



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

CLÁUDIO TOSHIO AGUENA, Ten Cel QOMed

**Uma visão dos anesthesiologistas militares da Geração Y sobre o serviço militar**

Rio de Janeiro  
2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

CLÁUDIO TOSHIO AGUENA, Ten Cel QOMed

**Uma visão dos anesthesiologistas militares da Geração Y sobre o serviço militar**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Operações Militares.

Orientador: Luiz Gustavo Schenk, Cel Av R/1

Rio de Janeiro  
2024

## RESUMO

A evolução do Comando da Aeronáutica é marcada por contínuas adaptações e modernizações, destacando-se a criação do Quadro de Saúde da Aeronáutica, em 1941. Atualmente, a permanência de médicos anesthesiologistas, especialmente da Geração Y, representa um desafio. Este estudo teve como objetivo geral analisar como as características da Geração Y afetam a continuidade da prestação do Serviço Militar para médicos anesthesiologistas no Comando da Aeronáutica. A metodologia aplicada foi quantitativa, de campo, com coleta de dados, por meio de análise documental e de questionário utilizando a escala de Likert (1932). A população alvo compreendeu 80 médicos anesthesiologistas da Geração Y, dos quais 44 responderam ao questionário. Os resultados indicam que 56,8% dos participantes compreendem oportunidades de crescimento profissional como fator motivador, embora 40,9% relatem falta de reconhecimento e *feedback* adequados. Além disso, 63,7% dos participantes estão insatisfeitos com a cultura organizacional, e 61,3% não encontram equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A estabilidade no emprego é vista positivamente por 77,3% dos médicos, enquanto a satisfação salarial é uma das maiores fontes de descontentamento, com 75% de discordância. A pesquisa permite concluir que o Comando da Aeronáutica deve melhorar a comunicação e a transparência sobre oportunidades de crescimento, reforçar políticas de *feedback* e reconhecimento, adotar políticas de trabalho mais flexíveis, promover uma cultura inclusiva, aumentar a autonomia no trabalho e ajustar as políticas de remuneração para se alinhar melhor às expectativas da Geração Y. Essas ações podem aumentar a satisfação e a permanência dos médicos anesthesiologistas, garantindo a prontidão operacional.

**Palavras-chave:** Geração Y; Médicos Anesthesiologistas; Serviço Militar; Aeronáutica.

## **ABSTRACT**

*The evolution of the Brazilian Air Force Command is marked by continuous adaptations and modernizations, notably the creation of the Aeronautics Health Corps in 1941. Currently, the retention of anesthesiologists, especially those from Generation Y, presents a challenge. This study aimed to analyze how the characteristics of Generation Y affect the continuity of military service for anesthesiologists in the Air Force Command. The methodology applied was quantitative, field-based, with data collection through document analysis and a questionnaire using the Likert (1932) scale. The target population comprised 80 Generation Y anesthesiologists, of which 44 responded to the questionnaire. The results indicate that 56.8% of participants view professional growth opportunities as a motivating factor, although 40.9% report a lack of adequate recognition and feedback. Additionally, 63.7% of participants are dissatisfied with the organizational culture, and 61.3% do not find a balance between personal and professional life. Job stability is viewed positively by 77.3% of the doctors, while salary satisfaction is one of the major sources of discontent, with 75% in disagreement. The research concludes that the Air Force Command should improve communication and transparency about growth opportunities, reinforce feedback and recognition policies, adopt more flexible work policies, promote an inclusive culture, increase work autonomy, and adjust compensation policies to better align with Generation Y's expectations. These actions can enhance satisfaction and retention of anesthesiologists, ensuring operational readiness.*

**Keywords:** *Generation Y; Anesthesiologist Doctors; Military Service; Air Force.*

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1</b> - Oportunidades de crescimento profissional. ....     | 18 |
| <b>Gráfico 2</b> - Reconhecimento e <i>feedback</i> . ....             | 18 |
| <b>Gráfico 3</b> - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional. ....  | 19 |
| <b>Gráfico 4</b> - Cultura organizacional. ....                        | 19 |
| <b>Gráfico 5</b> - Autonomia e competência. ....                       | 20 |
| <b>Gráfico 6</b> - Importância da estabilidade do emprego. ....        | 20 |
| <b>Gráfico 7</b> - Influência das políticas de saúde e bem-estar. .... | 21 |
| <b>Gráfico 8</b> - Oportunidades para desenvolvimento. ....            | 21 |
| <b>Gráfico 9</b> - Apoio à aprendizagem contínua. ....                 | 22 |
| <b>Gráfico 10</b> - Satisfação salarial. ....                          | 22 |
| <b>Gráfico 11</b> - Oportunidades de promoção. ....                    | 23 |
| <b>Gráfico 12</b> - Acesso a recursos necessários. ....                | 23 |
| <b>Gráfico 13</b> - Satisfação com a liderança. ....                   | 24 |

## LISTA DE TABELAS

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> - Questionário..... | 17 |
|-------------------------------------|----|

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|        |   |
|--------|---|
| CCEM   | Curso de Comando e Estado-Maior                 |
| ECEMAR | Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica |
| FAB    | Força Aérea Brasileira                          |
| CAMAR  | Curso de Adaptação de Médicos da Aeronáutica    |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                    | <b>9</b>  |
| <b>2</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                                   | <b>11</b> |
| <b>3</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                          | <b>13</b> |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b> | <b>16</b> |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO .....</b>                                    | <b>24</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                  | <b>27</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>                    | <b>28</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das Forças Armadas Brasileiras, e em particular do Comando da Aeronáutica, tem sido uma trajetória marcada por contínuas adaptações e modernizações que ilustram os desafios impostos pela dinâmica social e tecnológica global. Desde a sua consolidação como força militar independente no início do século XX, a Aeronáutica desempenha um papel crucial na defesa do espaço aéreo nacional, e sua história é marcada pela evolução constante tanto em termos tecnológicos quanto em recursos humanos.

Um marco nessa trajetória foi a instituição do Quadro de Saúde da Aeronáutica, em 2 de dezembro de 1941, sob o decreto-lei nº 3872 (Brasil, 1941) do presidente Getúlio Vargas. Tal ato não apenas reconheceu a saúde militar como um pilar estratégico para a prontidão e a eficácia operacional, mas também pavimentou o caminho para o desenvolvimento de recursos humanos altamente qualificados dentro do contexto militar, por meio da criação de quadros especializados em resposta às necessidades emergentes de uma força aérea moderna e eficiente, capaz de responder a qualquer desafio, tanto em tempos de paz quanto de conflito.

Hoje, o Comando da Aeronáutica enfrenta desafios específicos na gestão dos recursos humanos na área da saúde, com atenção particular voltada para a permanência de médicos anesthesiologistas. A demanda por especialistas qualificados é ilustrada pela seleção para o Curso de Adaptação de Médicos da Aeronáutica (CAMAR) de 2025, que destaca a necessidade contínua por profissionais nessa área especializada. A permanência desses profissionais é crítica, visto que sua falta pode comprometer a capacidade operacional da força durante missões que exigem cuidados médicos intensivos.

No contexto deste estudo, a Geração Y, também conhecida como *Millennials*, abrange o grupo demográfico nascido entre o início dos anos 1980 e o final de 1994. Essa geração, que sucede a Geração X e precede a Geração Z, constitui uma parcela significativa dos oficiais médicos anesthesiologistas. A elevada taxa de desistência observada entre os oficiais médicos pertencentes a essa geração indica um descompasso entre as expectativas desses profissionais e as condições oferecidas pelo Serviço Militar. As diferenças geracionais, em termos de valores, expectativas laborais e aspirações de vida, parecem estar no cerne desse problema, o que destaca a necessidade de uma análise mais profunda desses fatores.

Este estudo levantou a hipótese da preferência da Geração Y por ambientes de trabalho flexíveis, com uma cultura organizacional inclusiva e um suporte para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e como esses fatores influenciam positivamente na decisão de permanecer no Serviço Militar. A pesquisa busca validar essa suposição através de uma

investigação sobre como esses fatores podem estar integrados nas políticas de retenção da Aeronáutica.

As necessidades de compreender e adaptar-se às características específicas da Geração Y não são apenas uma questão de preenchimento de cargos, mas uma questão estratégica de longo prazo que pode determinar a eficácia e a prontidão da Aeronáutica. As organizações militares, conhecidas por suas estruturas hierárquicas e rígidas, podem enfrentar desafios particulares ao tentar acomodar as necessidades dessa geração, que valoriza a flexibilidade, a autonomia e um propósito claro em suas atividades profissionais.

Este estudo apresenta como objetivo geral analisar como as características da Geração Y afetam a continuidade da prestação do Serviço Militar para médicos anesthesiologistas no Comando da Aeronáutica, para isso, os seguintes objetivos específicos foram elencados:

Objetivo específico 1: identificar as características da Geração Y que influenciam suas expectativas e decisões de carreira, com foco especial nos médicos anesthesiologistas dentro do contexto militar brasileiro. Esse objetivo visa compreender as peculiaridades dessa geração, que impactam diretamente na percepção sobre o ambiente de trabalho e a carreira na Aeronáutica.

Objetivo específico 2: examinar os fatores de motivação que levam os médicos anesthesiologistas da Geração Y a permanecerem no Serviço Militar, baseando-se nas teorias de motivação de Maslow (1943), Herzberg (1986), e Deci & Ryan (2009). A intenção é descobrir quais aspectos do Serviço Militar atendem às necessidades e às aspirações dessa geração de profissionais.

Objetivo específico 3: analisar os impactos das políticas e das práticas de gestão dos recursos humanos do Comando da Aeronáutica sobre a retenção de médicos anesthesiologistas da Geração Y. Esse objetivo busca avaliar como as estratégias atuais de gestão alinham-se com as expectativas dessa geração e identificar áreas potenciais para melhorias.

A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender as dinâmicas que influenciam na permanência de profissionais altamente qualificados no Serviço Militar, um entendimento que é vital para a sustentabilidade dos serviços de saúde da Aeronáutica e, por extensão, para a segurança e a eficácia das operações militares. Ao investigar as interações entre as características geracionais, a profissão médica e o compromisso militar, este estudo visa demonstrar características que podem ajudar a determinar políticas e práticas de gestão de recursos humanos que sejam mais alinhadas às expectativas e às necessidades da Geração Y.

Este estudo visa contribuir para o conhecimento sobre gestão de recursos humanos em contextos militares e averiguar tendências que podem facilitar a transição das Forças Armadas

para práticas mais modernas e eficazes de gestão de talentos. Com isso, espera-se fortalecer a capacidade do Comando da Aeronáutica de reter talentos essenciais, garantindo a manutenção de sua prontidão operacional e eficácia em face ao futuro.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como aplicada, quantitativa e de campo. Foi uma coleta de dados realizada através de análise documental e de questionário, com foco na interpretação de fenômenos sociais por meio de teorias e no contexto particular da retenção de talentos do Serviço Militar, especificamente entre médicos anesthesiologistas da Geração Y. A população alvo é composta por 80 médicos anesthesiologistas da Geração Y, sendo 20 médicos em Serviço Militar de carreira, 22 médicos que solicitaram demissão do Serviço Militar, encerrando, portanto, a carreira, e 38 médicos que pertencem ao Serviço Militar Temporário ou solicitaram demissão deste. Será utilizada uma técnica de amostragem elaborada por Levin Richard I. e David S. Rubin (2004) para uma população de 80 participantes, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, estabelecidas segundo a fórmula:  $n = (N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)$ . Com isso, definiu-se uma amostra composta por 66 pessoas. Foi elaborado um questionário com base nas teorias do referencial teórico da pesquisa, e utilizada a escala de Likert (1932) para o enquadramento das respostas, além do meio digital para a distribuição do questionário. Os dados obtidos foram analisados de forma quantitativa e, com os resultados, discutiram-se as implicações práticas na Gestão de Recursos Humanos do Comando da Aeronáutica. Da população inicial de 80 pessoas, 03 foram retiradas do universo amostral, pois foram excluídas do Comando da Aeronáutica, 10 pessoas apresentaram dados desatualizados, ou seja, não foi possível entrar em contato com elas. Com isso, o questionário foi enviado a 67 pessoas, destas, 44 responderam. Para um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, a amostra deve ser de 58 pessoas, portanto os resultados da pesquisa podem indicar uma tendência legítima dos anesthesiologistas da Geração Y.

Para responder ao objetivo específico 1, foi necessário definir as características da Geração Y, e os autores Jean M. Twenge (2010) e Neil Howe, juntamente com William Strauss (2009), são referências fundamentais no estudo das características e dos comportamentos desse grupo. Suas obras oferecem estudos valiosos para compreender os *Millennials* e destacam-se por analisar as mudanças sociais, tecnológicas e culturais que influenciaram a formação dessa geração. As principais características da Geração Y, conforme descritas na literatura, são:

1. Tecnicamente adequada: a Geração Y cresceu durante a ascensão da internet, dos dispositivos móveis e das redes sociais, tornando-a extremamente familiarizada com a tecnologia. Essa geração utiliza intensamente as plataformas digitais para comunicação, entretenimento, aprendizado e trabalho, caracterizando-se pela habilidade de adaptar-se rapidamente a novas tecnologias.

2. Valores de trabalho: Twenge (2010) discute como a Geração Y apresenta mudança nos valores de trabalho, com uma tendência crescente por valores extrínsecos, como salários elevados e *status*, ao mesmo tempo que valores intrínsecos, como satisfação no trabalho e contribuição social, apresentam redução. No entanto, ainda existe um forte desejo por trabalhos que ofereçam significado pessoal, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

3. Educação e desenvolvimento profissional: os *Millennials* valorizam a educação e estão entre as gerações mais instruídas historicamente. Há uma forte ênfase no desenvolvimento profissional contínuo e na aprendizagem ao longo da vida, o que reflete ansia por oportunidades de crescimento dentro de suas carreiras.

4. Desejo por *feedback* e reconhecimento: essa geração espera *feedback* regular e reconhecimento por suas contribuições no ambiente de trabalho. Diferentemente de gerações anteriores, que talvez preferissem uma abordagem mais independente, os *Millennials* apreciam orientações claras e um diálogo aberto com seus superiores.

5. Preferência por cultura organizacional inclusiva: a Geração Y valoriza ambientes de trabalho que promovam a inclusão, a diversidade e a igualdade. Há uma busca por locais de trabalho que respeitem e celebrem as diferenças, além de oferecerem um espaço seguro para expressão individual (Howe; Strauss, 2009).

6. Consciência social e ambiental: os *Millennials* são conhecidos pela consciência social e ambiental, preferindo empresas e marcas que demonstrem responsabilidade social corporativa. Eles tendem a apoiar causas que acreditam e esperam que seus locais de trabalho reflitam valores éticos e sustentáveis.

7. Busca por experiências: comparados a gerações anteriores, que podiam priorizar a posse de bens materiais, a Geração Y tende a valorizar mais as experiências, seja com viagens, gastronomia, cultura ou relações interpessoais. Isso reflete-se não apenas nas atividades de lazer, mas também nas expectativas de um ambiente de trabalho que ofereça novas e enriquecedoras experiências.

Para responder ao objetivo específico 2, examinaram-se os fatores de motivação que levam os médicos anestesiológicos da Geração Y a permanecerem no Serviço Militar. Baseando-se nas teorias de motivação presentes no referencial teórico, é preciso analisar e

sintetizar os principais pontos relevantes das teorias de motivação mencionadas e como eles se aplicam aos médicos anestesiológicos da Geração Y dentro do contexto militar.

Para aplicar essas teorias, respondendo ao objetivo específico 3, a pesquisa examinou como os aspectos específicos do Serviço Militar atuam na permanência dos médicos anestesiológicos e averiguou as necessidades e os desejos dos médicos da geração supracitada. Isso, considerando a busca por significado no trabalho, desejo de desenvolvimento e progresso profissional, e a necessidade por um ambiente profissional que suporte autonomia, competência e relações positivas. Para obter esses aspectos, realizou-se um questionário (APÊNDICE A), segundo a escala de Likert (1932), com 13 perguntas relacionadas às teorias de referência, respondidas pelos anestesiológicos da geração em questão.

Uma vez obtidos os dados referentes à pesquisa, estes foram analisados e, a partir dos resultados coletados, foi possível identificar tendências, percepções e possíveis áreas de melhoria. Isso inclui analisar as razões para a permanência ou saída dos médicos do Serviço Militar e correlacionar essas razões com as práticas de gestão identificadas.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste estudo objetiva a compreensão da interação entre as características geracionais da Geração Y e as expectativas no contexto militar, com ênfase especial na retenção de médicos anestesiológicos. A pesquisa é realizada através da definição das características da Geração Y, sua relação com as teorias de motivação e de como estas podem interferir na permanência desses profissionais no Serviço Militar.

A Geração Y é marcada por características distintas que influenciam diretamente suas expectativas e seus comportamentos no ambiente de trabalho. Essa geração, que emergiu em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas e sociais, prioriza valores que se diferenciam significativamente das gerações anteriores, moldando assim as expectativas quanto à cultura organizacional e à dinâmica de trabalho conforme Twenge (2010).

Twenge (2010) analisa essa transição de valores destacando que, ao longo do tempo, houve um aumento nos valores extrínsecos, como salários elevados, em detrimento dos intrínsecos, como a satisfação no trabalho. Ainda argumenta que "os valores extrínsecos, como salários elevados, têm aumentado, enquanto os intrínsecos, como satisfação no trabalho, diminuíram" (Twenge *et al.*, 2010, p. 1128). Esse fenômeno sugere uma alteração nas motivações que impulsionam a Geração Y, orientando-a em direção a ambientes que não apenas

desafiem suas competências, mas que também ofereçam benefícios tangíveis e oportunidades de desenvolvimento rápido.

A flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são elementos particularmente valorizados por essa geração. Os *Millennials* tendem a buscar empregos que proporcionem não apenas um bom salário, mas também flexibilidade de horário e a possibilidade de equilibrar suas vidas pessoais e profissionais de maneira harmoniosa. Essa tendência reflete uma rejeição ao modelo tradicional de longas horas de jornada a favor de um modelo que permite maior liberdade e autonomia segundo Twenge (2010).

Howe e Strauss (2009) contribuem para essa discussão ao destacar a expectativa dos *Millennials* por ambientes de trabalho que não apenas promovam a diversidade e inclusão, mas nos quais essas práticas sejam integradas ao núcleo das operações organizacionais, fomentando inovação e bem-estar. Segundo Howe e Strauss (2009, p. 285), "os *Millennials* esperam que seus locais de trabalho promovam a diversidade não apenas como uma norma, mas como um pilar para a inovação e o bem-estar pessoal". Isso indica uma procura por locais de trabalho que não somente aceitem a diversidade em termos demográficos, mas que também valorizem e integrem diferentes perspectivas e experiências em sua estrutura operacional.

A aplicação da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943) é crucial para entender os fatores motivacionais da Geração Y. Conforme postula, as necessidades humanas organizam-se em uma hierarquia que vai das mais básicas às mais complexas, e cada nível deve ser satisfeito antes que o próximo possa ser alcançado de acordo com Maslow (1943). Essa teoria oferece uma estrutura valiosa para analisar a motivação, especialmente considerando os desafios e expectativas que a Geração Y enfrenta no serviço.

No nível mais básico apresentam-se as necessidades fisiológica (alimentação, saúde, entre outras) e de segurança (física, psicológica e social). Maslow (1943, p. 372) afirma que as "necessidades fisiológicas e de segurança predominam nos seres humanos quando não satisfeitas", e por isso sua garantia é essencial para qualquer profissão que deseje a permanência de talentos.

Avançando na hierarquia, encontram-se as necessidades sociais, que incluem a sensação de amor, afeto por colegas e superiores. Depois, as necessidades de estima, que incluem o reconhecimento e prestígio. Finalmente, no topo da pirâmide, está a autorrealização, em que os indivíduos aspiram alcançar o máximo de seu potencial pessoal.

Frederick Herzberg (1986) desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, que distingue fatores higiênicos e motivacionais para explicar diferentes influências no comportamento no ambiente de trabalho. Segundo o autor, os fatores higiênicos, que incluem salário, segurança no trabalho

e condições de trabalho, não são suficientes para motivar os funcionários; a insatisfação é apenas evitada quando esses fatores se encontram adequados. Se forem deficientes, causam descontentamento, mas, mesmo quando são excelentes, não aumentam a satisfação por si só.

Por outro lado, os fatores motivacionais, que envolvem reconhecimento, realizações e crescimento pessoal, são os verdadeiros propulsores da satisfação no trabalho. Herzberg (1986, p. 113) afirmava que “enquanto os fatores higiênicos são necessários para garantir que um empregado não esteja insatisfeito, são os fatores motivacionais que geram verdadeira motivação”.

A valorização desses fatores motivacionais pode ser particularmente significativa para a Geração Y, que busca propósito e quer sentir que o trabalho contribui de maneira significativa para seus objetivos pessoais e para a sociedade.

No âmbito da motivação, a Teoria da Autodeterminação de Deci & Ryan (2009) se destaca pelo enfoque nas necessidades psicológicas básicas essenciais para o desenvolvimento da motivação intrínseca. Essa teoria identifica três necessidades fundamentais: autonomia, competência e relacionamento. De acordo com Deci & Ryan (2009), a satisfação dessas necessidades é crucial para que os indivíduos se sintam motivados por fatores internos, em vez de dependerem apenas de incentivos ou recompensas externas.

Autonomia refere-se à necessidade do indivíduo de se sentir originador de suas próprias ações. Quando os indivíduos percebem que têm controle sobre suas funções e decisões, eles são mais propensos a sentir satisfação e comprometimento com o trabalho. Deci & Ryan (2009, p. 448) salientam que "a autonomia é essencial para o desenvolvimento de motivação intrínseca".

A competência, por sua vez, envolve o desejo de se sentir eficaz no ambiente de trabalho e capaz de superar desafios de acordo com Deci & Ryan (2009). A sensação de competência aumenta quando as pessoas são capazes de aplicar e expandir suas habilidades, o que também contribui para a satisfação profissional e o desejo de permanência.

Por fim, relacionamento está correlacionado à necessidade de conexões significativas com outros indivíduos. É vital que as pessoas desenvolvam relacionamentos fortes e de apoio com seus colegas e superiores. Segundo Deci & Ryan (2009, p. 452), "os relacionamentos sólidos contribuem para o bem-estar psicológico e são um componente crítico para a motivação intrínseca".

A integração da Teoria da Autodeterminação nas estratégias de gestão de recursos humanos pode oferecer um diferencial estratégico ao alinhar as práticas com as necessidades e as expectativas da Geração Y, conforme argumentado por Deci & Ryan (2009) em suas pesquisas sobre motivação.

A aplicação das teorias de Maslow (1943), Herzberg (1986) e Deci & Ryan (2009) ao contexto dos médicos anesthesiologistas da Geração Y no Serviço Militar revela tendências sobre como a gestão de recursos humanos pode auxiliar na permanência de talentos. Essa permanência assegura a prontidão e a eficácia operacional das forças armadas para enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança, com uma equipe altamente motivada e comprometida.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Com base no questionário respondido pelos participantes desta pesquisa, foi elaborada a tabela a seguir, que mostra as porcentagens de cada resposta (Concordo parcialmente; Concordo totalmente; Neutro; Discordo parcialmente; Discordo totalmente) para cada pergunta.

**INTENCIONALMENTE EM BRANCO**

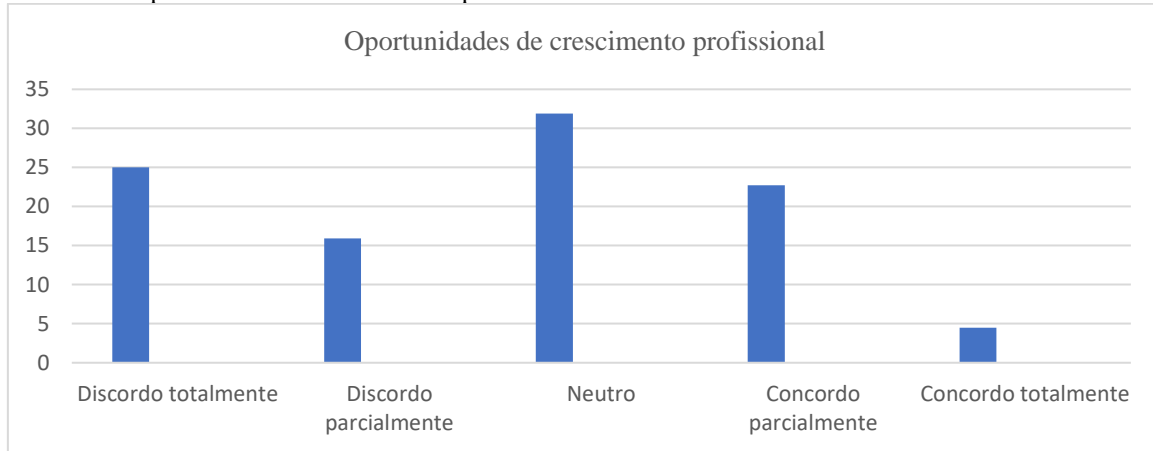
Tabela 1 - Questionário.

| <b>Questões</b>                                      | <b>Discordo totalmente (%)</b> | <b>Discordo parcialmente (%)</b> | <b>Neutro (%)</b> | <b>Concordo parcialmente (%)</b> | <b>Concordo totalmente (%)</b> |
|--|--------------------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Oportunidades de crescimento profissional</b>     | 11,4                           | 20,4                             | 11,4              | 34,1                             | 22,7                           |
| <b>Reconhecimento e feedback</b>                     | 15,8                           | 25                               | 20,5              | 27,3                             | 11,4                           |
| <b>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</b>  | 31,8                           | 29,5                             | 11,4              | 18,2                             | 9,1                            |
| <b>Cultura organizacional</b>                        | 31,8                           | 31,8                             | 11,4              | 20,5                             | 4,5                            |
| <b>Autonomia e competência</b>                       | 20,5                           | 22,7                             | 13,6              | 38,7                             | 4,5                            |
| <b>Importância da estabilidade do emprego</b>        | 11,4                           | 6,8                              | 4,5               | 31,8                             | 45,5                           |
| <b>Influência das políticas de saúde e bem-estar</b> | 25                             | 15,9                             | 31,9              | 22,7                             | 4,5                            |
| <b>Oportunidades para desenvolvimento</b>            | 20,5                           | 29,5                             | 13,6              | 27,3                             | 9,1                            |
| <b>Apoio à aprendizagem contínua</b>                 | 22,7                           | 36,4                             | 13,6              | 15,9                             | 11,4                           |
| <b>Satisfação salarial</b>                           | 50                             | 25,0                             | 4,5               | 20,5                             | 0,0                            |
| <b>Oportunidades de promoção</b>                     | 15,9                           | 27,3                             | 22,7              | 20,5                             | 13,6                           |
| <b>Acesso a recursos necessários</b>                 | 0,0                            | 18,2                             | 4,5               | 54,6                             | 22,7                           |
| <b>Satisfação com a liderança</b>                    | 20,5                           | 31,8                             | 22,7              | 20,5                             | 4,5                            |

Fonte: O autor.

A partir dos dados obtidos, as seguintes análises foram realizadas.

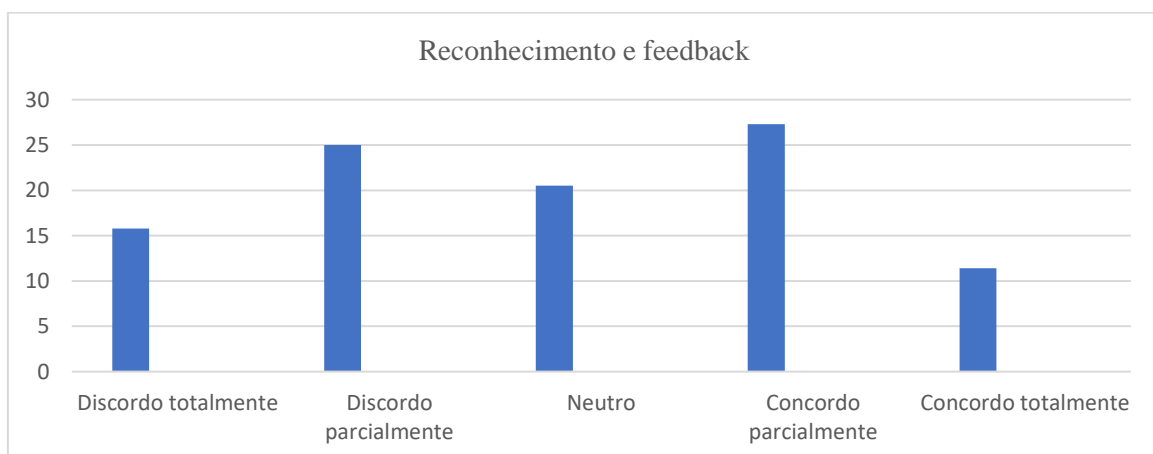
**Gráfico 1-** Oportunidades de crescimento profissional.



**Fonte:** O autor.

Os fatores motivacionais, como oportunidades de crescimento profissional, são cruciais para a satisfação no trabalho, segundo Herzberg (1986). Os dados coletados mostram que 56,8% dos participantes concordam parcialmente ou totalmente, isso demonstra que existem oportunidades de crescimento profissional, confirmando que estas são vistas como motivadoras. Esse resultado alinha-se com Herzberg (1986), que considera o crescimento profissional um fator essencial para a satisfação e a retenção dos funcionários. A discordância dos 31,9% indica que, embora ocorram as oportunidades, elas podem não ser percebidas como adequadas, ou que há a ausência de uma boa comunicação, sendo necessárias melhorias para aumentar a motivação e a permanência dos profissionais.

**Gráfico 2 -** Reconhecimento e *feedback*.

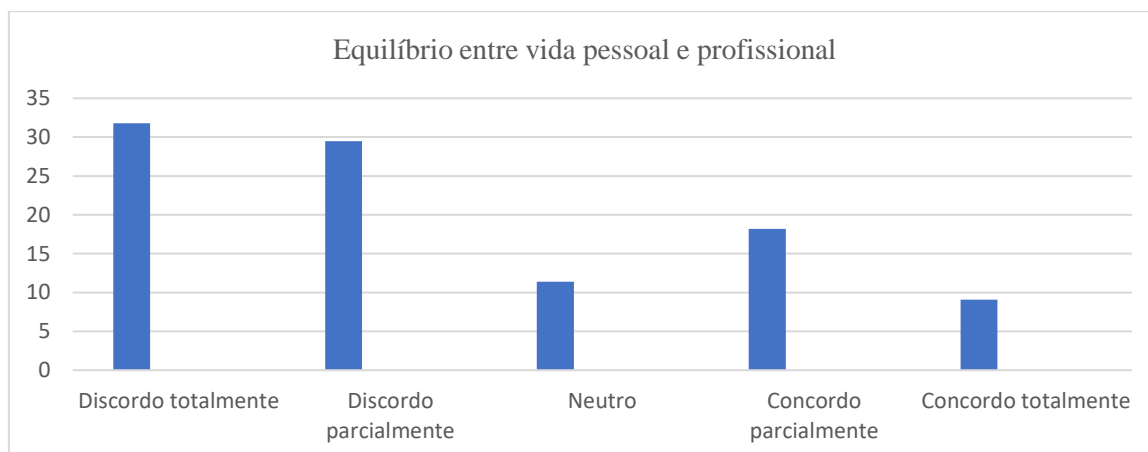


**Fonte:** O autor.

A necessidade de reconhecimento e *feedback* é vital para a motivação intrínseca conforme a Teoria da Autodeterminação de Deci & Ryan (2009). Os dados demonstram que 40,9% dos respondentes discordam, parcial ou totalmente, que recebem reconhecimento e *feedback* adequados. Segundo Deci e Ryan (2009), o reconhecimento é necessário para atender

às necessidades psicológicas de relacionamento e competência, e sua ausência pode resultar em desmotivação e alta rotatividade. Fortalecer o *feedback* e o reconhecimento pode aumentar a motivação intrínseca.

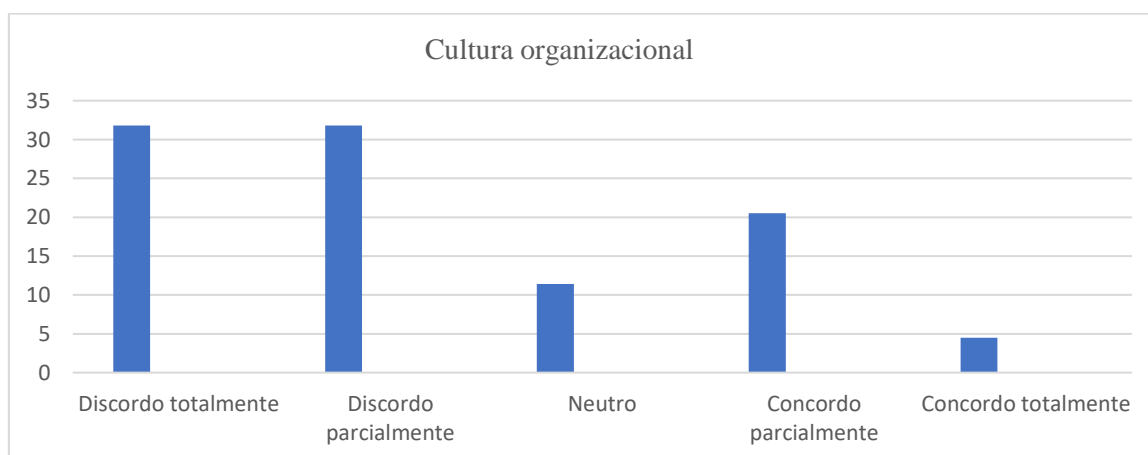
**Gráfico 3** - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.



**Fonte:** O autor.

Os *Millennials* valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de acordo com Twenge (2010). As taxas de discordância total (31,8%) e parcial (29,5%) indicam uma insatisfação significativa e apontam para uma incongruência entre as expectativas da Geração Y e a realidade do Serviço Militar. Twenge (2010) argumenta que os *Millennials* buscam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, e os dados manifestam a necessidade de políticas mais flexíveis, que promovam esse equilíbrio, a fim de valorizar as expectativas dessa geração.

**Gráfico 4** - Cultura organizacional.

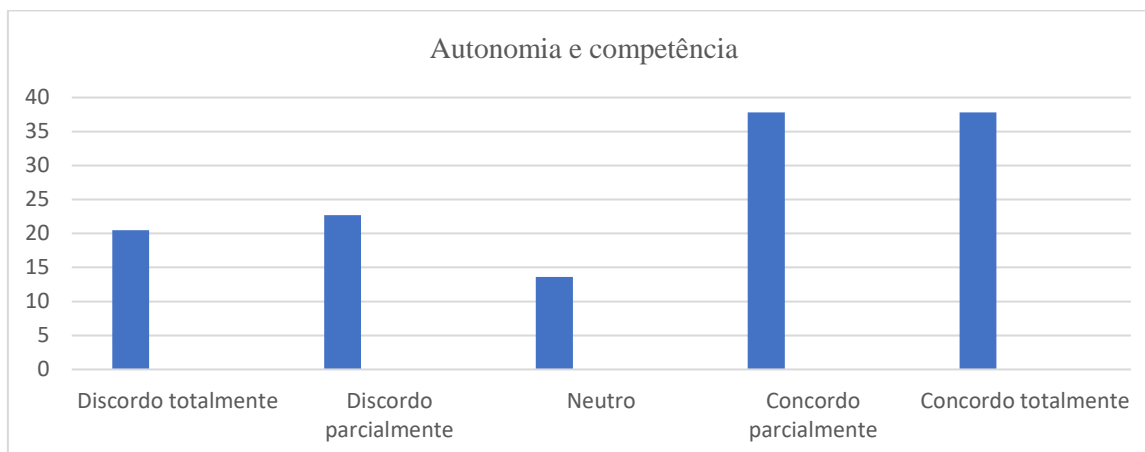


**Fonte:** O autor.

A Geração Y considera necessários ambientes de trabalho inclusivos e flexíveis, de acordo com Howe e Strauss (2009). Os dados indicam 63,7% de discordância e apontam que a cultura organizacional do Serviço Militar não está alinhada com as expectativas dos

*Millennials*. Os autores indicam que a Geração Y espera que seus locais de trabalho promovam diversidade e inclusão de maneira intrínseca. Portanto, os resultados mostram a necessidade de mudanças na cultura organizacional para promover esses valores, fundamentais para os *Millennials*.

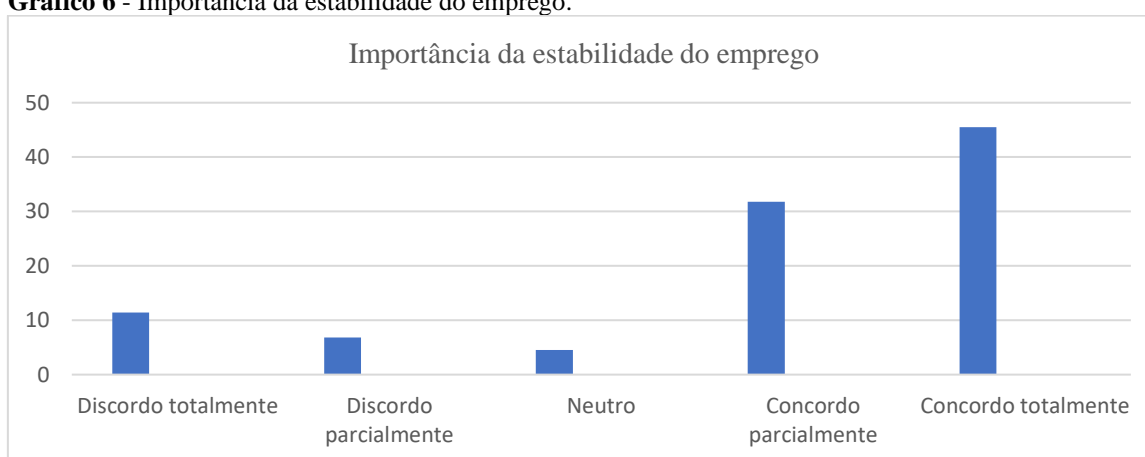
**Gráfico 5** - Autonomia e competência.



**Fonte:** O autor.

A necessidade de autonomia e competência é vital para a motivação, conforme Deci & Ryan (2009). Apesar de 38,7% dos participantes concordarem parcialmente, 43,2% discordam parcial ou totalmente, ou seja, esses dados indicam lacunas na percepção de autonomia e competência entre os médicos anestesiológicos. Deci & Ryan (2009) destacam que a satisfação dessas necessidades é essencial para a motivação intrínseca, logo o Serviço Militar deve proporcionar mais autonomia e oportunidades para desenvolvimento de competências.

**Gráfico 6** - Importância da estabilidade do emprego.

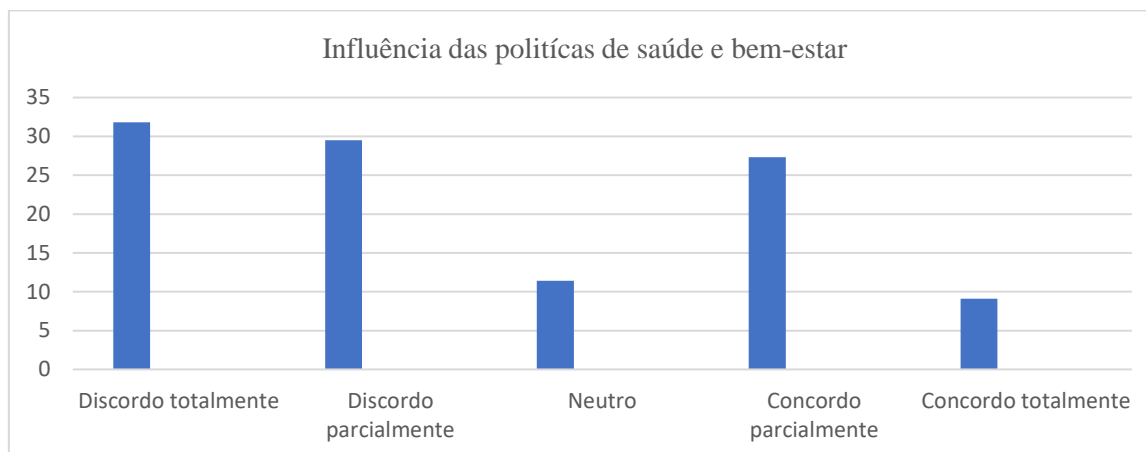


**Fonte:** O autor.

A segurança no emprego é vital de acordo com a Teoria de Maslow (1943), e os dados da pesquisa demonstraram que a maioria dos participantes (77,3%) concorda totalmente ou parcialmente com isso. Destes, 45,5% concordam totalmente, a maior porcentagem positiva para a permanência dos participantes, o que mostra a importância da estabilidade do emprego

e expressa, portanto, a hierarquia de necessidades de Maslow (1943). Isso indica que o Serviço Militar atende bem às necessidades básicas de segurança, um fator favorável para a permanência de talentos, indo de acordo com a teoria de que a satisfação das necessidades de segurança é crucial para a motivação e o desempenho.

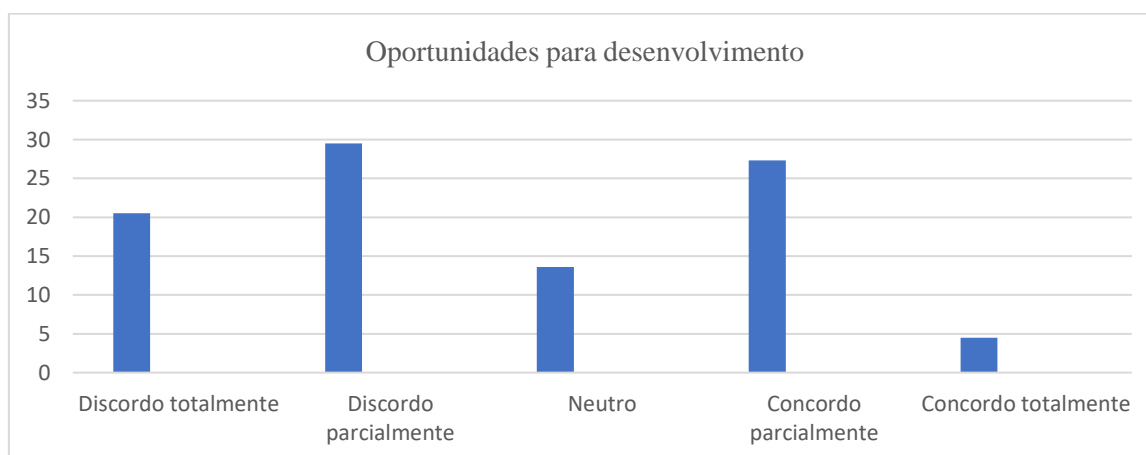
**Gráfico 7** - Influência das políticas de saúde e bem-estar.



**Fonte:** O autor.

A saúde e o bem-estar relacionam-se com a motivação e a retenção conforme a Teoria da Autodeterminação, de Deci & Ryan (2009). Com 40,9% de discordância, as políticas de saúde e bem-estar são observadas como insuficientes, gerando um impacto negativo na motivação e na retenção. Os autores argumentam que a satisfação das necessidades psicológicas de bem-estar é crucial para a motivação intrínseca. Assim, a melhoria das políticas relacionadas à saúde e ao bem-estar poderiam aumentar a satisfação e a permanência dos profissionais.

**Gráfico 8** - Oportunidades para desenvolvimento.

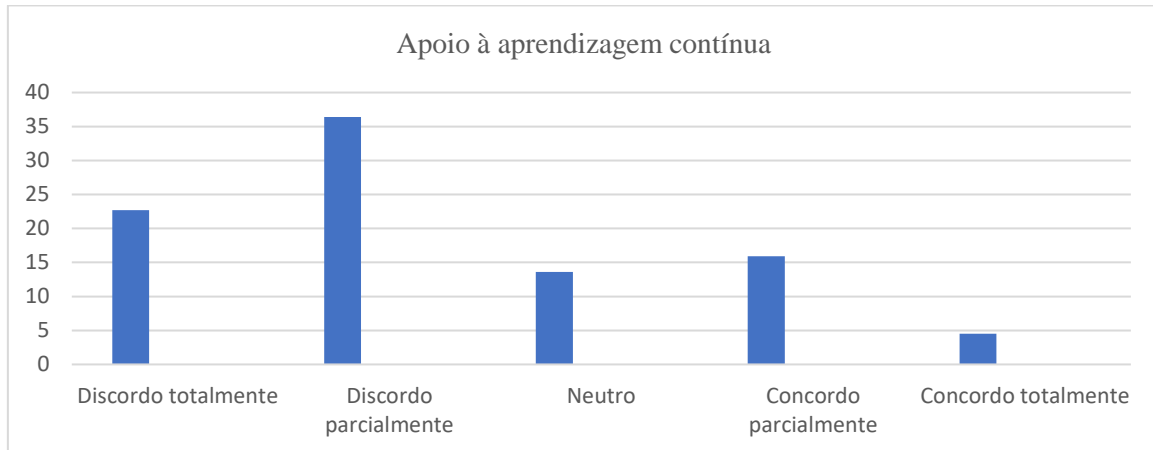


**Fonte:** O autor.

As oportunidades de desenvolvimento são significativas para a retenção de talentos, de acordo com a Teoria de Herzberg (1986). A pesquisa demonstrou que 50% discordam, parcial ou totalmente, sobre as oportunidades de desenvolvimento, o que indica uma percepção

negativa sobre o suporte ao desenvolvimento contínuo. O autor ressalta em sua teoria que a falta de oportunidades de desenvolvimento pode levar à insatisfação no trabalho (Herzberg, 1986), indicando que melhorias nessas oportunidades poderiam aumentar a motivação e a retenção dos profissionais.

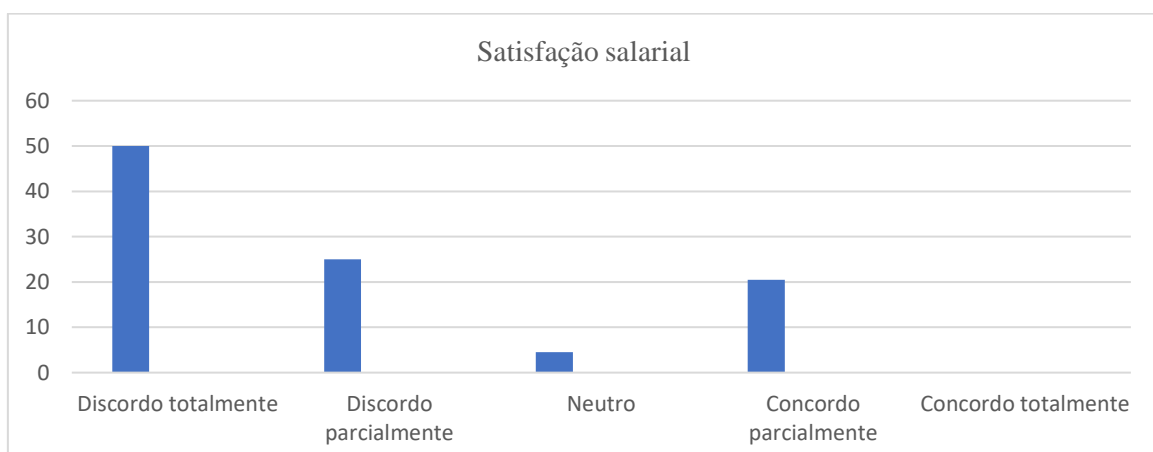
**Gráfico 9** - Apoio à aprendizagem contínua.



**Fonte:** O autor.

Segundo Twenge (2010), a Geração Y valoriza a educação contínua e o desenvolvimento, porém os médicos não se sentem suficientemente apoiados na aprendizagem contínua, conforme os 59,1% de discordância apresentados pela pesquisa. Twenge (2010) sugere que os *Millennials* costumam buscar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, o que indica que o Serviço Militar precisa investir mais em programas de desenvolvimento profissional contínuos para suprir às expectativas dessa geração.

**Gráfico 10** - Satisfação salarial.

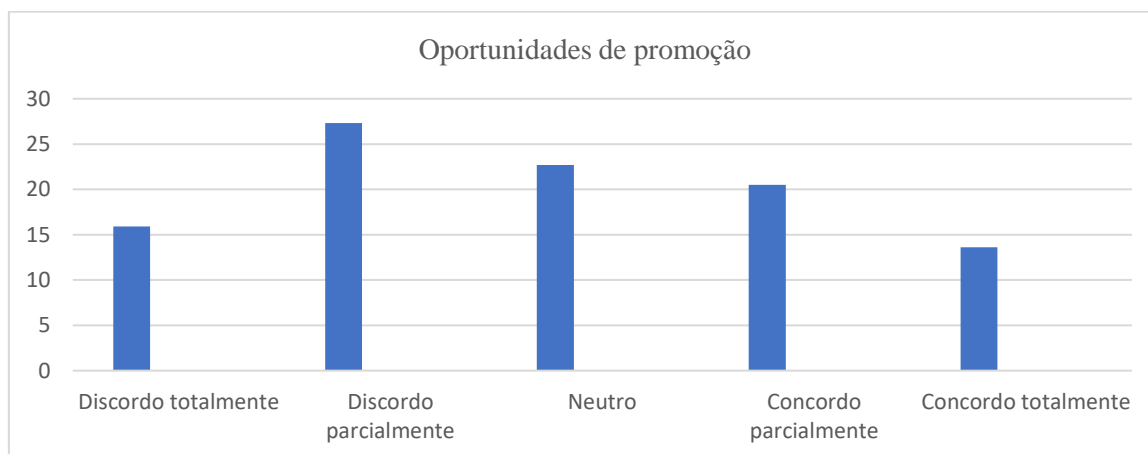


**Fonte:** O autor.

Fatores higiênicos, como o salário, são importantes para evitar a insatisfação, de acordo com a Teoria de Herzberg (1986). Com 75% de discordância, a insatisfação salarial aponta para um grande descontentamento nessa área de análise. Herzberg (1986) argumenta que, embora

os fatores higiênicos não motivem diretamente, sua falta pode causar insatisfação. Melhorias na remuneração resultariam na diminuição do nível de descontentamento e aumentariam a possibilidade de retenção, assegurando que os médicos se sintam compensados pelo seu trabalho. Esse índice deve ser destacado nesta pesquisa, pois apresenta uma das maiores porcentagens negativas em relação à permanência dos anestesiológicos no serviço.

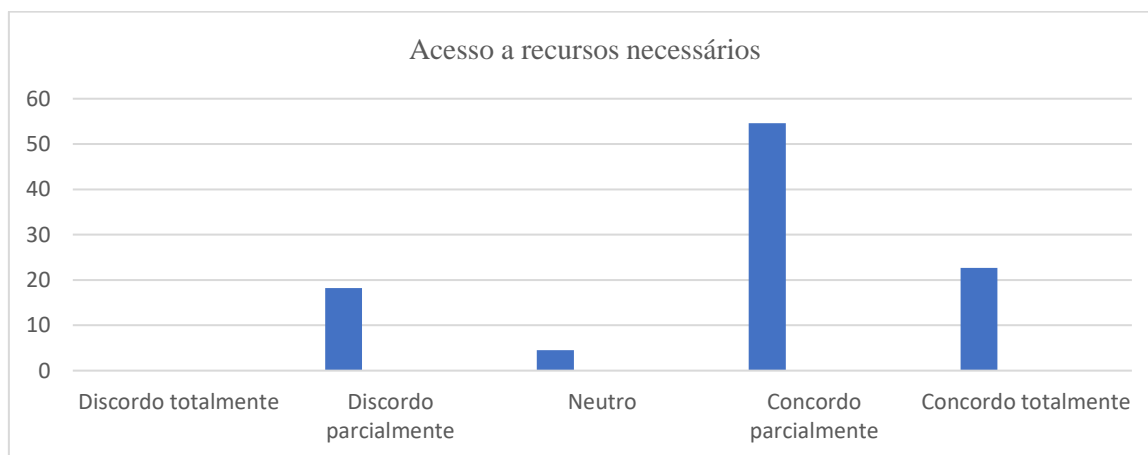
**Gráfico 11** - Oportunidades de promoção.



**Fonte:** O autor.

As oportunidades de promoção são vitais para a motivação e a permanência. Na pesquisa em questão, com 43,2% de discordância, há uma mista percepção em relação às oportunidades de promoção. Herzberg (1986) sugere que estas são fatores motivacionais que podem aumentar a satisfação e a permanência, portanto melhorar a percepção dos anestesiológicos em relação à transparência e à justiça no sistema de promoções pode motivar e satisfazer os profissionais.

**Gráfico 12** - Acesso a recursos necessários.

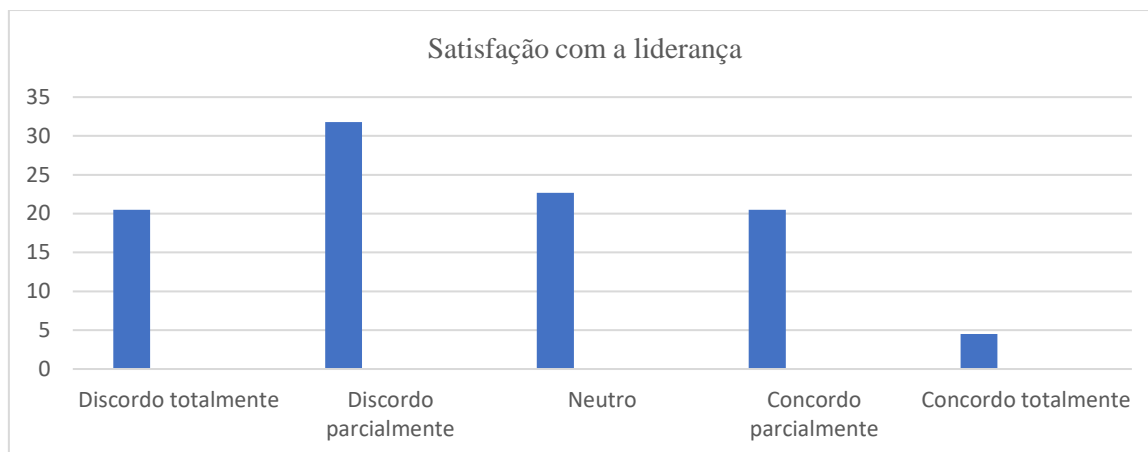


**Fonte:** O autor.

O acesso a recursos necessários contribui para a percepção de competência, segundo a Teoria da Autodeterminação de Deci & Ryan (2009). Com 77,3% de concordância, averigua-se satisfação nessa área, ou seja, os profissionais sentem que têm acesso aos recursos

necessários para realizar suas tarefas. A teoria destaca que a percepção de competência é crucial para a motivação intrínseca, então, ao garantir o acesso contínuo e adequado aos recursos, pode-se manter ou até aumentar essa satisfação.

**Gráfico 13** - Satisfação com a liderança.



**Fonte:** O autor.

Com 52,3% de discordância, demonstra-se uma insatisfação com a liderança nessa pesquisa. Deci & Ryan (2009) argumentam que a necessidade de qualidade na liderança é vital para a satisfação das necessidades psicológicas de relacionamento. Melhorias na liderança, com líderes mais empáticos, competentes e comunicativos, podem levar ao aumento da moral e da coesão da equipe.

## 5 CONCLUSÃO

A permanência de médicos anestesiológicos da Geração Y nas Forças Armadas Brasileiras, especificamente no Comando da Aeronáutica, é um desafio que envolve múltiplos fatores interligados. Este estudo evidenciou que a satisfação e a permanência desses profissionais estão intimamente conectadas às expectativas de trabalho, necessidades psicológicas e culturais, e às políticas de gestão de recursos humanos implementadas pelo Comando da Aeronáutica.

Este estudo teve como objetivo geral analisar como as características da Geração Y afetam a continuidade da prestação do Serviço Militar para médicos anestesiológicos no Comando da Aeronáutica. A hipótese principal foi que a preferência dessa geração por ambientes de trabalho flexíveis, com cultura organizacional inclusiva e suporte para um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, influencia positivamente na decisão sobre permanecer no Serviço Militar.

Os resultados da pesquisa comprovam que, de fato, a satisfação e a permanência dos médicos anesthesiologistas da Geração Y estão intimamente ligadas às suas expectativas de trabalho, necessidades psicológicas e culturais, e às políticas de gestão de recursos humanos implementadas pelo Comando da Aeronáutica, confirmando com isso a hipótese. Entre as principais contribuições da pesquisa, destaca-se a identificação de fatores críticos, como oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e *feedback*, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a cultura organizacional, que influenciam significativamente na decisão de permanência desses profissionais.

A pesquisa revelou que a maioria dos participantes reconhece a existência de oportunidades de crescimento profissional, alinhando-se com a teoria de Herzberg (1986) sobre a importância dos fatores motivacionais para a satisfação no trabalho. No entanto, a comunicação dessas oportunidades precisa ser aprimorada para aumentar a percepção positiva entre todos os profissionais.

Houve uma insatisfação significativa com o reconhecimento e o *feedback*, conforme a Teoria da Autodeterminação de Deci & Ryan (2009), que destaca a importância do reconhecimento para a motivação intrínseca. A adoção de práticas lapidadas de *feedback* contínuo e reconhecimento para atender às necessidades dos profissionais da Geração Y foi apresentada.

A pesquisa também apontou insatisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, um valor significativo para os *Millennials*, segundo Twenge (2010), o que sugere o aprimoramento de políticas que promovam esse equilíbrio.

A cultura organizacional do Serviço Militar foi outro ponto de insatisfação. Segundo Howe e Strauss (2009), a Geração Y espera ambientes de trabalho inclusivos e diversificados, indicando que adaptações na cultura organizacional são essenciais para melhorar a satisfação e a retenção desses profissionais.

Aspectos positivos observados incluem a valorização da estabilidade do emprego, confirmando a teoria de Maslow (1943) sobre a hierarquia das necessidades, e o acesso adequado a recursos necessários, contribuindo para a percepção de competência dos profissionais, conforme a Teoria da Autodeterminação.

A insatisfação com a remuneração e as oportunidades de promoção aponta áreas que necessitam de melhorias. Conforme Herzberg (1986), a ausência de fatores higiênicos, como um salário adequado, pode causar insatisfação. Melhorar a remuneração e garantir transparência nas promoções são medidas para aumentar a motivação e a retenção dos profissionais.

Em síntese, o estudo alcançou seu objetivo geral ao demonstrar como as características da Geração Y influenciam na permanência de médicos anesthesiologistas no Serviço Militar, oferecendo tendências valiosas para a adaptação das práticas de gestão de recursos humanos do Comando da Aeronáutica. A implementação de aprimoramentos para mudanças alinhadas às expectativas dessa geração é sugerida para a retenção de talentos e a prontidão operacional das Forças Armadas no futuro.

As sugestões para futuras pesquisas incluem a análise de intervenções específicas que possam aperfeiçoar os fatores identificados neste estudo, bem como expandir a pesquisa para outras especialidades médicas dentro das Forças Armadas. As limitações dessa pesquisa incluem a amostra reduzida de 44 respondentes e a impossibilidade de contato com alguns participantes, o que pode ter influenciado nos resultados e generalizado algumas conclusões.

A valorização desses fatores motivacionais pode ser particularmente significativa para a Geração Y, que busca propósito e quer sentir que seu trabalho contribui de maneira significativa para seus objetivos pessoais e para a sociedade. Assim, para que o Serviço Militar atraia e retenha esses profissionais, deve-se enfatizar a criação de um ambiente de trabalho que não só atenda às necessidades básicas, mas que também promova a satisfação e o engajamento, através de desafios, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento.

Consequentemente, a adaptação das práticas de gestão de recursos humanos para incluir esses fatores motivacionais na cultura organizacional militar apresentam-se como fatores contribuintes. Implementar mudanças, a fim de alinhar a organização com as expectativas de uma geração que valoriza o crescimento pessoal e profissional, potencializará a retenção de talentos essenciais para a melhoria da prontidão e a eficácia operacional das Forças Armadas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Decreto-lei nº 3872, de 2 de dezembro de 1941. Cria no Corpo de Oficiais da Aeronáutica (C.O.AER), o Quadro de Saúde da Aeronáutica (Q.S.AER). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1941, seção 1, página 23479.
- BRASIL. Decreto-lei nº 4375, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1964.
- BRASIL. Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966. Estabelece normas e processos para a aplicação da Lei do Serviço Militar. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1966.
- BRASIL. Decreto-lei nº 6880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1980.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Volume 1 (DCA-1-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 14971, 12 nov. 2020.
- DECI, E.L.; RYAN, R. M. Self-determination theory: a consideration of human motivational universals. *In*: CORR, P. J.; MATTHEWS, G. (ed.) **The Cambridge Handbook of Personality Psychology**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Cleaveland: The World Publishing, 1986.
- HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials Rising: The Next Great Generation**. Knopf Doubleday Publishing Group, 2009.
- LEVIN, R. I., DAVID S. R. **Estatística para gestores**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.
- MASLOW, A. H. A Theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-96, 1943.
- TWENGE, J. M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, p. 201-201, 2010.
- TWENGE, J. M. *et al.* Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado aos participantes da pesquisa realizada.

Utilizando a escala de Likert (1932), as questões para o questionário destinado à população da amostra de médicos anesthesiologistas da Geração Y no Serviço Militar podem ser reformuladas para capturar nuances nas opiniões dos respondentes. A seguir estão listadas as questões adaptadas.

1. Oportunidades de crescimento profissional: o Serviço Militar oferece oportunidades de crescimento profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. Reconhecimento e *feedback*: recebo reconhecimento e feedback adequado pelo meu trabalho no Serviço Militar.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: o Serviço Militar permite um bom equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. Cultura organizacional: a cultura organizacional do Serviço Militar valoriza e promove a adequada distribuição de tarefas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente

- Concordo totalmente
5. Autonomia e competência: sinto que minhas necessidades de autonomia e competência são bem atendidas no Serviço Militar.
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Neutro
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
6. Importância da estabilidade do emprego: a estabilidade do emprego no Serviço Militar é um fator crucial na minha decisão de permanecer.
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Neutro
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
7. Influência das políticas de saúde e bem-estar: as políticas de saúde e bem-estar influenciam significativamente minha decisão de permanecer no Serviço Militar.
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Neutro
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
8. Oportunidades para desenvolvimento: o Serviço Militar oferece oportunidades adequadas para meu desenvolvimento educacional e profissional contínuo.
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Neutro
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
9. Apoio à aprendizagem contínua: sinto que o Serviço Militar apoia minha aprendizagem contínua e atualização profissional.
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Neutro

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10. Satisfação salarial: estou satisfeito com a remuneração que recebo pelo meu trabalho no Serviço Militar.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. Oportunidade de promoção: acredito que as oportunidades de promoção no Serviço Militar são justas e bem distribuídas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12. Acesso a recursos necessários: tenho acesso adequado aos recursos necessários para realizar meu trabalho de maneira eficaz.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13. Satisfação com a liderança: estou satisfeito com a liderança e a gestão dentro do Serviço Militar.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Essas questões na escala de Likert (1932) permitem medir atitudes e percepções dos médicos anesthesiologistas da Geração Y em relação ao seu ambiente de trabalho, e fatores motivacionais no Serviço Militar, facilitando a análise quantitativa das respostas.