(4) <b>concordo</b>	(5) <b>concordo totalmente</b>	
27	Há excesso de instruções teóricas no programa de treinamento.	1	2	3	4	5
28	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do soldado.	1	2	3	4	5
29	Seria muito melhor se eu pudesse prestar o Serviço Militar na minha escola, em horários de atividades extraclasse.	1	2	3	4	5
30	O meu relacionamento com o meu instrutor é muito importante para a minha formação como atirador.	1	2	3	4	5
31	Minha família participa de várias atividades dentro do TG.	1	2	3	4	5
32	Prefiro muito mais participar das atividades militares no TG, ao início do dia.	1	2	3	4	5
33	Estou muito satisfeito com a ajuda que o Serviço Militar me dá na conquista de meus objetivos escolares e profissionais	1	2	3	4	5
34	Considero essencial a participação em atividades de apoio à comunidade para a formação do atirador.	1	2	3	4	5
35	Exercícios de campo são essenciais para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como atirador.	1	2	3	4	5
36	Conheço sempre os objetivos das instruções que participo como atirador.	1	2	3	4	5
37	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades profissionais com as do Serviço Militar em meu TG.	1	2	3	4	5
38	Aos 17 anos eu estava muito pouco preparado para prestar o Serviço Militar.	1	2	3	4	5
39	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades escolares com as do Serviço Militar em meu TG.	1	2	3	4	5
40	A formação do atirador não tem nada a ver com a sua participação em atividades de serviço e exercícios de campo.	1	2	3	4	5
41	Minha família tem grande facilidade em acompanhar as minhas atividades no TG.	1	2	3	4	5
42	Percebo claramente o apoio que o Exército dá ao meu TG.	1	2	3	4	5
43	O atirador, como o soldado, é o elemento de menor hierarquia na estrutura militar.	1	2	3	4	5
44	Percebo claramente o esforço em conjunto realizado pela a prefeitura e o Exército para facilitar a prestação do Serviço Militar no meu TG.	1	2	3	4	5
45	Seria melhor se o Serviço Militar incorporasse os jovens a partir de 17 anos para evitar conflito com o período de preparação para a faculdade.	1	2	3	4	5
46	Estou plenamente satisfeito com o apoio prestado ao meu TG pelo Exército e pela prefeitura	1	2	3	4	5
47	Conheço muito bem as obrigações do Exército para com o meu TG	1	2	3	4	5
48	A administração do TG funciona de forma bastante satisfatória.	1	2	3	4	5
49	As instruções que assisto e participo me fazem conhecer bastante os problemas da minha comunidade.	1	2	3	4	5
50	Foi muito bom eu ter prestado o Serviço Militar aos 18/19 anos	1	2	3	4	5
51	Atinjo sempre os objetivos da instrução militar de que participo como atirador.	1	2	3	4	5
52	Sou constantemente acompanhado pelo meu instrutor nas minhas atividades de instrução e serviço.	1	2	3	4	5
53	Fico mais satisfeito com instruções práticas do que teóricas.	1	2	3	4	5
54	Não me sinto nada à vontade em participar de atividades de instrução fora do ambiente do meu TG.	1	2	3	4	5
55	Estou muito satisfeito com o material de apoio à instrução que o TG utiliza nas instruções	1	2	3	4	5
56	Prefiro muito mais participar das atividades de instrução dentro do TG do que no meu ambiente escolar.	1	2	3	4	5
57	Estou muito satisfeito com o relacionamento que mantenho com meu instrutor	1	2	3	4	5
58	O Serviço Militar é uma ótima oportunidade para fazer novos amigos.	1	2	3	4	5
59	O tempo destinado à instrução e atividades no TG (duas horas por dia) é muito pouco para que eu aprenda o conteúdo do programa.	1	2	3	4	5
60	Agora, que terminei de prestar o Serviço Militar, sinto-me perfeitamente capaz de assumir as responsabilidades de soldado para as quais fui treinado.	1	2	3	4	5

## APÊNDICE C – Ficha de Pesquisa para Alunos

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVARES PENTEADO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

### PESQUISA SOBRE MODELO ORGANIZACIONAL – (Modelo 1B – Aluno)

**Assinale a opção que melhor represente a sua opinião. Você não será identificado!!**

Informe inicialmente:

Idade: \_\_\_ anos; Renda Familiar: ( ) abaixo de R\$ 1.000,00  de R\$ 1.000, 

**Opções:** (1) **discordo totalmente** (2) **discordo** (3) **nem concordo nem discordo** (4) **concordo** (5) **concordo totalmente**

**Os dois primeiros quesitos estão assinalados como exemplo.**

Nº	Quesitos	Opções				
		1	2	3	4	5
	<b>Exemplo 1 - Uma das cores da Bandeira do Brasil é o azul .</b>	1	2	3	4	5
	<b>Exemplo 2 - Tudo o que é bom é justo.</b>	1	2	3	4	5
1	Conheço muito bem a finalidade do Serviço Militar prestado na EsIM.	1	2	3	4	5
2	Conheço muito bem os escalões de comando a que está subordinado a minha EsIM.	1	2	3	4	5
3	Percebo claramente o apoio que a Prefeitura dá à minha EsIM.	1	2	3	4	5
4	Duas horas diárias é suficiente para que eu aprenda o conteúdo das instruções.	1	2	3	4	5
5	Participo freqüentemente, como aluno da EsIM, de atividades em benefício da minha comunidade	1	2	3	4	5
6	Considero satisfatório o período de dez meses para a prestação do Serviço Militar.	1	2	3	4	5
7	A estrutura da EsIM é totalmente organizada para a formação do aluno.	1	2	3	4	5
8	Estou satisfeito com a capacidade do meu instrutor em me propiciar um bom treinamento como aluno da EsIM.	1	2	3	4	5
9	Prefiro muito mais participar das atividades militares na EsIM, ao final do dia.	1	2	3	4	5
10	O ambiente do quartel estimula bastante minha participação nas instruções.	1	2	3	4	5
11	É muito importante para o meu desempenho como aluno um relacionamento forte entre a minha família e a minha EsIM.	1	2	3	4	5
12	Todas as minhas instruções e atividades na minha EsIM acontecem obedecendo sempre a um planejamento anterior.	1	2	3	4	5
13	O Serviço Militar ajuda bastante a conquista dos meus objetivos nos ambientes escolar e profissional.	1	2	3	4	5
14	O material usado nas instruções e atividades é excelente para que eu aprenda o seu conteúdo.	1	2	3	4	5
15	O Serviço Militar na EsIM me permitiu fazer novas amizades fora dos meus círculos de relacionamento na escola e no trabalho.	1	2	3	4	5
16	Estou muito satisfeito com o relacionamento entre a minha família e o minha EsIM	1	2	3	4	5
17	Estou plenamente satisfeito em poder conciliar as minhas atividades profissionais e escolares com as do Serviço Militar.	1	2	3	4	5
18	O serviço de guarda é essencial para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como aluno da EsIM.	1	2	3	4	5
19	Aprendo com muita facilidade o conteúdo das instruções militares na EsIM.	1	2	3	4	5
20	O Serviço Militar na EsIM comporta perfeitamente o período de quatro meses.	1	2	3	4	5
21	As instruções têm caráter eminentemente prático.	1	2	3	4	5
22	É muito importante prestar o Serviço Militar junto com amigos da escola e do trabalho.	1	2	3	4	5
23	A EsIM possui muito material didático para apoio às instruções militares.	1	2	3	4	5
24	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do cidadão.	1	2	3	4	5
25	Conheço muito bem as obrigações da Fundação para com a minha EsIM	1	2	3	4	5
26	As instalações do EsIM atendem muito bem às necessidades da instrução.	1	2	3	4	5

**Continua no verso → → →**



<b>Opções:</b>	(1) <b>discordo totalmente</b>	(2) <b>discordo</b>	(3) <b>nem concordo nem discordo</b>	(4) <b>concordo</b>	(5) <b>concordo totalmente</b>
----------------	--------------------------------	---------------------	--------------------------------------	---------------------	--------------------------------

27	Há excesso de instruções teóricas no programa de treinamento.	1	2	3	4	5
28	A finalidade mais importante do Serviço Militar é a formação do soldado.	1	2	3	4	5
29	Seria muito melhor se eu pudesse prestar o Serviço Militar na minha escola, em horários de atividades extraclasse.	1	2	3	4	5
30	O meu relacionamento com o meu instrutor é muito importante para a minha formação como aluno.	1	2	3	4	5
31	Minha família participa de várias atividades dentro do EsIM.	1	2	3	4	5
32	Prefiro muito mais participar das atividades militares no EsIM, ao início do dia.	1	2	3	4	5
33	Estou muito satisfeito com a ajuda que o Serviço Militar me dá na conquista de meus objetivos escolares e profissionais	1	2	3	4	5
34	Considero essencial a participação em atividades de apoio à comunidade para a formação do aluno.	1	2	3	4	5
35	Exercícios de campo são essenciais para que eu me sinta preparado para exercer as minhas funções como aluno da EsIM.	1	2	3	4	5
36	Conheço sempre os objetivos das instruções que participo como aluno.	1	2	3	4	5
37	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas atividades escolares com as do Serviço Militar em minha EsIM.	1	2	3	4	5
38	Aos 17 anos eu estava muito pouco preparado para prestar o Serviço Militar.	1	2	3	4	5
39	Não tenho a menor dificuldade em conciliar as minhas outras atividades com as do Serviço Militar em minha EsIM.	1	2	3	4	5
40	A formação do aluno não tem nada a ver com a sua participação em atividades de serviço e exercícios de campo.	1	2	3	4	5
41	Minha família tem grande facilidade em acompanhar as minhas atividades na EsIM.	1	2	3	4	5
42	Percebo claramente o apoio que o Exército dá à minha EsIM.	1	2	3	4	5
43	O aluno, como o soldado, é o elemento de menor hierarquia na estrutura militar.	1	2	3	4	5
44	Percebo claramente o esforço em conjunto realizado pela Fundação e o Exército para facilitar a prestação do Serviço Militar na minha EsIM.	1	2	3	4	5
45	Seria melhor se o Serviço Militar incorporasse os jovens a partir de 17 anos para evitar conflito com o período de preparação para a faculdade.	1	2	3	4	5
46	Estou plenamente satisfeito com o apoio prestado à minha EsIM pelo Exército e pela Fundação	1	2	3	4	5
47	Conheço muito bem as obrigações do Exército para com a minha EsIM	1	2	3	4	5
48	A administração da EsIM funciona de forma bastante satisfatória.	1	2	3	4	5
49	As instruções que assisto e participo me fazem conhecer bastante os problemas da minha comunidade.	1	2	3	4	5
50	É muito melhor prestar o Serviço Militar aos 18/19 anos	1	2	3	4	5
51	Atinjo sempre os objetivos da instrução militar de que participo como aluno.	1	2	3	4	5
52	Sou constantemente acompanhado pelo meu instrutor nas minhas atividades de instrução e serviço.	1	2	3	4	5
53	Fico mais satisfeito com instruções práticas do que teóricas.	1	2	3	4	5
54	Não me sinto nada à vontade em participar de atividades de instrução fora do ambiente da minha EsIM.	1	2	3	4	5
55	Estou muito satisfeito com o material de apoio à instrução que a EsIM utiliza nas instruções	1	2	3	4	5
56	Prefiro muito mais participar das atividades de instrução dentro da EsIM do que no meu ambiente escolar.	1	2	3	4	5
57	Estou muito satisfeito com o relacionamento que mantenho com meu instrutor	1	2	3	4	5
58	O Serviço Militar é uma ótima oportunidade para fazer novos amigos.	1	2	3	4	5
59	O tempo destinado à instrução e atividades na EsIM (duas ou três horas por dia) é muito pouco para que eu aprenda o conteúdo do programa.	1	2	3	4	5
60	Agora, que terminei de prestar o Serviço Militar, sinto-me perfeitamente capaz de assumir as responsabilidades de soldado para as quais fui treinado.	1	2	3	4	5