

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG MAURO SILVA DI PALMA

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL MILITAR E A GRANDE EVASÃO DE JOVENS
OFICIAIS NOS TEMPOS ATUAIS

Ações de curto prazo (5 anos) a serem implementadas para reduzir a evasão dos Segundos-
Tenentes do Corpo da Armada, da Marinha do Brasil.

Rio de Janeiro

2010

MAURO SILVA DI PALMA

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL MILITAR E A GRANDE EVASÃO DE JOVENS
OFICIAIS NOS TEMPOS ATUAIS:

Ações de curto prazo (5 anos) a serem implementadas para reduzir a evasão dos Segundos-Tenentes do Corpo da Armada, da Marinha do Brasil.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG(RM1) Carlos Dutra de Almeida.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2010

RESUMO

Nos últimos anos, a Marinha do Brasil vem enfrentando um considerável problema de evasão de jovens oficiais, principalmente nos primeiros postos da carreira. A saída desses oficiais significa a perda de um grande investimento para o futuro, especialmente em se consolidando a Estratégia Nacional de Defesa que prevê mudanças que contemplam aumentos de tarefas e, conseqüentemente, de pessoas com qualificação para condução e execução dos novos projetos. O presente estudo procura contribuir para a busca de soluções que venham a reduzir essas evasões. Para tanto, foram utilizadas pesquisas de campo realizadas com uma parcela de oficiais que optaram por deixar o serviço ativo e com um grupo de oficiais no posto de Segundo-Tenente do Corpo da Armada, oriundos da Escola Naval, atualmente servindo embarcados nos navios do Comando-em-Chefe da Esquadra e da Diretoria de Hidrografia da Marinha. A análise dos resultados utilizou como parâmetro os preceitos de Liderança adotados na MB e as teorias motivacionais mais conceituadas no campo da gestão de pessoas. Da análise surgiram possíveis caminhos para a redução do problema, entre eles alguns de ordem comportamental observados nas organizações militares. Ao final do trabalho são apresentadas propostas de ações a serem adotadas pela MB, de modo que a redução dos índices de evasão possa ser perceptível em um horizonte temporal de cinco anos.

Palavras-chave: Evasão. Motivação. Liderança. Jovens Oficiais. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

In recent years, the Brazilian Navy is facing a considerable problem of evasion of young officers, especially in the first positions of their career. The evasion of these officers means the loss of a great investment for the future, especially when consolidating the National Defense Strategy that provides for changes that include increases in jobs and therefore people with skills for driving and implementing new projects. This study seeks to contribute to finding solutions that will reduce these evasions. Therefore, we used field research conducted with a portion of officers who chose to leave active service and with a group of officers in the rank of Second Lieutenant of the “Corpo da Armada” from the “Escola Naval”, currently serving on the ships of the “Comando-em-Chefe da Esquadra” and the Directorate of Hydrography of the Navy. The results of these studies used as a parameter to the precepts of leadership adopted in the MB and most prestigious motivational theories in the field of personnel management. Analysis appeared possible ways to reduce the problem, including some of behavioral observed in military organizations. At the end of the work presents proposals for action to be adopted by the MB, so the reduction of avoidance can be noticeable on a time horizon of five years.

Keywords: Evasion. Motivation. Leadership. Lieutenants. Young Official. Brazilian Navy.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 | EVASÃO DE OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS E SUBALTERNOS | 8 |
| 2.1 | Dados da evasão de oficiais | 8 |
| 2.2 | Qualificação da evasão | 12 |
| 2.2.1 | Sistema de Planejamento de Pessoal | 13 |
| 2.2.2 | Tabelas de Lotação | 15 |
| 3 | LIDERANÇA, TEORIAS MOTIVACIONAIS E GERAÇÃO “Y” | 17 |
| 3.1 | Liderança | 18 |
| 3.2 | Teorias Motivacionais | 25 |
| 3.2.1 | Teorias de Conteúdo | 27 |
| 3.2.1.1 | Hierarquia das Necessidades de Maslow..... | 28 |
| 3.2.1.2 | Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland..... | 31 |
| 3.2.1.3 | Motivação-Higiene de Frederick Herzberg | 32 |
| 3.2.2 | Teorias de Processo | 35 |
| 3.2.2.1 | Estabelecimento de Metas de Edwin Locke | 35 |
| 3.2.2.2 | Expectativas de Victor H. Vroom..... | 37 |
| 3.2.2.3 | Equidade de J. Stacy Adams..... | 39 |
| 3.3 | Geração “Y” | 40 |
| 4 | PESQUISAS DE CAMPO | 44 |
| 4.1 | Pesquisa com os oficiais que deixaram a Marinha | 44 |
| 4.1.1 | Análise dos resultados da pesquisa..... | 44 |
| 4.2 | Pesquisa com os Segundos-Tenentes..... | 47 |
| 4.2.1 | Amostra da Pesquisa de Campo | 48 |
| 4.2.2 | Compilação dos dados recebidos..... | 48 |
| 4.2.3 | Síntese dos resultados obtidos na pesquisa..... | 51 |
| 5 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 53 |
| 6 | AÇÕES DE CURTO PRAZO | 57 |
| 7 | CONCLUSÃO | 60 |
| | REFERÊNCIAS | 64 |
| | APÊNDICE A – Questionário da pesquisa de campo..... | 68 |
| | APÊNDICE B – Resultados obtidos na pesquisa de campo | 70 |

1 INTRODUÇÃO

Mais uma vez a Marinha se encontra diante de um cenário de grandes desafios. Os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais apresentam idade avançada, os recursos financeiros mostram-se insuficientes e o esforço do pessoal para manter esses meios é cada vez maior. A motivação profissional militar de oficiais e praças aparenta estar abalada, tendo como uma das prováveis consequências a evasão para atividades estranhas à Marinha do Brasil (MB).

Por outro lado, notícias veiculadas na mídia informam que o Brasil já é líder e protagonista incontestado como potência regional e tornou-se um ator relevante no cenário internacional, tendo participado ativamente de debates sobre questões de interesse global como o combate à pobreza, o aquecimento global, a busca da paz no Oriente Médio e importante participação diplomática junto a países tais como Cuba, Síria e o Irã.

A continuidade de uma política econômica austera, a descoberta de novas fontes de energia e o crescimento do mercado interno indicam que o país dispõe de condições favoráveis para prosseguir no caminho do desenvolvimento e de maior participação no cenário internacional como um “global player” e “global trader”¹.

Conforme citado pelo Almirante de Esquadra Júlio Soares de Moura Neto, Comandante da Marinha (2009), o Brasil periférico da segunda metade do século XX não existe mais. O Brasil do século XXI ocupa uma posição mais próxima dos polos estratégicos do mundo, significando que, independentemente de sua vontade, ver-se-á, com alguma frequência, envolvido por turbulências mundiais.

Assim, o país carece de Forças Armadas bem equipadas e treinadas para respaldar

¹ *Global player* - refere-se ao país que possui presença universal e seja capaz de criar vínculos com todos os continentes, seja por herança étnica ou cultural, seja pela diversificação de seu relacionamento diplomático. *Global trader* - refere-se ao país que tem um comércio exterior equilibrado e diversificado, não restringindo seus produtos a um único mercado internacional (SILVA, 1998, p. 7).

as decisões políticas de interesse do Estado por intermédio de uma consistente estratégia de dissuasão.

O confronto dessas duas realidades causa apreensão, pois assim como nas demais Forças, a MB demanda cada vez mais uma soma maior de recursos financeiros para a manutenção desses meios. Ademais, a qualificação² de oficiais e praças para o emprego eficiente dos equipamentos e suas interações, carece de relativo período de tempo na realização de cursos e exercícios conjuntos, até que seja atingida uma condição operativa aceitável.

A reduzida alocação de recursos financeiros e os frequentes contingenciamentos associados ao estágio atual de degradação acarretam efeitos negativos na motivação do pessoal, especialmente naqueles oficiais que estão tendo seu primeiro contato com as unidades operativas.

Essa desmotivação poderá acarretar duas possíveis consequências. A primeira, materializada no aumento das demissões a pedido, o que resultará na falta de oficiais para completar as Tabelas de Lotação (TL), agravando-se quando o cargo/função for destinado exclusivamente a um oficial do Corpo da Armada. A segunda, relacionada à permanência de oficiais com interesses fora da MB, o que, também, é pernicioso para o sistema, pois além de influenciar negativamente seus pares e subordinados, causa desconfiança de seus superiores na atribuição de tarefas com maior relevância.

Dessa forma, adotar ações no sentido de promover maior satisfação profissional desses oficiais, sem descuidar dos demais, parece o caminho correto a ser seguido, de modo que eles permaneçam motivados e não pensem em deixar a Força.

Nesse sentido, foi elaborado o presente trabalho que irá estudar as possíveis causas da falta de motivação profissional militar e seus reflexos na evasão de jovens oficiais

² Qualificação - compreende um conjunto de capacidades físicas e intelectuais que preparam o ser humano para determinada atividade e é construída por meio de um processo de aprendizado para uma atividade específica.

da MB, tendo como público-alvo os Segundos-Tenentes (2T) do Corpo da Armada (CA) formados pela Escola Naval, propondo ações de curto prazo, consideradas nesse trabalho com horizonte temporal de cinco anos, de modo a tentar reverter o atual quadro de evasões.

No segundo capítulo será feita uma avaliação dos índices de evasão dos oficiais nos postos de Capitão-Tenente (CT) a Segundo-Tenente do CA, para que se conheça a dimensão do problema das evasões, considerando um horizonte temporal de onze anos.

No terceiro capítulo serão abordados os aspectos de liderança, as teorias motivacionais mais relevantes subdivididas em teorias de conteúdo e teorias de processo, finalizando com as características de uma nova geração de pessoas, denominada Geração “Y”.

No quarto capítulo serão avaliados os resultados obtidos em duas pesquisas de campo. A primeira realizada por Newton (2008) com oficiais que deixaram a MB nos últimos anos e, a segunda, com parcela dos oficiais representantes do público-alvo desse trabalho, atualmente embarcados em navios do Comando-em-Chefe da Esquadra (COMEMCH) e da Diretoria de Hidrografia da Marinha (DHN).

No quinto capítulo serão discutidos os resultados das pesquisas de campo à luz da fundamentação teórica apresentada no terceiro capítulo.

No sexto capítulo serão apresentadas propostas de ações a serem desenvolvidas no curto prazo de modo a criar condições favoráveis à satisfação profissional, a fim de reduzir a evasão dos 2T do CA.

Finalmente, no sétimo capítulo será apresentada a conclusão do trabalho.

2 EVASÃO DE OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS E SUBALTERNOS

2.1 Dados da evasão de oficiais

Os dados utilizados para a confecção da Tabela 1 foram obtidos do Banco de Dados de Pessoal (BDPes), que é um sistema utilizado pela Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) para auxiliar no gerenciamento dos recursos humanos.

Os dados extraídos do BDPes para essa pesquisa consideram somente os oficiais oriundos da Escola Naval (EN) nos postos de CT, Primeiro-Tenente (1T) e 2T excluídos do Serviço Ativo da Marinha (SAM) por demissão a pedido ou “*ex officio*”. O pesquisador entende que esses números quantificam aqueles oficiais que seriam úteis à MB no futuro. Ao optarem por deixar a Força³, irão acarretar duas possíveis consequências. A primeira se à perda do investimento feito na formação e qualificação desses oficiais e a segunda, se refere ao futuro, com menor quantidade de oficiais disponíveis para suprir as demandas da Força.

Tabela 1
Evasão de Oficiais Intermediários e Subalternos, do Corpo da Armada, de 1999 a 2009

| POSTO | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | TOTAIS POR POSTO |
|--|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| CT | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 8 | 7 | 5 | 5 | 10 | 54 |
| 1T | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 6 | 2 | 5 | 13 | 43 |
| 2T | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 4 | 4 | 8 | 6 | 33 |
| TOTAIS POR ANO | 9 | 5 | 8 | 10 | 4 | 6 | 13 | 17 | 11 | 18 | 29 | 130 |
| Valor médio histórico calculado para 11 anos: 11,8 oficiais/ano | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM

Nota: Dados referentes aos oficiais oriundos somente da Escola Naval

³ Força – Nesse trabalho será, também, a designação de MB.

A partir dos dados de evasão da tabela citada, foi calculado o valor médio histórico para o período considerado, chegando-se ao valor de 11,8 oficiais por ano. A partir desses dados foram traçados os gráficos contendo a tendência linear e o valor médio histórico, de modo a que possamos visualizar o problema da evasão ao longo desses anos.

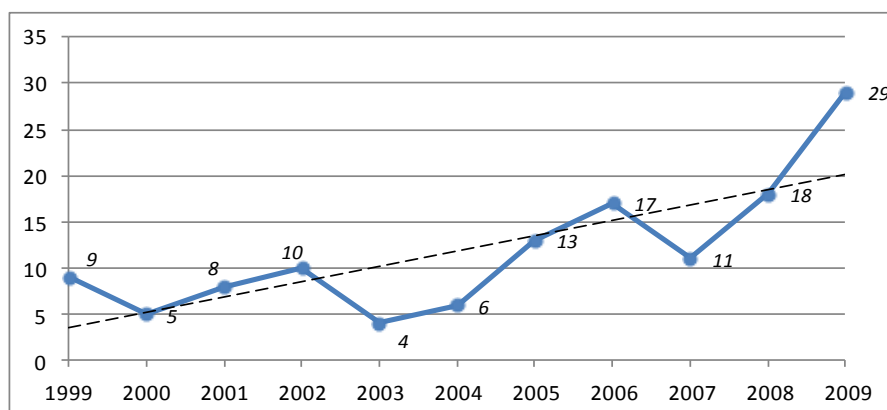


GRÁFICO 1 – Totais por ano e tendência linear de 1999 a 2009

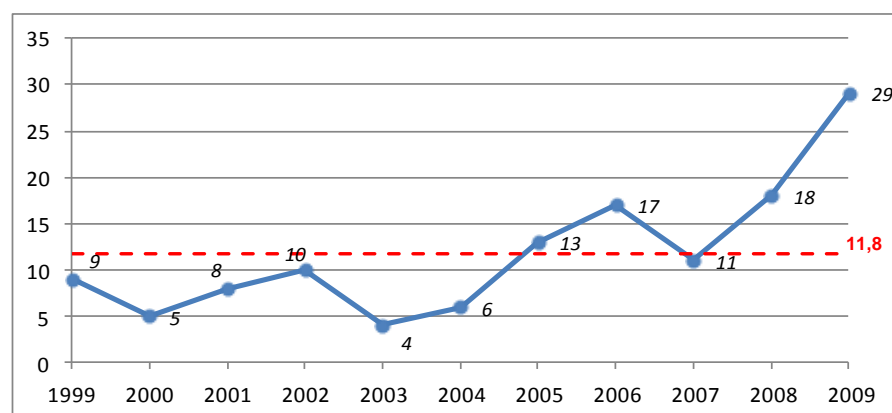


GRÁFICO 2 – Totais por ano e valor médio histórico de 1999 a 2009

De 1999 a 2004 as evasões ficaram abaixo da média histórica, porém, a partir de 2005, esses valores ultrapassaram a média, apesar da ligeira queda no ano de 2007.

No ano de 2008 ocorreram dezoito evasões, mostrando um acréscimo percentual de 52,5% em relação ao valor médio histórico. Em 2009 a evasão aumentou consideravelmente, totalizando 29 oficiais, significando um aumento de 145% em relação à média histórica.

Se compararmos o valor médio histórico nos períodos de 1999 a 2004, e de 2004 a 2009, calculados em 7,0 e 15,6 respectivamente, iremos constatar um acréscimo de 122,9 % entre esses dois períodos.

Resumidamente, até o ano de 2003 a quantidade de evasões permaneceu estabilizada em torno de 7,2 por ano. A partir de então houve um aumento das evasões de oficiais intermediários e subalternos com importante crescimento a partir de 2005, alcançando um pico em 2009, quando atinge 145% acima do valor médio histórico de onze anos.

Segundo observado por Newton (2009), a evasão acentuada de uma determinada turma de tenentes poderá acarretar a formação de “bolhas”⁴ que impactam no atendimento aos cargos previstos em TL e, principalmente, nos meios operativos (navios), em que cada cargo é tido como de grande relevância em situações de combate, devido às peculiaridades de cada navio. O problema também se reflete no fluxo de carreira e nos processos seletivos para os cargos de comando e direção das organizações da MB ou, também, nas promoções hierárquicas. As alterações provocadas nesse fluxo, como redução ou aumento dos interstícios⁵ planejados acarretam a falta de oficiais para o atendimento dos cargos previstos na TL em determinado posto ou nos postos adjacentes. A solução por vezes demora, criando faltas críticas para atendimento das necessidades da MB.

Outro fator relevante é a existência de oficiais inabilitados, compostos por aqueles que não preencheram requisitos de carreira e os que não obtiveram avaliação favorável pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO) para concorrerem às Escalas de Comando e Direção. Esses oficiais constituem um fator complicador na busca do equilíbrio das carências de oficiais pelos Setores de Distribuição de Pessoal (SDP), uma vez que determinados cargos previstos em TL não podem ser ocupados por oficiais inabilitados. A Tabela 2 consolida os quantitativos de oficiais inabilitados do CA, referentes ao ano de 2008, obtidos do Anuário

⁴ Bolha – no presente trabalho, é a existência de turmas com pequena quantidade de oficiais, em comparação com a média das turmas. As bolhas causam diversos problemas, como alterações no fluxo de carreira planejado, dificuldades no preenchimento de cargos em TL, e a redução do número absoluto de oficiais em processos seletivos conduzidos pela Alta Administração Naval.

⁵ Interstício – período de tempo mínimo para que o oficial seja promovido ao posto imediatamente superior.

Estatístico da Marinha (ANEMAR).

Tabela 2
Oficiais Intermediários e Subalternos inabilitados na carreira

| CT | 1T | 2T | TOTAL |
|----|----|----|-------|
| 28 | 28 | 1 | 57 |

Fonte: ANEMAR-2008, p. 40.

Cabe, também, ressaltar, como outro fator relevante, que os militares cujos desempenhos se encontrem abaixo dos níveis mínimos desejáveis, e que as competências não agreguem valor à MB, não podem ser demitidos ou licenciados sem um complexo processo administrativo.

Merece destaque a carência atual de oficiais intermediários do CA, conforme apresentado na Tabela 3. Esses oficiais são normalmente designados para o comando de navios das Forças Distritais e para funções operativas e técnicas, nos navios ou em organizações militares em terra, requerendo conhecimento especializado acumulado ao longo dos anos.

O aumento da evasão nesse posto agrava o problema de pessoal, inviabilizando o preenchimento das TL, especialmente nos navios.

Tabela 3
Efetivo e Existente de oficiais na MB em 31 de abril de 2010

| POSTO | EFETIVO AUTORIZADO ⁶ | EXISTENTE ⁷ | EXCEDENTE | VAGAS |
|-------|---------------------------------|------------------------|-----------|-------|
| CT | 642 | 558 | - | 84 |
| 1T | 298 | 306 | 8 | - |
| 2T | 202 | 198 | 4 | - |

Fonte: Sistema de Boletim de Oficiais da Marinha - SISBOL (eletrônico).

⁶ Efetivo Autorizado – São as *vagas* destinadas ao pessoal militar, distribuídas anualmente por Corpos e Quadros, de acordo com as necessidades do serviço e de forma a atender ao adequado fluxo de carreira.

⁷ Existente – É o total de *pessoal* militar, em serviço ativo disponível para o exercício de cargos, atendimento a cursos e outras necessidades.

2.2 Qualificação da Evasão

A qualificação de “grande evasão”, conforme o tema proposto pela Escola de Guerra Naval (EGN), irá requerer uma verificação mais acurada de forma a validá-la, considerando os quantitativos envolvidos e quais as dificuldades para administrar esse problema.

Para tanto, iremos apresentar alguns conhecimentos básicos sobre o funcionamento do Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) e suas peculiaridades, que diferem do sistema de gestão dos recursos humanos praticados pela iniciativa privada e pelos órgãos da administração direta e indireta.

Na MB, assim como nas demais Forças Armadas e em tempo de paz, só é possível ingressar na carreira de oficial por intermédio de concurso público destinado aos primeiros postos da carreira. Os pontos de ingresso são o Colégio Naval (CN)⁸, a EN e o Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW).

A carreira do oficial do CA inicia-se quando da nomeação ao posto de 2T, sendo a progressão funcional condicionada a requisitos essenciais conforme previsto no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM).

As peculiaridades da carreira militar não permitem que existam outros pontos de ingresso. O planejamento para a captação de recursos humanos é realizado considerando somente esses pontos, na expectativa de que os oficiais permaneçam na Força por, pelo menos, trinta anos de serviço. Aqui reside um dos principais desafios para a gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas, conforme será apresentado a seguir.

⁸ Órgão do Sistema de Ensino Naval onde é realizado o Curso de Preparação de Aspirantes e visa ao preparo e à seleção de alunos para acesso ao Curso de Graduação de Oficiais, realizado pelos Aspirantes e Guardas-Marinha, na Escola Naval.

2.2.1 Sistema de Planejamento de Pessoal

Os conceitos tratados nesta seção têm similaridade entre as carreiras de oficiais e a de praças, porém iremos nos referenciar somente à carreira de oficiais.

O SPP foi concebido segundo uma dinâmica própria que compreende dois ciclos distintos e interdependentes. O primeiro, denominado Ciclo de Planejamento, tem como produto final um documento chamado Plano Corrente que visa, basicamente, a assegurar o preenchimento dos cargos previstos nas TL. O segundo, denominado Ciclo de Execução, tem o propósito de colocar em prática o que foi planejado, ou seja, preencher com pessoas as vagas que foram planejadas, efetuando as correções necessárias decorrentes de alterações conjunturais, além de prover a realimentação do sistema para o aperfeiçoamento do Ciclo de Planejamento.

O Plano Corrente entra em vigor no ano seguinte ao de sua promulgação, pois nele são previstas as vagas para ingresso na Força e nos cursos de carreira, além de outros assuntos correlatos. Esse plano é revisto anualmente e abrange um horizonte temporal de sete anos.

Durante a confecção desse plano são realizados estudos que levam em consideração, como fatores principais, os efetivos fixados⁹ em lei, os interstícios de cada um dos postos, os fluxos de carreira e os índices históricos de evasão. Esses estudos utilizam a metodologia de Estudo de Estado-Maior de modo a alcançar a abrangência necessária à dimensão do problema.

O SPP é um processo cíclico e regenerativo que dispõe de ferramentas para corrigir os desvios que naturalmente ocorrem durante o Ciclo de Execução.

As consequências causadas a esse sistema pelas evasões de oficiais a partir de

⁹ Efetivo Fixado - é a *quantidade máxima* de pessoal militar e civil fixada por lei para atender as necessidades da Marinha em tempo de paz (DGPM-305, 3. rev., 2005, p. 1-2).

determinado posto são difíceis de serem reparadas, pois a qualificação do oficial é obtida por meio da realização de diversos cursos e estágios previstos ao longo da carreira. Ressalta-se que a experiência operativa adquirida nos primeiros anos como oficial embarcado é fundamental para a carreira, em razão de ser impossível reproduzi-las em terra ou em simuladores.

Assim, o PCOM torna obrigatório o embarque para oficiais do CA nos postos de 2T, 1T e de, no mínimo, dois anos para o posto de CT, totalizando sete anos de embarque, sendo esse período considerado essencial para a formação profissional.

Apesar de o SPP contar com ferramentas para os ajustes necessários, quanto mais tarde ao longo da carreira ocorrer a saída do oficial, mais difícil será para o sistema efetuar a reposição. Por exemplo, se um CT solicitar demissão do SAM no 3º ano do posto, portanto com oito anos de serviço, o sistema irá necessitar de, no mínimo, nove anos para repor um oficial nas mesmas condições do anterior.

A solução adotada prevê a captação de civis obtidos por intermédio de concurso público, com formação superior nas áreas de interesse da MB, que ingressarão no início da carreira.

Após a aprovação no exame de seleção, esse pessoal realiza o Curso de Formação de Oficiais (CFO), no CIAW, sendo nomeado ao posto de 2T do Quadro Complementar de Oficiais da Armada (QC-CA). Esses oficiais cumprem os mesmos requisitos dos oficiais oriundos da EN e, no 5º ano do posto de CT, são transferidos para o CA ou, excepcionalmente, para o Quadro Técnico (T).

Conforme visto, esse processo apresenta uma considerável defasagem temporal, acarretando, indubitavelmente, a falta de oficiais para completarem os cargos previstos em TL.

2.2.2 Tabelas de Lotação

As TL servem de base para o planejamento da função logística recursos humanos na MB. Em outras palavras, e de forma simplificada, são as vagas a serem preenchidas por militares e civis para que uma determinada organização militar possa cumprir a sua Missão.

O SPP utiliza essas tabelas como base para os cálculos realizados durante o Ciclo de Planejamento, na fase denominada Determinação de Necessidades, que em conjunto com outros elementos, irão definir os quantitativos de recursos humanos e suas respectivas qualificações para o guarnecimento adequado de toda a estrutura da MB, no médio prazo.

Essas tabelas são revistas anualmente e as propostas de alterações são submetidas à aprovação do Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE), de modo a que o sistema possa ser alimentado com as alterações propostas.

A criação de um cargo destinado a oficial superior da ativa leva vários anos até que exista o oficial para ocupar a vaga. Naturalmente, em função das prioridades, são efetuados remanejamentos dos recursos humanos existentes para atender àquelas tarefas mais relevantes enquanto o oficial planejado não estiver disponível.

Qualquer alteração de TL demanda criteriosa análise pela Alta Administração Naval visando ao eficiente funcionamento dos Órgãos, Organizações da Marinha e instituições extra-Marinha.

O Setor do Pessoal¹⁰ possui uma reserva técnica¹¹ para atender às alterações de TL decorrentes de acréscimos não previstos durante o Ciclo de Planejamento. Contudo, essa reserva é pequena e nos últimos dois anos alcançou um valor extremamente reduzido, inviabilizando qualquer acréscimo.

¹⁰ Setor do Pessoal – designação que abrange a Diretoria Geral do Pessoal da Marinha e as Diretorias do Pessoal Militar, e Civil da Marinha.

¹¹ Reserva técnica - margem entre os limites de efetivos fixados em lei e as quantidades de cargos previstos em TL.

A criação de cargos em TL que exija oficial da ativa para atender a determinada tarefa e que não tenha sido prevista pelo SPP acarretará sobrecarga de trabalho naqueles em atividade, com reflexos na motivação, conforme veremos mais adiante nesse trabalho.

Esse é o grande desafio do Setor do Pessoal, antever a Marinha do amanhã e providenciar a obtenção, formação e qualificação dos recursos humanos nos dias de hoje.

Para que se tenha ideia da dimensão do problema, em três anos é possível construir uma Fragata da classe Niterói. Porém, a preparação do comandante desse navio levará, pelo menos, dezenove anos.

Assim, lembramos Rui Barbosa alertando-nos de que “Esquadras não se improvisam”.

Em função da crescente evasão, da inabilitação de oficiais e das atuais carências apresentadas no item 2.1 e, principalmente, pelo atraso inerente ao SPP em repor as perdas, este pesquisador concorda com a qualificação de “grande evasão” apresentada no tema proposto.

As possíveis consequências para a Força seriam, num primeiro momento, conviver com elevadas taxas de evasão, recompletando com oficiais oriundos do QC-CA assumindo o atraso inerente ao sistema, com a possibilidade da formação de “bolhas” e reflexo nos meios operativos (navios), por falta de pessoal. Num segundo momento, poderíamos considerar um percentual bem maior de oficiais oriundos dos QC-CA embarcados nos navios, conforme ocorre na Marinha norte-americana.

Causa preocupação a falta de oficiais, atualmente, já percebida na Força. Entender o fenômeno e agir tempestivamente para reverter esse quadro é uma das funções desse trabalho, de modo que a MB disponha de oficiais na quantidade e com as qualificações necessárias para o cumprimento de sua Missão.

3 LIDERANÇA, TEORIAS MOTIVACIONAIS E GERAÇÃO “Y”

O desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e informação permitiu a elevação do padrão sociocultural da população como um todo, fazendo prevalecer um novo perfil de homem, mais crítico e articulado e, provavelmente, menos disposto a suportar, sem entender, desconfortos e privações decorrentes de sua atividade profissional (NOBRE, 2006).

Revistas especializadas têm publicado que as empresas de sucesso passaram a se preocupar com a qualidade de vida de seus funcionários e colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho como forma de obter maior desempenho global. Tudo isso, naturalmente, produz nas pessoas novas perspectivas profissionais, novos anseios e necessidades.

Esses aspectos também se fazem sentir nas Forças Armadas. Liderar homens cada vez mais qualificados e com conhecimentos técnicos muito além de seus comandantes representa o desafio da liderança militar.

Aspectos motivacionais individuais devem ser levados em consideração e, também, algumas características percebidas em uma nova geração de pessoas, conforme será apresentado mais adiante nesse trabalho.

À medida que novos armamentos são desenvolvidos, mais letal torna-se o campo de batalha, seja ele no mar, na terra ou no ar. O militar deve sentir-se preparado e em condições tecnológicas iguais ou superiores aos de seu oponente e liderado por um comandante intelectualmente superior. Quando isso não ocorre, o pesquisador arrisca-se a pressupor que os resultados poderão ser desastrosos.

Nesse sentido será desenvolvido o presente capítulo, que irá apresentar as características da liderança militar do século XXI e sua estreita relação com as condições motivacionais dos seres humanos.

3.1 Liderança

Na guerra moderna, a imagem do líder audaz, que dá exemplo pela exposição contínua ao risco da própria vida, foi substituída pelo comandante intelectualmente superior, cuja audácia física foi trocada pela audácia do pensamento tático ou estratégico, pelo conhecimento profundo das situações, pelo conhecimento técnico, pela capacidade na ciência e na arte da guerra. (BRASIL, DCA 1-1, 2005, p. 12)

Diversos autores têm definido a essência da liderança em termos de habilidade para motivar as pessoas. Chefiar (gerenciar) e liderar tem sido um tema recorrente em diversos fóruns de debate ao longo dos últimos anos.

Hunter (2004, p. 25) coloca, muito sabiamente, o que diferencia um conceito do outro, escrevendo que “Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos... mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”. Essa ideia está plenamente endossada pela Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137). Segundo essa Doutrina, “Liderança é o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização”, e “A Marinha do Brasil define liderança como: o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição”. Assim, a liderança inclui não só a capacidade de fazer um grupo realizar uma tarefa específica mas, sobretudo, executá-la voluntariamente, atendendo ao desejo do Líder como se fosse o seu próprio.

Na MB, como nas demais Forças Armadas, o poder formal de chefiar pessoas é decorrência natural do posto ou do cargo alcançado por intermédio do fluxo de carreira, mas a verdadeira liderança tem de ser conquistada por intermédio da confiança e da credibilidade.

Sousa (1996, p. 942) sugere três aspectos críticos que permitem distinguir a profissão militar de outras profissões que se baseiam nos critérios de lucro e leis de mercado: a ideia de *vocação*, mais do que profissão, a necessidade do “*herói*” além do técnico ou

administrador, e o *sentido de missão*, em vez de contrato, associado aos deveres profissionais.

Janowitz (1967, p. 23) descreve o militar, enquanto especialista, como “perito em técnicas de guerra e no uso organizado da violência”. Este aspecto acarreta a necessidade de um atributo específico da profissão militar, que seria o espírito de combate, o qual, segundo o autor, “baseia-se numa motivação psicológica, que impele o homem a procurar sucesso em combate, sem atentar à sua segurança pessoal”. De fato, o militar é um profissional que profere um juramento que implica o compromisso de sacrifício da própria vida, no serviço e defesa da pátria. Isso conduz a uma identidade profissional bem distinta, que envolve um senso de responsabilidade e de comunidade acentuados, exigindo abnegação e dedicação ao país, com base em princípios como dever, honra e pátria.

Assim, a credibilidade de uma Força Armada está diretamente relacionada ao profissionalismo de seus integrantes e à capacidade de provocar elevados danos ao inimigo com o emprego da força. Quanto maior a credibilidade de uma Força Armada, menores serão as chances de emprego, pois as perdas para o oponente poderão se tornar inaceitáveis, forçando com que as negociações permaneçam no campo diplomático.

O desafio da liderança militar no século XXI está em alcançar essa credibilidade sem esquecer os valores individuais dos homens que as compõem.

Hunter (2004, p. 34-35) ensina que “a chave da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos” e “tudo na vida gira em torno de relacionamentos”. Os líderes verdadeiramente grandes têm a capacidade de construir relacionamentos saudáveis, que é um dos elementos fundamentais nas organizações bem-sucedidas.

Por outro lado, o líder militar do século XXI deve saber que, apesar da suprema dedicação dos combatentes, os exemplos históricos nos têm mostrado que os militares sempre serão responsabilizados pelas derrotas sofridas nos campos de batalha, mesmo que a decisão

política de utilizá-los tenha sido incorreta, ou que sua preparação tenha sido inadequada ao longo dos anos.

Como exemplo dessa situação encontram-se os ex-combatentes argentinos após a Guerra do Atlântico Sul¹² que, mesmo após mais de 28 anos do conflito, ainda continua produzindo vítimas. A taxa de suicídio de veteranos da guerra está entre as mais altas daquele país, em razão da dificuldade de se recolocarem no mercado de trabalho. Há advogados, jornalistas, entre outros profissionais, que não encontram emprego. Vivem de pequenos serviços ou da pensão de US\$ 300 paga pelo Estado. Calcula-se que a taxa de desemprego entre os veteranos de guerra seja o triplo da média do país, que hoje oscila em 14%, uma das mais altas da América Latina, com tendência ao agravamento pela situação financeira do país (REALI, 2009).

Assim, verificamos que a liderança militar precisa não apenas estar presente no ambiente operacional militar, mas, também, influenciando as instâncias de decisão na sociedade visando ao esclarecimento da razão de ser das Forças Armadas no contexto da política externa e de defesa do país.

A importância que uma sociedade atribui às suas Forças Armadas é materializada nos recursos financeiros necessários para o seu preparo e nos salários compatíveis com uma vida digna. Esses são os elementos motivacionais básicos que o soldado precisa para retribuir-lhe com seu esforço supremo.

O tema Liderança na MB vem ganhando cada vez mais relevância conforme a Orientação do Comandante da Marinha (ORCOM P-7), cujo propósito é reforçar, em todos os níveis hierárquicos, o culto ao exemplo, o incentivo à delegação de autoridade e à iniciativa, além de atribuir maior peso do tema nos cursos de carreira e a inserção nos programas de treinamento das OM.

¹² Guerra do Atlântico Sul, também denominada Guerra da Malvinas/Falklands, ocorrida em 1982.

Na Marinha norte-americana a utilização de práticas de liderança pouco convencionais no USS Benfold apresentaram resultados surpreendentes, que merecem aprofundamento e correto entendimento antes de se tornarem práticas comuns.

Abrashoff (2006) comandou o USS Benfold de 1997 a 1999 e, ao assumir o comando, observou que o ex-comandante do navio não tinha nenhuma admiração por sua tripulação, ou seja, o período de comando tinha sido um pesadelo para o oficial. Algum tempo depois, esse comandante percebeu que a tripulação também não tinha nenhuma iniciativa e somente realizava tarefas mediante ordens. Não havia líderes nos escalões intermediários e muito menos militares comprometidos com o navio.

Abrashoff acreditava que os líderes têm em comum o desafio de obter o máximo da sua equipe, e isso dependia de três variáveis: as necessidades dos líderes, o clima organizacional e a competência potencial da equipe.

Das três variáveis, a competência potencial da equipe seria traduzida no grau de investimento que a organização realiza em seu pessoal. Militares capacitados e motivados transformam o clima organizacional em um ambiente de confiança e respeito, propiciando o crescimento quase exponencial do desempenho.

Empregando técnicas de liderança baseadas na confiança mútua e constante incentivo a desafiar normas aparentemente inadequadas, porém sempre com o propósito do sucesso da missão atribuída ao USS Benfold, Abrashoff conseguiu uma tripulação constituída de pessoas confiantes, motivadas a solucionar problemas e dispostas a tomar iniciativas e assumir a responsabilidade pelos seus atos. O lema do navio passou a ser “Este barco também é seu!” e, em pouco tempo, o navio foi reconhecido, por unanimidade e em todos os níveis hierárquicos da Marinha norte-americana, como um modelo de eficiência naval.

No mesmo sentido, para Stoyanov (2006) a reciprocidade entre Organizações Militares e seus militares é um ponto importante para o desenvolvimento do clima

organizacional. Isso significa que os chefes militares devem se preocupar não apenas em cumprir a missão atribuída à organização, mas, também, em satisfazer as necessidades individuais de seus componentes. Segundo esse autor, não se trata de paternalismo, mas a real demonstração de preocupação com os anseios e desejos de seu pessoal, buscando minimizar os desvios de atenção para a tarefa principal da organização.

Ainda segundo esse autor, os militares não são um tipo peculiar de pessoas obrigadas a suportar as dificuldades da profissão. Militares não devem ser vistos como uma parcela à parte da sociedade e, sim, como aqueles que desejam encontrar, além do sustento de suas famílias, a sua realização pessoal e profissional trabalhando em uma organização específica, que são as Forças Armadas. Eles estariam prontos para suportar as dificuldades provenientes da natureza da atividade, mas não provenientes de deficiências profissionais de seus superiores ou dos problemas organizacionais causadas por decisões erradas.

Prossegue Stoyanov (2006) afirmando que as características básicas, da profissão militar estariam mudando. A obediência, lealdade e a disposição para sacrificar-se estariam dando lugar ao pragmatismo, a proteção da dignidade pessoal e à supremacia das normas e das leis, típicos de uma sociedade civil.

Na mesma linha de pensamento, Nobre (2006) avalia que esse conjunto de contingências permite admitir uma redução da eficácia dos modelos tradicionais de liderança militar e prevê a necessidade de possíveis reconfigurações.

Esse entendimento se baseia na pesquisa de campo realizada pela autora, no ano de 1998, tendo como público-alvo oitenta e cinco oficiais e praças pertencentes aos Corpos da Armada e de Fuzileiros Navais na MB. A pesquisa detectou uma forte tendência no sentido da idealização do líder militar-naval, sintetizadas na palavras de um dos Almirantes que participaram da pesquisa, afirmando que: “Um chefe militar, em qualquer nível hierárquico, deverá ser enquadrado como ‘acima do normal’”. A profissão militar implica em que o chefe

seja capaz de convencer os subordinados a cederem seu bem mais precioso: a vida”. Os militares pesquisados mostraram-se maciçamente favoráveis à reformulação no perfil do líder militar-naval brasileiro para o século XXI. Por outro lado, entre os oficiais gerais não houve consenso sobre a necessidade de reformulação no perfil do líder, significando uma tendência mais conservadora em relação aos demais militares. Segundo esses oficiais gerais, o aperfeiçoamento mais importante para o sucesso do líder militar-naval do futuro foi “acompanhar os avanços tecnológicos mais recentes e aplicá-los no que for possível à MB”. Outras diretrizes, porém, foram também avaliadas como importantes, tais como: “ampliar a cultura geral e visão de mundo”, “dar mais autonomia e responsabilidade aos subordinados”, “tornar-se mais flexível e adaptável às mudanças em geral” e “desenvolver habilidade em relações humanas”. Todas essas metas mostram-se em sintonia com as tendências atuais, identificadas na literatura relativa ao tema da liderança.

Ainda segundo Stoyanov (2006), no contexto do ensino da liderança aos futuros oficiais, o princípio do supremo valor do bem-estar humano, da vida e da saúde humanas devem estar na base da ideologia da sua educação e formação. A formação de líderes militares deve conter ensinamentos para compreender a essência profunda do homem e de suas necessidades, bem como entender os processos sociais e psicológicos dos grupos e das comunidades humanas. Esse princípio também tem de ser considerado na base das atividades e nas missões das organizações militares modernas, em razão das missões atuais envolverem o contato com a população local, líderes políticos e religiosos, com culturas muito diferentes. O sucesso dos relacionamentos depende da preparação de oficiais e seus subordinados sobre os problemas religiosos, culturais e políticos. Assim, o sucesso das missões depende, em grande medida, do perfil profissional dos oficiais, os seus conhecimentos, hábitos e habilidades, não apenas em relação o uso de armas e tecnologia militar, mas também em relação à sua

capacidade de captar corretamente processos sociais, psicológicos, religiosos e políticos, e reagir oportunamente.

No mesmo sentido, Godoy (2009) afirma que o militar deve se aproximar, cada vez mais, do meio acadêmico civil, além de relativizar preceitos engessadores das relações interpessoais do meio militar, pois o futuro oficial terá de apresentar um perfil de comando que congregue esforços, que compartilhe decisões, que se aproxime de seus subordinados para que todos se sintam parte do cumprimento da missão, sob a coordenação responsável do elemento hierarquicamente superior.

Em resumo, acredita-se que as transformações sociais e tecnológicas ocorridas a partir do final do século XIX vêm gerando a necessidade de reflexões e possíveis mudanças na preparação do líder militar naval do século XXI, onde a guerra moderna exige crescentes níveis de qualificação técnica associada à formação em diversas áreas do conhecimento, onde as decisões tenham de ser tomadas em níveis hierárquicos cada vez mais baixos.

Segundo os autores citados, o estilo autocrático de liderança aos poucos daria lugar a formas mais persuasivas de influência, havendo preocupação em explicar objetivos e razões das decisões e ordens. Isto porque a mera obediência já não é mais suficiente, tornando-se fundamental a obtenção de elevados níveis de competência, iniciativa e moral para enfrentar o inimigo no campo de batalha de uma guerra onde as armas são cada vez mais letais. A autoridade militar tenderia a se transformar, não no sentido das decisões serem por consenso da maioria, mas numa relação entre profissionais técnicos ou especialistas em suas respectivas áreas, ou seja, como se a relação entre líderes e subordinados tendesse a um nível mais maduro. O líder não estaria mais em posição de exigir apenas obediência e, em troca, assumir as responsabilidades e tomar todas as decisões unilateralmente.

Liderar no século XXI talvez exija visão sistêmica, maior poder de persuasão e conhecimento da natureza humana para lidar com diferentes especialistas, valorizando-se a

delegação de autoridade, dando-se muito mais crédito ao potencial dos subordinados, buscando o desenvolvimento da autonomia e da autoestima, afastando o modelo de dependência e do mero cumpridor de ordens.

Iniciativa, pensamento independente, inteligência, habilidade de improvisar e de se adaptar às mudanças passariam a serem vistas como qualidades essenciais, mesmo para os comandantes de menor escalão, estas características seriam, na verdade, desejáveis a qualquer militar.

Contudo, sabe-se que qualquer alteração ou mudança organizacional, seja na área de liderança ou em qualquer outra, depende do diagnóstico preciso e da atuação estratégica da Alta Administração Naval relativamente às crenças organizacionais vigentes. Alterações só devem ser postas em prática se decorrentes de estudos profundos, baseados em metodologia científica e com acompanhamento preciso.

3.2 Teorias Motivacionais

Hoje os líderes percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, através da “gestão do invisível”. A resposta a algumas perguntas nos ajuda a compreender aquilo com que as organizações, muitas vezes, não se preocupam, mas deveriam fazê-lo: [...] Como anda a motivação dos funcionários? O grau de comprometimento? O grau de satisfação com o que fazem? [...] Quantas idéias excelentes ficam pelos corredores? Quanta criatividade fica confinada no cumprimento da burocracia? [...] Quanta energia e recursos são desperdiçados? Não estaria a essência das organizações exatamente nos aspectos invisíveis do seu ser? (CAVALCANTI *et al.*, 2005, p. 111).

Entender a motivação humana tem sido um desafio para muitos psicólogos, sociólogos e administradores de um modo geral. Várias pesquisas têm sido realizadas e diversas teorias têm sido propostas para explicar a motivação humana e o que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Essas teorias, embora fortemente atacadas e questionadas quanto à validade, são, ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do ser humano em prol da organização.

Segundo Chiavenato (2000), quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento, ou apenas satisfação.

Bergamini (1986), continuando nesse raciocínio, afirma que o movimento é uma situação passageira, só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provocam insatisfação e um comportamento indesejável.

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio. (BERGAMINI, 1986, p. 6)

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores.

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado. (BERGAMINI, 1986, p. 7)

Ainda segundo a autora, a motivação dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador gera no indivíduo um sentimento de estima e autorrealização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da

concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir dessas breves considerações pode-se perceber a complexidade do tema. Nota-se que motivação é algo interior a cada indivíduo e o leva a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa; o que é possível é criar um ambiente compatível com os seus objetivos, no qual ela se sinta motivada.

O estudo da motivação humana tem raízes na Antiguidade, dentro da administração, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização (MORAES, 2004, p. 1).

Segundo Chiavenato (2005), as teorias sobre motivação podem ser classificadas em dois grupos: as *teorias de conteúdo*, que se relacionam com os fatores internos à pessoa e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, ou seja, as necessidades específicas que motivam as pessoas, e as *teorias de processo*, as quais descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado.

3.2.1 Teorias de conteúdo

Essas teorias partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. A motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro do próprio indivíduo e englobam as variáveis individuais ou situacionais que se supõe sejam responsáveis pela conduta (CAVALCANTI *et al.*, 2005).

Abordaremos as seguintes teorias de conteúdo: teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, teoria das necessidades socialmente adquiridas, de McClelland, e a teoria da motivação-higiene, de Frederick Herzberg.

3.2.1.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Na década de 50, apareceram trabalhos valiosos que culminaram com a publicação das experiências realizadas por Abraham Maslow consolidadas em seu livro *Motivation and personality*, em 1954. Sua teoria baseia-se em uma escala motivacional simbolizada em formato de uma pirâmide, em que na base encontram-se as necessidades fisiológicas e, no topo, as necessidades de autorrealização, conforme mostrado na Figura 1.



FIGURA 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Domingos (2010).

Nota: Atualização gramatical feita pelo pesquisador

Segundo Alves Filho e Araújo (2001), o ponto central da teoria de Maslow reside no fato de que o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado para a busca da consecução de um determinado objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar este estado de tensão e ansiedade. Nesse sentido, Maslow identifica cinco necessidades (motivos) fundamentais dispostas hierarquicamente: fisiológicas, segurança, afetivo-social, autoestima e autorrealização.

As necessidades **fisiológicas** aparecem na base da pirâmide, sendo básicas para a

sobrevivência humana, ou seja, alimento, roupa, repouso, moradia. A partir do momento em que estas necessidades estiverem satisfeitas, passa a predominar a de **segurança**. Nesse nível, surgem as necessidades relacionadas à autopreservação, como a necessidade de proteção contra o perigo físico e contra a privação dos fatores básicos de sobrevivência. Surge também, nesse nível, a necessidade de sentir-se apto a enfrentar situações desafiadoras da vida e do trabalho. Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, passa a ser dominante a necessidade **afetivo-social**. Nesse patamar, torna-se importante a participação e aceitação do indivíduo em grupos sociais (círculos de amizade). Torna-se importante, ainda, o compartilhamento e aprofundamento de conhecimentos e experiências com pessoas ou grupos de pessoas. Após a inclusão e aceitação em grupos, passa a ser dominante a necessidade de **autoestima**, que inclui o reconhecimento por parte dos outros. As pessoas precisam sentir-se confiantes em si mesmas, capazes de criar novos métodos, técnicas e de sugerir novas formas de ação. Finalmente, estando satisfeita a necessidade de autoestima, começa a predominar a necessidade de **autorrealização**. Neste degrau da pirâmide, as pessoas sentem o anseio de consolidar seus próprios potenciais. Esses potenciais podem variar no decorrer da vida. A autorrealização modifica-se, conforme os potenciais que se deseja consolidar em cada momento da vida (DOMINGOS, 2010).

O formato piramidal não foi originalmente estabelecido por Maslow. A pirâmide pode proporcionar uma ideia errada de que a evolução nos níveis hierárquicos acontece uma só vez na vida dos indivíduos. Na verdade, Maslow observou que em cada fase da vida - primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta - o ciclo pode ser reiniciado, e a busca pela autorrealização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes. Maslow salientou que a hierarquia das necessidades refere-se a um padrão típico, verificável na maioria dos casos. Sabia ele, porém, que poderia haver exceções a esta tendência geral. Pode-se, por exemplo, citar o caso das pessoas que fazem greve de fome,

buscando satisfazer necessidades de estima ou autorrealização independente da satisfação das necessidades fisiológicas. Também procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante. Na verdade, a maioria das pessoas tende a estar em parte satisfeita e em parte insatisfeita em cada nível. Algumas pessoas poderiam, por exemplo, ser caracterizadas por necessidades sociais muito acentuadas, necessidades relativamente intensas de segurança e estima, e pouca necessidade fisiológica e de autorrealização. O padrão de vida e os níveis de educação são apontados por Maslow como variáveis importantes na caracterização destes níveis de satisfação das necessidades humanas (QUEIROZ, 1996).

Morgan (1996) assinala que tal teoria exerceu um grande impacto na área de gestão, tendo em vista que muitas organizações buscavam provocar a motivação dos funcionários apenas pelo dinheiro ou pela segurança no emprego. Na Figura 2 observamos um quadro sugerido por Morgan, de como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow.

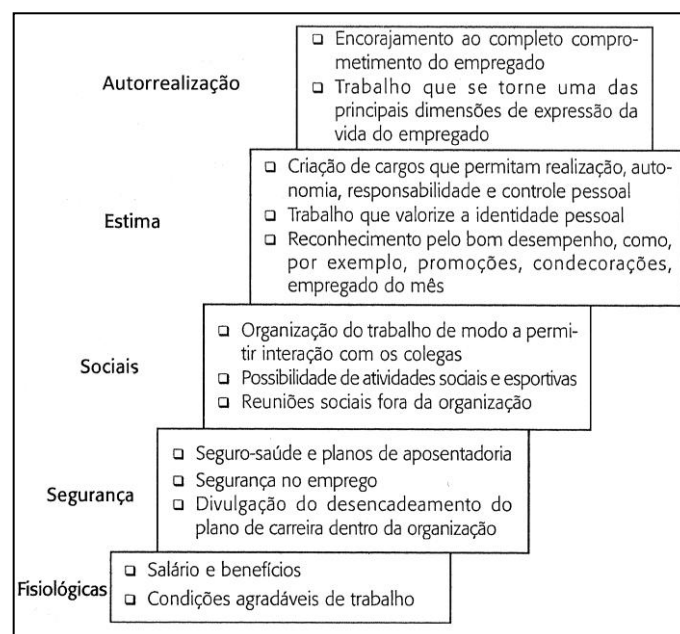


FIGURA 2 – Quadro de sugestões de Morgan

Fonte: Morgan (1996, p. 47).

Nota: Atualização gramatical feita pelo pesquisador

3.2.1.2 Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

Segundo Chiavenato (2005), McClelland e sua equipe desenvolveram essa teoria na qual existem três motivos ou necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano: realização, poder e afiliação. **Realização** é a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões e de lutar pelo sucesso. Algumas pessoas têm inclinação natural para o sucesso e buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Os grandes realizadores se diferenciam pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade por encontrar soluções para os problemas. Contudo, não são jogadores e não gostam de ganhar por sorte. Evitam tarefas fáceis ou difíceis demais. **Poder** é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas, de fazer com que elas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente. Representa o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas, de estar no comando. Pessoas com essa necessidade preferem situações competitivas e de *status* e tendem a se preocupar mais com o prestígio e influência do que com o desempenho eficaz. **Afiliação** é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas que possuem essa necessidade buscam amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvem compreensão mútua.

Essas três necessidades seriam aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. O comportamento recompensado tenderia a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolveriam padrões únicos de necessidades que afetariam seu comportamento e desempenho.

Davis e Newstrom (1992) assinalam que funcionários orientados para a **realização** dariam valor a trabalhar com pessoas tecnicamente capazes e a receber uma avaliação detalhada de seu chefe imediato sobre seu comportamento no trabalho, bem como seriam estimulados por discursos em que a tônica seria a superação de desafios e a busca da excelência. Ainda segundo esses autores, indivíduos com orientação para o **poder** buscariam criar impacto em suas organizações, assumindo os riscos devidos ao fazê-lo. Prossegue o autor que pessoas com motivação para **afiliação** trabalhariam melhor quando elogiadas por atitudes de cooperação, valorizando trabalhar entre amigos. A combinação desses três motivos ou necessidade faria com que alguns indivíduos sejam mais indicados para certas funções, enquanto outros desempenhariam melhor outros cargos.

3.2.1.3 Motivação-Higiene de Frederick Herzberg

Segundo Chiavenato (2005), Herzberg, nos anos 70, elaborou sua teoria na qual a motivação das pessoas para o trabalho dependeria de dois fatores intimamente relacionados, os fatores **Higiênicos** e os **Motivacionais**.

Segundo o autor, fatores **Higiênicos** seriam referentes às condições que rodeiam a pessoa enquanto executasse algum trabalho, englobando as condições físicas e ambientais de seu local de trabalho, salário e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebido, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades de crescimento e relacionamento com colegas, ou seja, corresponderiam ao contexto do trabalho. Na prática, constituiriam os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter a motivação das pessoas. Contudo, os fatores higiênicos seriam limitados em sua capacidade de influenciar as pessoas. A expressão higiene serviria para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que, quando são excelentes, esses

fatores apenas evitariam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não conseguiria elevar substancial e duradouramente a satisfação das pessoas. Porém, quando precários, provocariam a insatisfação. Por isso são chamados também de **fatores insatisfacientes**. Incluiriam: salário recebido; benefícios sociais, condições físicas de trabalho e de conforto; relações com o gerente; relações com os colegas e camaradagem, e as políticas da organização. Esses fatores estariam relacionados com as condições externas ao indivíduo e com as necessidades primárias da pessoa.

Ainda segundo Chiavenato (*ibidem*), os fatores **Motivacionais** seriam referentes ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Produziriam efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade para o nível de excelência. Quando esses fatores atingissem a condição de excelentes, a satisfação das pessoas se elevaria substancialmente. Por outro lado, quando precários, provocariam ausência de satisfação. Por isso são chamados, também, por **fatores satisfacientes**. Incluiria o uso pleno de habilidades pessoais, a liberdade para decidir como o trabalho seria executado, a responsabilidade total pelo trabalho, a definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e a autoavaliação de desempenho. Os fatores motivacionais estariam relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de autorrealização. Estariam relacionados com as necessidades secundárias da pessoa.

Herzberg (1987) chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desvinculados entre si e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não seria a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação não seria a satisfação, mas nenhuma insatisfação.

O Quadro 1 consolida a teoria proposta por Herzberg.

QUADRO 1
Consolidação da Teoria de Motivação-Higiene de Frederick Herzberg

| FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS) | FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVACIONAIS) |
|---|---|
| Salário | Realização |
| Condições de trabalho | Reconhecimento |
| Relação com seus pares, com o supervisor e com os subordinados | Responsabilidade |
| Segurança | Progresso |
| Política e administração da companhia | Desenvolvimento |

Herzberg (1987) buscou evidenciar a diferença entre motivação e movimento. Ele chamou todos os fatores que servem apenas de estímulo externo à realização das tarefas de “pebuns”, afirmando que estes fatores geram apenas movimento. A motivação acontece apenas quando há vontade própria do indivíduo de realizar as tarefas. O movimento pode ser gerado por dois tipos de “pebun”. “Pebun” negativo: ocorre quando o trabalhador é forçado a executar uma tarefa. Por outro lado, o “pebun” positivo: ocorre quando um trabalhador é “seduzido” por alguma forma de incentivo para realizar a tarefa. Na verdade, ele não quer realizar a tarefa, apenas irá executá-la para receber alguma recompensa. Herzberg apontou várias armas de “sedução” utilizadas nas empresas. Entre elas, destacam-se: redução do expediente de trabalho, salários em espiral, benefícios previdenciários, apoio assistencial e participação nos lucros. Assim, os “pebuns” positivos, normalmente, são vistos pela empresa como fatores de motivação, gerando movimento pela prevenção da insatisfação e poderiam ser classificados como fatores higiênicos.

Para esse autor, a única forma de fazer com que o indivíduo tivesse vontade própria para realizar determinada tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho, ou seja, a motivação aconteceria por intermédio dos fatores motivacionais. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 77), por enriquecimento da tarefa entende-se “um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho”.

Percebe-se, assim, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e autorrealização do trabalhador através de fatores motivacionais.

A Figura 3 apresenta graficamente a distribuição dos fatores higiênicos e motivacionais, segundo a teoria de Herzberg.

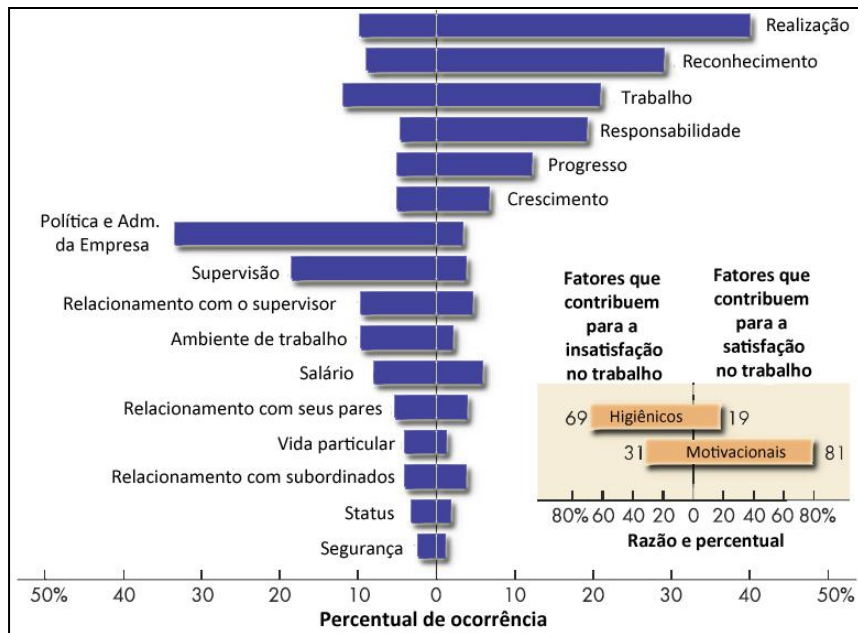


FIGURA 3 – Fatores higiênicos e motivacionais, segundo Herzberg
Fonte: Herzberg (1987).

Nota: Traduzido e adaptado pelo pesquisador

3.2.2 Teorias de processo

Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é iniciado, ativado, dirigido e mantido.

Abordaremos as seguintes teorias de processo: teoria do estabelecimento de metas, teoria das expectativas e teoria da equidade.

3.2.2.1 Estabelecimento de Metas de Edwin Locke

Essa teoria se baseia no pressuposto de que as pessoas agem racional e

conscientemente. Seu aspecto principal é a relação entre os objetivos conscientes, as intenções e a execução da tarefa. Sua premissa fundamental é que as ideias conscientes regulam as ações da pessoa. As metas são aquelas que a pessoa procura obter conscientemente, sobretudo no que se referem a seus objetivos de futuro, e possuem duas funções principais: são as bases da motivação e dirigem a conduta. Uma meta proporciona uma direção para decidir quanto se deve esforçar no trabalho, sendo uma conduta intencionada, influenciando na execução da tarefa (MUCHINSKY, 1994, p. 396).

Essa teoria foi proposta por Locke, e afirma que os objetivos mais difíceis conduzem a níveis mais altos de execução no trabalho. Locke acredita que o compromisso com um objetivo era proporcional à sua dificuldade, por isso as metas mais difíceis suportariam um maior compromisso para a sua consecução. Uma meta se torna sem sentido se a pessoa não receber um *feedback* para saber se continua no mesmo ritmo ou se esforça mais. Desta forma, quanto mais difícil a meta, maior a motivação para alcançá-la, pois, segundo esta teoria, a fonte de motivação é o desejo e a intenção de conseguir o objetivo. A ênfase desta teoria se concentra na direção da conduta (*ibidem*, p. 397).

A teoria possui uma base cognitiva, pois os trabalhadores devem pensar quais são os objetivos ou metas que desejam alcançar; devem decidir se estas metas são ou não aceitáveis; devem conhecer o caminho a seguir para conseguir o objetivo; e devem saber como avaliar o *feedback* sobre o seu progresso (*ibidem*, p. 399).

Os estudos sobre a teoria do estabelecimento de metas foram revisados por doze anos, e os estudiosos concluíram que o estabelecimento de metas melhora a execução das tarefas quando as pessoas possuem habilidades suficientes; quando recebem *feedback* do seu progresso em relação às metas; quando são recompensados por alcançar as metas; quando seu superior lhe oferece apoio; e quando aceitam as metas fixadas. Esta teoria tem um resultado positivo como a teoria da motivação, por estar claro que o estabelecimento de metas aumenta

o rendimento (*ibidem*, p. 400).

3.2.2.2 Expectativas de Victor H. Vroom

A teoria desenvolve um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas, também, do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Segundo Cavalcanti (2005, p. 96-97) essa teoria constitui um modelo mais complexo de explicitar os processos cognitivos que estão presentes na decisão de concentrar os esforços em uma determinada direção. A motivação é vista como função de três componentes: expectativa, instrumentalidade e valência, conforme descrito nos parágrafos seguintes:

Expectação é a soma das expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que ele tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um estará disposto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo e sabe que para consegui-lo precisará aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será pequena.

Instrumentalidade é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre qualidade/quantidade de trabalho, salário, condições de trabalho e benefícios sociais. Vroom ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

Valência significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar por intermédio de seu

desempenho. É preciso que essas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, por outro lado, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Segundo Cavalcanti (2005, citando Bowditch e Buono, 1992) “para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor à recompensa, acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará em recompensas maiores”.

Ainda segundo Cavalcanti (2005, citando Stoner e Freeman, 1985), a recompensa pode ser de duas naturezas: pode ser experimentada diretamente pelo indivíduo ao executar uma tarefa, como os sentimentos de realização, de autoestima e a satisfação por desenvolver novas habilidades, ou pode ser dada por um agente externo, como bonificações, elogios ou promoções. Estas últimas dependem de como os outros avaliam o desempenho do indivíduo e da disposição da organização em recompensar esse desempenho. Pode-se notar, ainda, que um único nível de desempenho pode ser associado a vários resultados, cada um tendo sua própria valência: “Se eu tenho um desempenho maior, receberei um pagamento maior, serei notado pelo supervisor, serei mais amado pela minha esposa e me sentirei melhor”. Alguns desses resultados podem até mesmo ter valência devido à expectativa do indivíduo de que eles levarão a outros resultados: “Se meu supervisor notar a qualidade de meu trabalho, posso receber uma promoção”.

A perspectiva de obter uma promoção sempre motivará um funcionário? A resposta, por essa teoria, é: “depende”. A motivação será baixa se o indivíduo se sente incapaz de alcançar o nível necessário de desempenho, se não estiver confiante em que o alcance de um alto nível de desempenho resultará numa promoção ou se considerar pouco importante a promoção (SCHERMERHORN *et al.*, 1999).

Quais são as implicações para a liderança da teoria em foco, tendo em vista as suas três variáveis? Para atuar sobre a expectativa, devem-se escolher pessoas com habilidades adequadas, treiná-las bem, apoiá-las com os recursos necessários e definir metas de desempenho alcançáveis. Para influenciar a instrumentalidade, é preciso esclarecer as relações entre desempenho e recompensa e, principalmente, cumprir o estabelecido, sob pena de tanto o gerente/chefe quanto a organização perderem a credibilidade. Por fim, para maximizar as valências, devem-se identificar as necessidades que são importantes para cada pessoa e tentar combinar as recompensas disponíveis com essas necessidades. (NEWTON, 2009)

3.2.2.3 Equidade de J. Stacy Adams

De acordo com Cavalcanti (2005, citando Robbins, 2002), as pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho, mas são bastante sensíveis às diferenças relativas entre seus pares, isto é, estão sempre se comparando, buscando garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço. Comparam o que recebem da organização com aquilo que os outros funcionários, de características parecidas, recebem. Assim, mesmo um indivíduo que ganhe bastante pode se desmotivar por não se sentir tratado de forma equânime.

As pessoas comparam a relação entre suas contribuições ao trabalho (como o esforço e a habilidade) e as recompensas recebidas (como pagamento e promoção) com as relações entre contribuições e recompensas de pessoas semelhantes. Se percebem um desequilíbrio, buscam restaurá-lo, seja diminuindo o ritmo de trabalho ou tentando obter recompensas maiores por outros meios, dedicando-se a outras atividades ou até deixando a organização (BOWDITCH e BUONO, 1992).

As teorias motivacionais apresentadas nesta seção nos mostram a complexidade da natureza humana, em razão da quantidade de variáveis envolvidas. O ser humano, por vezes, não é racional em suas escolhas, dificultando ainda mais sua compreensão.

Entende o pesquisador que a motivação genuína é resultado da valorização do ser humano no aspecto pessoal e profissional, e essa valorização passa pelo desejo das pessoas de se sentirem importantes e reconhecidas pelo trabalho que realizam. O líder militar do século XXI deve aprofundar seu conhecimento sobre a natureza humana, de forma a criar as condições necessárias para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser e, assim, buscar o alinhamento dos esforços individuais visando o cumprimento da Missão da organização.

3.3 Geração “Y”

Essa geração é composta por jovens nascidos entre 1980 e 2001, também denominada de geração “Net” ou “Millennium”, segundo classificação adotada por Alsop (2008). Esse autor também separa outras gerações baseando-se em suas datas de nascimento, sendo denominados “Tradicionais” aqueles nascidos entre os anos de 1925 e 1945. Os “Baby Boomers”, que nasceram entre os anos de 1946 e 1964, e os da “Geração X”, nascidos entre 1965 e 1979.

Hoje já se fala em Geração “Z” para definir as pessoas nascidas a partir do ano de 2000, conforme explica Cerbasi e Barbosa (2009). A Geração “Y” nasceu na velocidade do conhecimento. Eles têm acesso rápido e fácil a um grande volume de informações, diferentemente das gerações anteriores, e a forma como levarão isso ao mercado profissional, provavelmente, fará grande diferença nas próximas décadas.

Observa-se que os integrantes das gerações “Tradicionais” e Geração “X” compõem o grupo de administradores de alto nível das empresas. Na MB, são os oficiais nos

postos de Almirantes e Oficiais Superiores que exercem funções na Alta Administração Naval, Comandos e Direção de OM.

O psicólogo organizacional Doralício Siqueira (2010), afirma que as empresas ainda não encontraram a maneira adequada de conviver com as diferenças de gerações e apresenta as características individualizadas de cada uma delas, conforme descrito a seguir:

Tradicionais - são pessoas extremamente dedicadas, que entendem e se conformam com o sacrifício. Admitem recompensas tardias, respeitam a hierarquia e a formalidade. Para essa geração, o dever vem antes do prazer e são boas em tomar decisões quando pressionadas.

Baby Boomers - são pessoas revolucionárias e moldadas com grande disciplina. Liderar significa comandar e controlar. São independentes, transformadoras, buscam reorganizar ou reestruturar suas organizações. Possuem foco no curto prazo e mentalidade de trabalhar pressionadas. Tendem a priorizar o trabalho, acreditam num mundo competitivo e compenetrado.

Geração X - buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; são pessoas autocentradas¹³, empreendedoras e extremamente independentes. São altamente pragmáticas e orientadas a ações. Valorizam a liderança por competência. Representam o grupo mais conservador da força de trabalho. Suas metas de carreira são direcionadas a novos desafios. Gostam de trabalhar em equipe, sendo a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores.

É importante ressaltar que a separação em gerações propostas por Alsop (2008) e Siqueira (2010) é um artifício meramente didático, pois não é possível separar de forma estanque as gerações, nem generalizar de forma simplista as pessoas de determinada geração. As consultorias de recursos humanos utilizam essa metodologia como uma forma de perceber

¹³ Autocentrado - voltado para seu próprio eu; ególatra, egoísta.

mudanças no comportamento e nos interesses das pessoas e ajudar as empresas a atrair e manter trabalhadores ou para elaborar estratégias de *marketing* para alcançar determinado grupo de consumidores.

Tapscott (2008), reconhecida autoridade em estratégia de negócios e presidente da *Genera Insight*, realizou pesquisa com milhares de jovens da Geração “Y” em doze países e concluiu que existem diferenças regionais marcantes. Por exemplo, jovens primam pela liberdade. Na América do Norte, liberdade geralmente significa fazer o próprio horário e trabalhar de casa sempre que puderem. Já em economias emergentes, pelo contrário, significa trocar de empresa rapidamente e facilmente.

Roberta Prescott (2008), editora da revista *InformationWeek Brasil* e do *IT Web*, afirma que os jovens da Geração “Y” apresentam algumas características marcantes, entre elas o dinamismo e a familiaridade com diversas tecnologias de comunicação e de acesso a Internet. Possuem habilidade de executar várias atividades simultaneamente, não tendo paciência para atividades que demandem muito tempo para sua realização. Apreciam o trabalho em equipe e anseiam por flexibilidade no horário de trabalho. Necessitam de *feedbacks* constantes de modo a avaliarem seus desempenhos, pois estão interessadas em atingir metas e anseiam por resultados rápidos especialmente em suas carreiras, buscando ascensão aos postos mais elevados da empresa em um tempo menor do que seria o normal.

O consultor e especialista, Sidnei Oliveira (2009) conclui que no ano de 2010 os primeiros jovens da Geração “Y” estarão atingindo 30 anos de idade, o que significa que nos próximos dez anos passarão a determinar os destinos da sociedade. Neste cenário, é muito comum surgirem teses e fórmulas de ação para lidar com os esses jovens, principalmente no ambiente corporativo, no qual o maior identificador está no aumento da rotatividade dos funcionários, principalmente os mais jovens. Esse fenômeno é recente e tem desafiado os gestores, que tem de lidar com os elevados custos de contratação e treinamento de seus

empregados, além de precisarem absorver os custos indiretos com as perdas de talentos, as futuras lideranças da corporação.

A realidade de cada empresa dificulta a apresentação de “fórmulas infalíveis” que dêem resultados reais, segundo Oliveira (2010). No ambiente corporativo, as avaliações de Clima Organizacional¹⁴ precisaram ser analisadas com mais profundidade. A Geração “Y” está muito focada em sua rede de relacionamentos, o que inclui os colegas com quem trabalha, assim como o equilíbrio com sua vida fora da empresa ou seja, vida pessoal. Outro detalhe importante para motivar e manter esses jovens é reavaliar a relação com seu líder/gestor imediato. Este é o elo mais frágil atualmente e, certamente, um dos principais motivos para que um jovem se desligue de uma empresa. Segundo o autor, esse jovem valoriza muito a relação que tem com seu chefe. Se for positiva, ele permanece e acredita que pode evoluir; se for negativa, ele se esforçará para se colocar em outra realidade. E, neste caso, não se trata de estabelecer uma relação “paternalista” entre o chefe e o jovem. O que essa geração busca é um mentor que se preocupe com seu desenvolvimento e que apresente desafios estimulantes, que levem este jovem a crescer e alcançar rapidamente uma posição mais desafiadora na própria organização.

Na MB, de acordo com o ANEMAR/2008, o quantitativo de oficiais pertencentes à essa geração, com idade de 29 anos, está entre os postos de Capitão-Tenente e Segundo-Tenente, representando aproximadamente 22,7% dos oficiais da MB com a tendência de aumento na participação da força de trabalho em razão do fluxo de carreira. Dessa forma, as características da nova geração já são percebidas nas diversas OM. O pesquisador avalia que saber utilizar as características da Geração “Y” em prol da MB será um dos desafios para os próximos anos.

¹⁴ Clima Organizacional - conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influencia na motivação.

4 PESQUISAS DE CAMPO

Este capítulo será composto por duas seções, sendo a primeira referente à Pesquisa de Campo realizada por Newton (2009) com 32 oficiais que deixaram a Marinha no período de 2004 a 2009, e, a segunda, por uma Pesquisa de Campo realizada no período de 23 de junho a 23 de julho de 2010, com 33 oficiais no posto de 2T do CA, embarcados em navios do COMEMCH e DHN.

4.1 Pesquisa com os oficiais que deixaram a Marinha

Newton (2009) iniciou sua pesquisa com o propósito de identificar os motivos que levaram 118 oficiais a deixar a MB no período citado, fazendo uso de um questionário de desligamento como método para a coleta de dados e utilizando os endereços disponibilizados pela DPMM. Dos questionários expedidos, somente 32 foram aproveitados devido a erros nos dados ou por incorreções no preenchimento.

4.1.1 Análise dos resultados da pesquisa

A análise realizada por Newton (2009) considerou as características da Geração “Y” descritas no capítulo anterior e as Teorias de Maslow e Herzberg, subdivididas em fatores motivacionais e higiênicos.

Fatores Motivacionais

Possibilidade de sucesso pessoal – Foi considerado pela pesquisa como um dos fatores que motivaram a evasão para buscar melhores oportunidades no setor público, devido à característica de ansiedade em atingi-lo apresentada pela Geração “Y”.

Possibilidade de progresso profissional – A qualidade de ensino é um dos principais fatores de atração dos jovens para a MB e a qualificação profissional adquirida inicialmente também é indicado como motivacional. No entanto, os oficiais pesquisados acham importante a melhoria da política de valorização e de aperfeiçoamento profissionais, bem como as facilidades para aprimoramentos em cursos fora da MB.

Reconhecimento pelo trabalho (feedback) – A realimentação foi apresentada como uma necessidade para reter e motivar os jovens da Geração “Y” e, no caso dos tenentes, de forma indireta, está associada a outros fatores, como a possibilidade de sucesso pessoal e o progresso profissional, além do relacionamento interpessoal. O acompanhamento e o retorno do rendimento do profissional ao longo da carreira servem de motivação para esses jovens oficiais.

Relacionamento interpessoal – É indicado como um fator motivacional em relação às amizades adquiridas na MB. Isso ocorre entre os tenentes cujo convívio entre as turmas se inicia desde o ingresso no CN ou na EN, onde passam grande parte da juventude. Ao se formarem, chegam ao ambiente de trabalho e compartilham de afinidade e camaradagem com outros jovens tenentes. No entanto, o relacionamento interpessoal, quando envolve a cadeia hierárquica, é o segundo principal motivo de evasão e o primeiro item a ser citado pelos tenentes como importante para ser melhorado na MB. Fica evidenciado que este item está relacionado às práticas contidas nos conceitos de liderança aprendidos na EN.

Natureza das tarefas que executa – A própria carreira naval é o terceiro principal fator de atração do jovem para a MB. Os oficiais pesquisados apontaram como aspectos positivos as oportunidades de realizar viagens e conhecer lugares diferentes e, também, a própria formação militar naval.

Fatores Higiênicos

Salários – A remuneração deve ser suficiente para atender às suas necessidades e,

por isso, são vistos pelos tenentes como um fator importante para o ingresso na MB, o que aponta para o público-alvo de ingresso na MB localizado entre aqueles que pertencem às famílias de média e baixa renda. Ressalta-se, no entanto, que, com o aumento substancial da qualificação e da competência adquiridas na MB, os tenentes passam a concorrer no mercado de trabalho como talentos. Apresentam, também, novas necessidades, o que pode explicar ser esse um dos motivos de insatisfação, que são apontados como uma das principais causas da evasão pelos tenentes. Cerca de 85% dos oficiais que colaboraram com a pesquisa afirmam ter deixado o SAM em busca de oportunidades mais atrativas no setor público, sendo que 78% deles obtiveram remunerações mais atrativas que a da MB.

Condições físicas e ambientais de trabalho – Este fator é bastante relevante e influencia nas suas opções de trabalho. Querem trabalhar com liberdade de ambiente, podendo usar a própria residência como local de trabalho e gostam de trabalhar com o melhor em termos tecnológicos. O fato de trabalharem com meios e equipamentos inadequados e obsoletos é apontado pelos tenentes como um dos fatores de insatisfação.

Normas e modo de funcionar da organização – A flexibilização das normas é imperativo, assim como a necessidade de racionalização das mesmas. Regras rígidas e relacionadas à ideia do “sempre foi feito assim” são causadoras de grande insatisfação. Para os tenentes, muitas desmotivações apontadas estão relacionadas às regras atuais, que influenciam em muitas atividades da profissão, tais como a pouca disponibilidade de tempo com a família, escalas de serviço muito apertadas e a dedicação exclusiva ao serviço. Entre os principais motivos para a evasão encontram-se: a necessidade de dispor de mais tempo com a família, e as dificuldades encontradas para estudar.

Benefícios sociais – Serve como fator de definição entre a escolha de empresas e por vezes, dependendo do país em análise, podem estar associados ao salário, pois servem como uma remuneração indireta. Para os tenentes, o benefício da estabilidade no emprego é o

principal fator de atração para a carreira e o segundo mais importante para a permanência. No entanto, o maior concorrente desse item está nas oportunidades de algumas áreas do setor público, que oferecem condições melhores. No grupo dos fatores que motivaram a evasão, encontram-se os benefícios disponíveis na MB, entre eles os de cunho social e de saúde, que também sofrem a concorrência pelos benefícios ofertados por outras áreas do setor público.

4.2 Pesquisa com os Segundos-Tenentes

A pesquisa foi realizada por intermédio da aplicação do questionário constante do Apêndice A, sendo composto por dez questões diretas de múltipla escolha, sendo possível a seleção de mais de uma resposta em cada questão, e por três questões abertas.

As questões de múltipla escolha abordam os seguintes aspectos:

Socioeconômicos – com o propósito de conhecer o nível de escolaridade da família do oficial, notadamente o pai e a mãe, buscando ainda identificar suas prioridades de vida e se ele necessita ajudar financeiramente seus pais;

Aspectos de carreira – buscou identificar os motivos do ingresso na carreira, seu atual nível de satisfação e como reagiria caso lhe fosse oferecida uma mudança profissional;

Ambiente – buscou avaliar se os conceitos de liderança aprendidos na EN são praticados a bordo diariamente, o nível médio de motivação observado na tripulação do navio, e o nível de motivação do oficial em relação ao navio.

As questões abertas possibilitaram que o oficial manifestasse sua opinião sobre os aspectos positivos e negativos observados na MB, e solicitou duas propostas de atividades que pudessem melhorar o seu desempenho profissional.

Os questionários foram encaminhados pela EGN para o COMEMCH e DHN de modo que fossem entregues aos oficiais selecionados previamente. As respostas foram

recebidas pelo pesquisador via Internet por intermédio de correio eletrônico, possibilitando a rapidez no trâmite e compilação de dados.

A seleção dos oficiais para o preenchimento da pesquisa foi confeccionada a partir de dados disponíveis no SISBOL.

4.2.1 Amostra da Pesquisa de Campo

Foram selecionados 48 oficiais no posto de 2T do CA oriundos da EN, sendo quarenta do COMEMCH e oito da DHN, que estavam embarcados em 21 navios, sendo quinze do COMEMCH e seis da DHN.

Segundo o SISBOL, o quantitativo de oficiais no CA no dia 1 de junho de 2010 era de 198 oficiais. Assim, a amostra de 48 oficiais representa 24,2% do total desses oficiais.

Os resultados foram recebidos entre os dias 23 de junho e 23 de julho, totalizando 35 questionários recebidos, o que representou 73% dos questionários expedidos. A representação gráfica dos resultados obtidos consta do Apêndice B.

4.2.2 Compilação dos dados recebidos

Nível de escolaridade do pai e da mãe

O nível de escolaridade do pai variou do ensino básico até pós-graduação, sendo de 21% para o ensino básico; 44% para o médio; 29% para o superior; e 6% para o de pós-graduação. O nível de escolaridade da mãe também variou do ensino básico até pós-graduação, sendo de 6% para o ensino básico; 70% para o médio; 18% para o superior; e 6% para o de pós-graduação.

Prioridade do oficial quando de sua nomeação a 2T

As questões tinham como opção: “ajudar financeiramente meus pais”, “adquirir casa própria ou automóvel”; “casar”; e uma opção aberta para que o oficial se manifestasse caso houvesse outra prioridade.

A opção de ajudar financeiramente os pais totalizou 6%; a opção adquirir casa própria ou automóvel totalizou 79%; casar totalizou 9%; e outra, 6%.

Ajuda financeira aos pais

Esta questão buscou identificar se o oficial ajuda financeiramente os pais, de forma a avaliar se o oficial já assume compromissos financeiros com sua família no início de sua carreira.

68% das respostas afirmam que não; 26% responderam eventualmente; 3% assumem compromisso com os pais na maioria das vezes; e 3% responderam que sempre ajudam os pais.

Principal motivo de ingresso na MB

Esta questão permitiu que os oficiais respondessem a mais de uma opção, sendo a alternativa “expectativa de futuro seguro e garantido” a que recebeu maior percentual com 39%; seguindo-se pela “estabilidade econômica” com 22%; e em terceiro “fascinação pela carreira” com 15%.

Nível de satisfação com a carreira

Esta questão possibilitou a resposta em cinco níveis. Baixo; entre baixo e médio; médio; entre médio e alto; e alto.

As respostas apresentaram os seguintes percentuais: baixo - 9%; entre baixo e médio - 17%; médio - 23%; entre médio e alto - 42%; e alto - 9%.

Oportunidade de mudança profissional

A questão procura identificar se o oficial avaliaria a mudança profissional, caso

Ihe fosse oferecida essa oportunidade.

A questão possui três opções. A primeira, não aceitando a mudança profissional em razão de se encontrar satisfeito na MB. A segunda, aventando a possibilidade de uma comparação entre vantagens e desvantagens em relação à MB, para posterior decisão. Na terceira opção o oficial poderia optar pela outra profissão caso o salário fosse maior.

A opção com maior percentual foi a de que faria uma comparação entre vantagens e desvantagens em relação à MB, para posterior decisão, totalizando 70%, seguida da opção de não aceitar em razão de estar satisfeito na MB, com 18%.

Liderança praticada a bordo dos navios

Esta questão procura avaliar se os conceitos de Liderança aprendidos na EN são praticados a bordo diariamente.

A opção “nunca” não foi selecionada. O percentual da opção “sempre” foi de 6%; seguido de 41% para a opção “na maioria das vezes”; e depois pela opção “poucas vezes”, que totalizou 53%.

Nível médio de motivação dos militares do navio

A questão contou com cinco opções. Baixo; entre baixo e médio; médio; entre médio e alto; e alto.

A opção “alto” não foi selecionada. A opção “entre médio e alto” totalizou 11%; a opção “médio” foi de 29%; a opção “entre baixo de médio” foi de 46%; e “baixo” de 14%.

Nível de motivação do oficial em relação ao navio

A questão contou com cinco opções. Baixo; entre baixo e médio; médio; entre médio e alto; e alto.

A opção “baixo” totalizou 3%; a opção “entre baixo de médio” foi de 18%; a opção “médio” foi de 29%; a opção “entre médio e alto” totalizou 32%; e a opção “alta” foi de 18%.

Aspectos que trazem grande satisfação na MB

Esta questão foi elaborada de modo que os oficiais pudessem expressar sua opinião sobre os aspectos que lhe trazem satisfação.

As respostas se concentraram basicamente nos seguintes aspectos: estabilidade, que totalizou 23%; reconhecimento perante a sociedade, 14%; amizade e relacionamento, 9%; conhecimento/estudo de qualidade, 25%; e viajar e conhecer outros lugares, 30%.

Aspectos negativos observados na MB

Esta questão também foi elaborada de modo que os oficiais pudessem expressar sua opinião.

As respostas se concentraram basicamente nos seguintes aspectos: diferença entre o pessoal que serve em terra e o embarcado, com maior vantagem para o pessoal que serve em terra, totalizando 14%; degradação do material, 10%; falta de pessoal, 19%; atraso injustificável no horário de licença, 14%; excesso de carga burocrática, 31%; e baixa remuneração, 12%.

Sugestões de atividades para melhorar o desempenho profissional

Algumas respostas foram desconsideradas devido a não se enquadrarem no presente estudo.

As sugestões foram basicamente as seguintes: destaques em navios operativos - 11%; mais adestramentos - 28%; realização de cursos fora da MB - 17%; e mais atividades práticas e esportivas - 44%.

4.2.3 Síntese dos resultados obtidos na pesquisa

a) A escolaridade do pai e da mãe está concentrada no ensino médio, indicando que os atuais oficiais já estão com grau de instrução superior à média de seus pais;

b) A prioridade dos oficiais é adquirir casa e carro;

c) 6% dos oficiais informaram que seus pais necessitam regularmente de sua ajuda financeira.

d) Os motivos de entrada na MB são a expectativa de um futuro seguro e garantido, e a estabilidade econômica;

e) O nível médio de satisfação com a carreira está entre médio e alto;

f) 70% aventam a possibilidade de mudança profissional, caso lhes fosse oferecida uma oportunidade, e 12% afirmam que mudariam de profissão caso o salário fosse maior.

g) 41% avaliam que os conceitos de Liderança aprendidos na EN, são praticados a bordo *na maioria das vezes*, e 53% avaliam que esses conceitos são empregados *poucas vezes*;

h) 46% avaliam que a motivação dos militares de bordo está entre *média e baixa*, e 29% que essa motivação é *média*.

i) 18% dos oficiais informaram que sua motivação em relação ao navio é *alta*, 32% que a motivação está entre *alta e média*, e 29% informaram que sua motivação é *média*.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise será calcada nos aspectos de liderança tratados na seção 3.1 e nas teorias motivacionais constantes da seção 3.2, ambas considerando as características da Geração “Y” na qual estão inseridos os oficiais no posto de 2T, foco desse trabalho.

Liderança

As pesquisas apontam o relacionamento interpessoal como o segundo principal motivo para as evasões e, portanto, um dos aspectos que precisam ser melhorados. Na questão sobre o emprego a bordo dos conceitos de Liderança aprendidos na EN constatou-se maior concentração nas respostas “na maioria das vezes” e “poucas vezes”.

Partindo-se da premissa que os ensinamentos ministrados na EN estão corretos, concluímos que está ocorrendo algo que mereça uma pesquisa mais profunda, pois trata-se de um aspecto preocupante que está contribuindo para a insatisfação dos oficiais mais jovens.

Um dado relevante sobre esse tema é o fato de os horários de licença não estarem sendo cumpridos e, por vezes, os oficiais permanecem a bordo após o horário de expediente sem uma justificativa plausível. Isso afeta diretamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos oficiais, valor esse considerado como de grande relevância para a Geração “Y”. Podemos observar que a motivação do pessoal embarcado apresenta o nível entre “baixo e médio”, possivelmente também relacionado ao aspecto dos horários de licença não estarem sendo cumpridos.

A análise dos aspectos motivacionais referentes aos 2T do CA adotará o mesmo critério utilizado no estudo conduzido com os oficiais que deixaram a MB, constantes na seção 4.1.1.

Fatores Motivacionais

Possibilidade de sucesso pessoal – A pesquisa mostrou que 82% dos 2T do CA avaliaria a possibilidade de uma mudança profissional, em razão das vantagens oferecidas em outras carreiras. Nesse sentido, o setor público vem realizando concursos frequentes para diversas áreas, tendo como um dos atrativos a elevada remuneração, possibilitando o sucesso pessoal em um tempo menor do que na MB e com um esforço bem menor. A Geração “Y” valoriza a ascensão rápida com uma remuneração adequada, sendo um dos fatores que estão motivando a evasão.

O pesquisador não identificou, neste item, maneira de motivar os jovens oficiais em razão dos interstícios para a promoção serem fixos. A promoção ocorre em função do fluxo de carreira, independente do desempenho do oficial. O sucesso pessoal ocorrerá nas designações para comissões de maior relevância, mormente a partir do posto de Capitão-Tenente, quando ocorrem as designações para o comando de navios.

Possibilidade de progresso profissional – O progresso profissional ocorre com a realização dos cursos de carreira, sendo a qualidade do ensino um dos principais fatores de atração e manutenção dos oficiais na MB. A oportunidade de realizar cursos fora da MB foi apontada como uma das facilidades que poderiam ser implementadas. A pesquisa mostrou que os oficiais embarcados percebem a diferença de tratamento entre eles e os oficiais que servem em terra, apresentando clara vantagem para aqueles que estão em terra.

Reconhecimento pelo trabalho (feedback) – Um dos elementos valorizados pela Geração “Y” é a realimentação pelo trabalho realizado, de modo que eles possam avaliar seu desempenho profissional e corrigir os naturais desvios, típicos de quem está iniciando uma carreira.

O pesquisador entende que esse *feedback* deve ser da responsabilidade de todos os oficiais da cadeia de comando do jovem oficial. As avaliações realizadas semestralmente pelo

Comandante do navio devem ser apresentadas aos oficiais e discutidas, mostrando aqueles pontos que devam ser melhorados. O oficial deve perceber que existe real interesse em sua melhoria e que a MB se preocupa com seu desempenho.

Relacionamento interpessoal – Esse aspecto é indicado como de elevado fator motivacional, em razão da amizade e camaradagem existente entre as turmas oriundas do CN e EN. No entanto, quando envolve a cadeia hierárquica, é o segundo principal motivo de evasão e o primeiro item a ser citado pelos tenentes como importante para ser melhorado.

Natureza das tarefas que executa – A pesquisa mostrou como aspectos positivos as oportunidades de realizar viagens e conhecer lugares diferentes. Mostrou também que os jovens oficiais estão motivados em relação aos seus navios, isso indica que os oficiais embarcam com grande motivação e encontram fatores que diminuem essa motivação enquanto embarcados. Outro aspecto apontado na pesquisa refere-se ao excesso da carga burocrática nos navios.

Fatores Higiênicos

Salários – A remuneração deve ser suficiente para atender às necessidades dos oficiais e, por isso, representa um fator importante para o ingresso na carreira, o que aponta para o público-alvo de ingresso localizado entre aqueles que pertencem às famílias de média e baixa renda, observados na pesquisa. A proliferação de concursos públicos com remunerações superiores aos pagos pela MB, sem dúvida influenciam os jovens oficiais conforme aponta a pesquisa. Chama a atenção o fato de que 6% dos oficiais já estarem ajudando regularmente seus pais, numa fase de início de carreira. Com isso, menos recursos estarão disponíveis para as necessidades do jovem oficial, fazendo com que ele venha a almejar aumento de remuneração, impossível de obter na MB. Esse fato poderá estimular o oficial a buscar outra profissão que lhe traga maior remuneração.

A questão salarial, conforme observado nas pesquisas e corroborado pelas teorias

motivacionais, não aumenta a satisfação no trabalho, porém serve como fator que causa insatisfação.

Condições físicas e ambientais de trabalho – As atuais condições de degradação dos navios e a dificuldade de obtenção de recursos financeiros para recuperá-los, são fatores apontados pelos oficiais pesquisados como geradores de insatisfação.

Normas e modo de funcionar da organização – É necessário rever ou flexibilizar as regras que não afetem a disciplina, a hierarquia e a segurança dos navios para atender aos anseios dessa nova geração. A ideia do “sempre foi feito assim”, ou “cumpra porque eu sou mais antigo e estou mandando”, sem uma explicação plausível, são causadoras de grande insatisfação, principalmente porque os jovens são intelectualmente preparados e não entendem esse tipo de atitude.

Benefícios sociais – Os benefícios sociais disponibilizados pela MB são bastante abrangentes e representam um salário indireto.

6 AÇÕES DE CURTO PRAZO

As ações propostas nesse capítulo refletem a análise dos resultados obtidos nas pesquisas de campo, tendo como base os aspectos de Liderança adotados na MB e as teorias motivacionais mais consagradas, objetivando aumentar a motivação e reduzir a evasão dos jovens oficiais, com ênfase nos 2T do CA que estão embarcados.

1) Carga burocrática nos navios.

Criar um Grupo de Trabalho (GT) para estudar e propor ações de modo a reduzir substancialmente a carga burocrática nos navios do Comando da Força de Superfície (ComForSup), de modo que os oficiais tenham mais tempo para se dedicar ao adestramento e atividades que envolvam a tripulação.

Sugere-se que o GT seja coordenado por um oficial do ComForSup e como membros um oficial representante de cada um dos Esquadrões de Escolta, do Esquadrão de Apoio e de cada classe de navio.

Os resultados do estudo e as propostas, se julgado conveniente, poderão ser levados ao conhecimento do COMEMCH e do Comando de Operações Navais (ComOpNav), para a disseminação pelos demais navios da MB.

2) Horário de expediente

Recomendar aos comandantes de navios o cumprimento do horário de expediente evitando que, em situação normal, os militares permaneçam a bordo após o expediente sem uma justificativa plausível.

A disseminação dessa recomendação poderá ser feita por ocasião das Reuniões de Comandantes, com seus respectivos Comandos Imediatamente Superiores.

3) *Feedback*

Esse é um dos aspectos mais valorizados pela nova geração e deve ser aplicado a

todos a bordo. A orientação ao jovem oficial informando-lhe que aspectos devem ser melhorados e o reconhecimento por um trabalho bem feito são as formas mais eficientes de motivação.

Nesse sentido, quanto mais *feedback* for dado aos jovens oficiais, mais seguros eles se sentirão.

Sugere-se que as avaliações semestrais devam ser levadas ao conhecimento dos jovens oficiais, explicando cada item da avaliação e os critérios utilizados, de forma que eles percebam os aspectos a serem desenvolvidos.

O pesquisador entende que esses oficiais devam conhecer o sistema de avaliação ao qual estão submetidos e que existe um real interesse da MB no aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus oficiais. A transparência nesse processo é vital para se minimizar futuras decepções.

4) Relacionamento entre superiores e subordinados

As pesquisas mostraram que o relacionamento entre oficiais na cadeia hierárquica pode não estar ocorrendo conforme previsto no Estatuto dos Militares e nos ensinamentos sobre liderança. Dar o exemplo nas atitudes é um dos aspectos fundamentais para a formação do líder do século XXI.

Os oficiais mais antigos devem buscar um melhor relacionamento com os oficiais mais modernos, transmitindo-lhes exemplos de atitudes, conhecimentos profissionais e confiança sobre o futuro.

A disseminação dessa recomendação poderá, também, ser feita por ocasião das Reuniões de Comandantes, com seus respectivos Comandos Imediatamente Superiores.

5) Gratificação de Tropa

Sugere-se criar uma “gratificação de tropa” que vise recompensar os militares que exerçam cargos e funções em OM diretamente ligadas à “atividade fim”, entendendo-se esta

expressão como o “combate”.

Essa gratificação valorizaria o pessoal embarcado, eliminando a percepção de que as OM de terra apresentam clara vantagem em relação aos navios.

Pela importância deste tipo de parcela remuneratória, sugere-se que seja adotado um percentual de 10% do soldo.

A execução dessa proposta é mais complexa por demandar ações que extrapolam a Força. Caso julgado conveniente, a MB poderia, por intermédio do Estado-Maior da Armada (EMA), estimular o debate interno e, posteriormente, levar o assunto às outras Forças e ao Ministério da Defesa.

7 CONCLUSÃO

Nos últimos anos a MB vem percebendo um aumento significativo da evasão de jovens oficiais, notadamente no Corpo de Armada, onde as pesquisas apontam para números cada vez maiores à medida que o oficial progride na carreira.

Alguns fatores, provavelmente, têm influencia direta nesse processo de evasão, tais como o atual estágio de degradação dos meios, sem que haja uma real perspectiva de melhora do quadro vigente, a fatores relacionados à liderança praticados a bordo e a oportunidades mais atraentes fora da MB.

A ausência de uma perspectiva de curto prazo que reverta esse quadro acarreta efeitos negativos na motivação do pessoal, especialmente naqueles oficiais que estão tendo seu primeiro contato com as unidades operativas.

Com a finalidade de quantificar e qualificar a evasão desses oficiais foi realizada uma compilação com os dados disponibilizados pelo Departamento de Oficiais da DPMM, considerando um horizonte temporal de onze anos.

Os resultados da pesquisa apontam para uma tendência de crescimento ao longo desse período, sendo significativa a partir de 2003. Os anos de 2006 e 2008 apresentaram os maiores valores e em 2009, houve uma elevação preocupante, totalizando um aumento de 145% em relação ao valor médio histórico calculado para esses onze anos.

A evasão acentuada de uma determinada turma de tenentes poderá acarretar sérios problemas para a gestão do pessoal na MB, pois, certamente, haverá falta de oficiais para o atendimento dos cargos previstos em TL e, principalmente, nos meios operativos (navios), em que cada cargo é tido como de grande relevância devido à situação de combate, em razão das peculiaridades de cada navio.

O SPP possui mecanismos para suprir essas carências, porém a reposição de

peçoal demanda muito tempo até estar plenamente solucionada. Assim, concluimos que o aumento das evasões irá aprofundar a atual carência de oficiais e, considerando o atraso inerente ao sistema para a reposição, avalia-se que a falta de oficiais na MB tende a se agravar acarretando sobrecarga de trabalho com reflexos importantes na motivação.

Com o propósito de identificar as razões que estão levando a um aumento de evasões e, num segundo momento, propor ações a serem realizadas na MB, foram utilizadas pesquisas de campo com 32 oficiais licenciados do SAM e com 33 oficiais no posto de 2T do CA, oriundos da EN, que estão embarcados em navios do COMEMCH e da DHN.

Os oficiais pesquisados pertencem à Geração “Y”, composta por jovens nascidos entre 1980 e 2001 detentores de características marcantes, entre elas o dinamismo e a familiaridade com diversas tecnologias de comunicação e de acesso à Internet. Possuem habilidade de executar várias atividades simultaneamente, não tendo paciência para atividades que demandem muito tempo para sua realização. Apreciam o trabalho em equipe e anseiam por flexibilidade no horário de trabalho. Necessitam de *feedbacks* constantes, de modo a avaliarem seus desempenhos, pois estão interessadas em atingir metas e anseiam por resultados rápidos especialmente em suas carreiras, buscando ascensão aos postos mais elevados da empresa em um tempo menor do que seria o normal.

Os resultados das pesquisas foram confrontados com os conceitos de Liderança e com os fundamentos clássicos das teorias motivacionais, de modo a identificar as possíveis discrepâncias.

Os resultados apontaram para os seguintes aspectos: **Liderança** – o relacionamento interpessoal entre superiores e subordinados foi o segundo motivo para as evasões e, portanto, um dos aspectos que precisam ser melhorados. Um dado relevante sobre esse tema é o fato de os horários de licença não estarem sendo cumpridos e, por vezes, os oficiais permanecem a bordo após o horário de expediente sem uma justificativa plausível;

possibilidade de sucesso pessoal – A pesquisa mostrou que 82% dos 2T do CA avaliaria a possibilidade de uma mudança profissional, em razão das vantagens oferecidas em outras carreiras; **possibilidade de progresso profissional** – a qualidade do ensino foi um dos principais fatores de atração e manutenção dos oficiais na MB. A oportunidade de realizar cursos fora da MB foi apontada como uma das facilidades que poderiam ser implementadas. A pesquisa mostrou, ainda, que os oficiais embarcados percebem a diferença de tratamento entre eles e os oficiais que servem em terra, apresentando clara vantagem para aqueles que estão em terra; **reconhecimento pelo trabalho** (*feedback*) – a realimentação pelo trabalho executado foi apontado como um dos aspectos a serem melhorados, de modo que os 2T do CA possam avaliar seu desempenho profissional e corrigir os naturais desvios, típicos de quem está iniciando uma carreira.; **natureza das tarefas que executa** – os jovens oficiais estão motivados em relação aos seus navios, porém encontram fatores que diminuem essa motivação enquanto embarcados. Outro aspecto apontado na pesquisa refere-se ao excesso da carga burocrática nos navios; **salários** – a proliferação de concursos públicos com remunerações superiores aos pagos pela MB, sem dúvida, influenciam os jovens oficiais conforme aponta a pesquisa. Chama a atenção o fato de que 6% dos 2T do CA já estarem ajudando financeiramente seus pais, numa fase de início de carreira. Com isso, menos recursos estarão disponíveis para as necessidades do jovem oficial, fazendo com que ele possa vir almejar aumento de remuneração, impossível de obter na MB. Esse fato poderá estimular o oficial a buscar outra profissão que lhe traga maior remuneração; **condições físicas e ambientais de trabalho** – as atuais condições dos navios e a dificuldade de obtenção de recursos financeiros para recuperá-los, são fatores apontados como causadores de insatisfação; **normas e modo de funcionar da organização** – as atitudes do “sempre foi feito assim” ou “cumpra porque eu sou mais antigo e estou mandando” sem uma explicação plausível, são causadoras de grande insatisfação, principalmente porque os jovens são

intelectualmente preparados e não entendem esse tipo de procedimento; **benefícios sociais** – a MB oferece benefícios abrangentes e representam um salário indireto.

Com base nos levantamentos e com o propósito de reduzir as evasões, são propostas as seguintes ações: **1) Reduzir a carga burocrática nos navios, por intermédio de um GT coordenado pelo ComForSup e com a participação dos comandos subordinados; 2) Recomendar o cumprimento do horário de expediente; 3) Incentivar a realização de *feedback*; 4) Melhorar o relacionamento entre superiores e subordinados; e 5) Criar a Gratificação de Tropa para o pessoal na “atividade-fim”.**

Em síntese, quando o jovem oficial sentir-se *verdadeiramente* apoiado pela MB e por seu Comandante no intuito de melhorar seu desenvolvimento pessoal e profissional, teremos alcançado o núcleo das razões que levam à motivação profissional militar, e que abrange todas as teorias motivacionais tratadas nesse trabalho, pois, assim, teremos conquistado o coração e a mente desse jovem oficial, elementos essenciais do guerreiro do hoje e do amanhã.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu**: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da marinha americana. São Paulo: Cultrix, 2006. 200 p.

ALSOP, Ronald. **The Trophy Kids Grow Up**: how the millennial generation is shaking up the workplace. 1. ed. San Francisco. Jossey-Bass, 2008. 262 p.

ALVES FILHO, Antônio; ARAÚJO, Maria Arlete D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, nº 2, abril /junho, 2001. Disponível em: <<http://webmail.fecea.br/download/Estudo%20sobre%20a%20motiva%20E7%20E3o%20dos%20funcion%20rios%20do%20banco%20do%20Brasil%20-%20Teoria%20de%20expectativas.pdf>> Acesso em: 25 jun 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1986. 122 p.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

BRANDÃO, João Baptista. **Professor da FGV explica a geração Y**, 6 de jun. 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 1-1**: Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira. Brasília, 2005.

BRASIL. Comando da Marinha. **PCOM 8ª rev.**: Plano de Carreira de Oficiais da Marinha. Brasília, DF: CM, 2007.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 6.880 de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <<http://www.soleis.adv.br/estatutodosmilitares.htm>>. Acesso em: 21 jul. 2010

_____. _____. Lei n. 9.519 de 26 de novembro de 1997. Dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <<http://www.soleis.com.br/L9519.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

_____. _____. Lei n. 12.216 de 11 de março de 2010. Altera os arts. 1º, 11, 16 e 17 e acrescenta os arts. 7º-A e 7º-B à Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12216.htm#art1>. Acesso em: 24 abr. 2010.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha: ANEMAR**. 36. ed. Rio de Janeiro, 2008. 1 v. 200 p.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137**: Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, DF: EMA, 2004.

BRASIL. Diretoria Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-305 3ª rev.**: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro: DGPM, 2005.

CAVALCANTI, Vera; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 152p.

CERBASI, Gustavo; BARBOSA, Christian. **Mais tempo mais dinheiro**: estratégias para uma vida mais equilibrada. 1. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009. 264p.

CHIAVENATO Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Edição Compacta

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539p.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579p.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. v.1

DOMINGOS, Cláudio. **A Hierarquia das Necessidades de Maslow**. Disponível em: <<http://www.conexaorh.com.br/artigo15.htm>>. Acesso em: 24 mai 2010.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GODOY, Tania R. P. **Formação dos Oficiais das Forças Armadas no Brasil**: Urgente Coordenação dos Fundamentos e Conteúdos pelo Ministério da Defesa. 2009. Disponível em: <<http://www2.uel.br/cch/his/mesthis/abed/anais/TaniaReginaPiresdeGodoy.doc>> Acesso em: 21 jun 2010.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, set./out. 1987. Disponível em: <http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf> Acesso em: 30 mai 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JANOWITZ, Morris. **O Soldado Profissional**: estudo social e político. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967. 431p.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Co., 1954.

MELLO, Ricardo Achilles de Faria. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de Jovens Oficiais nos Tempos Atuais**: Propostas para diminuir a evasão de Oficiais recém-formados na Escola Naval. 2008. 135 f. Monografia (C-PEM. Curso de Política e Estratégia Marítimas) Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança**. 68 f. Monografia, Universidade da Região da Campanha, Bagé – Rio Grande do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/redepp/monografias%20para%20site/Motiva%E7%E3o%20-%20monografia%20Simone%20-%20PRONTA.pdf>>. Acesso em: 20 mai 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA NETO, Julio Soares de. **A importância da construção do submarino de propulsão nuclear brasileiro**. Centro de Comunicação Social da Marinha. 2009. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/imprensa/arquivos_PDF/Respostas_a_imprensa/carta_spn6.pdf>. Acesso em: 27 abr 2010

MUCHINSKY, P. M. **Psicología aplicada al trabajo**: una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.

NEWTON, de Almeida Costa Neto. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de Jovens Oficiais nos Tempos Atuais**: principais motivos e possíveis ações da Marinha do Brasil para minimizar a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha nos tempos atuais. 121 f. Monografia (C-PEM. Curso de Política e Estratégia Marítimas) Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

NOBRE, Erica Barreto. **Crenças de superiores e subordinados sobre perfil de líder militar-naval brasileiro neste final de século**. 1998. 347f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

_____. Liderança e satisfação no trabalho. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 128, n. 10/12, p. 143-151, out./dez. 2008.

_____. Liderança militar e motivação na contemporaneidade. **Revista Villegagnon**, Rio de Janeiro, ano I, n. 1, p.12-20, 2006.

_____. Treinamento em liderança na formação do oficial da Marinha: uma abordagem psicológica. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 125, n. 10/12, p. 161-169, out./nov. 2005.

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y é um mito ou há uma nova geração de Líderes?** 2009. Disponível em: <http://www.sidneioliveira.com.br/artigos_interna.php?id=88> Acesso em: 16 jun 2010.

PINTO SILVA, Carlos Alberto. Alcance Espacial Geoestratégico e o Poder Militar do Brasil. **Defesa@Net**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/pensamento1/gen_pinto_silva_6.htm> Acesso em: 23 abr 2010.

PRESCOTT, Roberta. **Imersa em tecnologia, a geração Y desafia a TI**, 2 de julho. 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=49283>> Acesso em: 11 abr 2010.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação Mestrado - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/index/index.htm#Agradec>> Acesso em: 28 mai 2010.

REALI, Heitor. Heróis esquecidos. **Revista Planeta**. 438 ed., 2009. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/revistaplaneta/edicoes/438/artigo128815-1.htm>> Acesso em: 02 jul 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHERMERHORN Jr. John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Alexandra M. **O retorno do “destino manifesto”**: o Brasil face à reforma do Conselho de Segurança da ONU. 1998. 20p. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/anpocs/mello.rtf> >. Acesso em 24 abr 2010.

SIQUEIRA, Doralício. **Conheça as características das quatro gerações que convivem no trabalho**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/conheca-as-caracteristicas-das-quatro-geracoes-que-convivem-no-trabalho/32529/>>. Acesso em: 1 jun 2010.

SOUZA, Henrique Bom. Questões de Liderança. **Revista Militar**, Lisboa, v. 148 (9), p. 917-946, 1996.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

STOYANOV, Valery. **Organizational culture and morality in the Armed Forces**. 2006. Disponível em: <<http://rdsc.md.government.bg/BG/Activities/Publication/MilitaryLead/1-11-Stoyanov.pdf>> Acesso em: 25 mai 2010.

TAPSCOTT, Don. **Geração Y vai dominar força de trabalho**, 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: 11 abr 2010.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2009. Apostila.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa de campo

Senhor Oficial.

Este questionário tem por finalidade compor um levantamento dos aspectos motivacionais dos Segundos-Tenentes do Corpo da Armada, de modo a subsidiar trabalho orientado pela EGN. Ele visa, principalmente, levantar opções para melhorar as expectativas de carreira. Desta forma peço que ele seja respondido com sinceridade para que seja possível avaliar, em curto espaço de tempo, o que poderá ser feito pela administração naval. Não há necessidade de se identificar, pois o documento tem caráter estatístico e servirá de base para estudos posteriores.

Idade quando da nomeação a 2ºT: ___ anos. Período de tempo após a nomeação: ___ meses.

Aspectos sócio-econômicos

- | | |
|---|--|
| 1. Qual o nível de escolaridade de seu pai? <input type="checkbox"/> Pós graduação. <input type="checkbox"/> Superior. <input type="checkbox"/> Médio. <input type="checkbox"/> Básico. | 2. Qual o nível de escolaridade de sua mãe? <input type="checkbox"/> Pós graduação. <input type="checkbox"/> Superior. <input type="checkbox"/> Médio. <input type="checkbox"/> Básico. |
| 3. Quando você foi nomeado a 2ºT qual era sua prioridade? <input type="checkbox"/> Ajudar financeiramente meus pais. <input type="checkbox"/> Adquirir casa própria ou automóvel. <input type="checkbox"/> Casar. <input type="checkbox"/> outra: | 4. Seus familiares necessitam de sua ajuda financeira? <input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Eventualmente. <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes. <input type="checkbox"/> Sempre. |

Aspectos de carreira

- | | |
|--|---|
| 5. Qual o principal motivo de seu ingresso na MB? <input type="checkbox"/> Expectativa de futuro seguro e garantido. <input type="checkbox"/> Fascinação pela carreira. <input type="checkbox"/> Possibilidade de estudo de qualidade. <input type="checkbox"/> Viajar muito e conhecer diversos portos. <input type="checkbox"/> Estabilidade econômica. | 6. Qual seu nível de satisfação atual com a carreira? <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Entre baixo e médio <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Entre médio e alto <input type="checkbox"/> Alto |
| 7. O que você faria caso lhe fosse oferecida uma oportunidade de mudança profissional? <input type="checkbox"/> Não aceitaria, pois estou satisfeito com a MB. <input type="checkbox"/> Faria uma comparação das vantagens e desvantagens em relação à MB para posterior decisão. <input type="checkbox"/> Caso o salário fosse maior optaria pela outra profissão sem hesitação. | |

Ambiente

8. Os conceitos de Liderança aprendidos na EN são praticados a bordo diariamente?

-) Nunca.
-) Poucas vezes.
-) Na maioria das vezes.
-) Sempre.

9. Que nível médio de motivação você observa nos militares de seu navio?

-) Baixo
-) Entre baixo e médio
-) Médio
-) Entre médio e alto
-) Alto.

10. Qual o seu nível de motivação em relação ao seu navio?

-) Baixo
-) Entre baixo e médio
-) Médio
-) Entre médio e alto
-) Alto

11. Cite dois aspectos que lhe trazem grande satisfação na MB.

a)

b)

12. Cite dois aspectos negativos observados na MB.

a)

b)

13. Proponha duas atividades que poderiam melhorar seu desempenho profissional.

a)

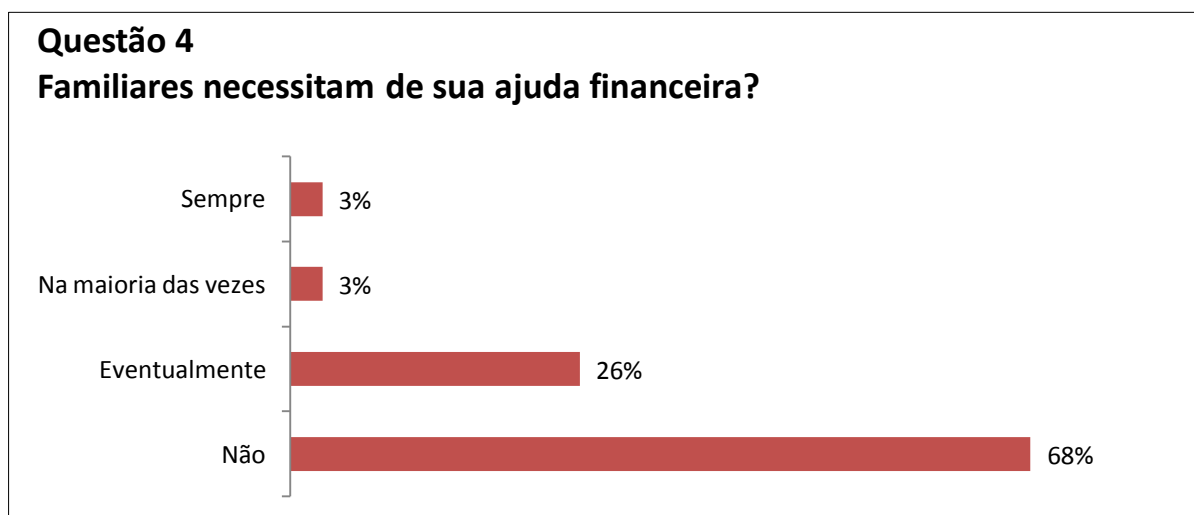
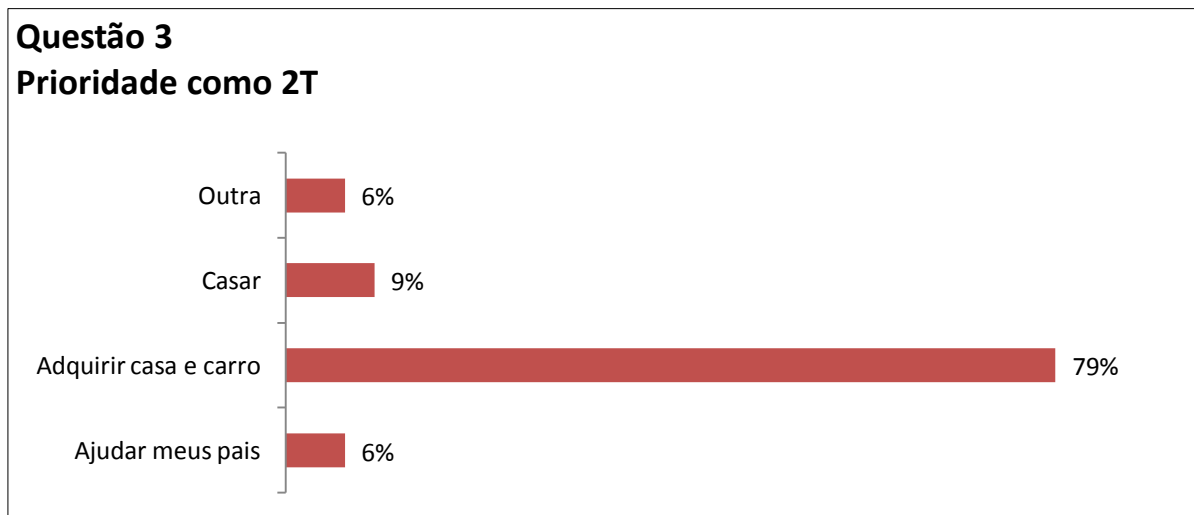
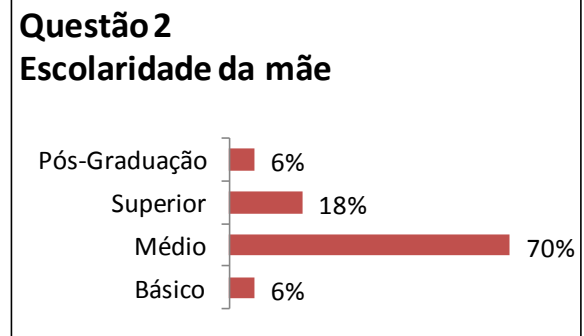
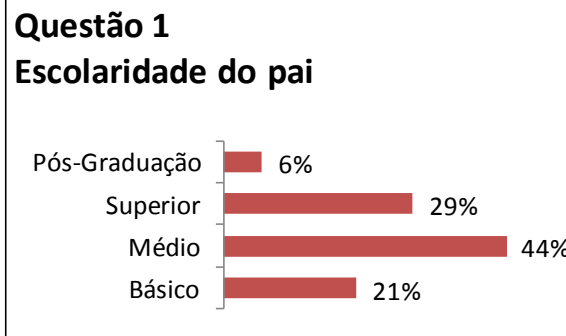
b)

Obrigado e sucesso!

Mauro Silva Di Palma
Capitão-de-Mar-e-Guerra
(C-PEM023)

APÊNDICE B – Resultados obtidos na pesquisa de campo

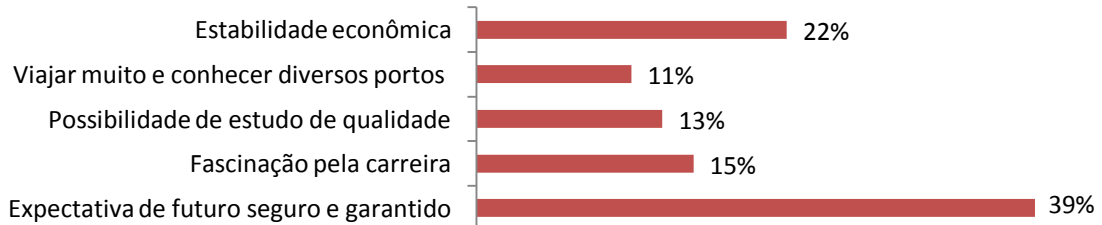
1 – Aspectos sócio-econômicos



2 – Aspectos de carreira

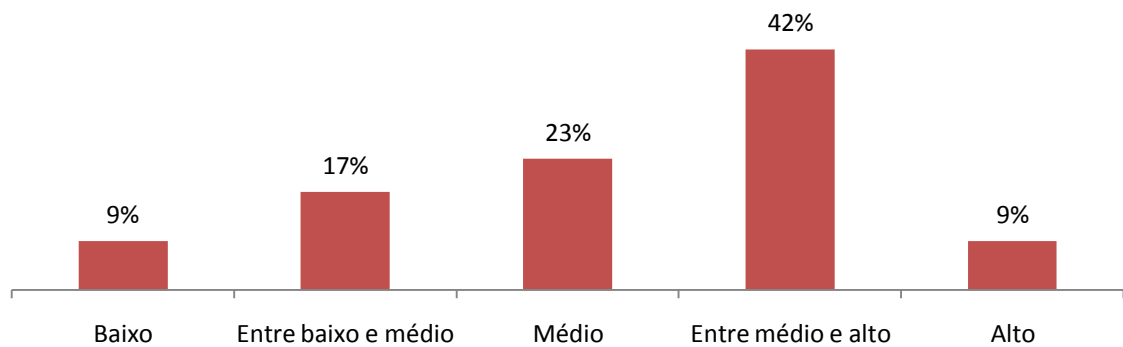
Questão 5

Motivo de ingresso na MB



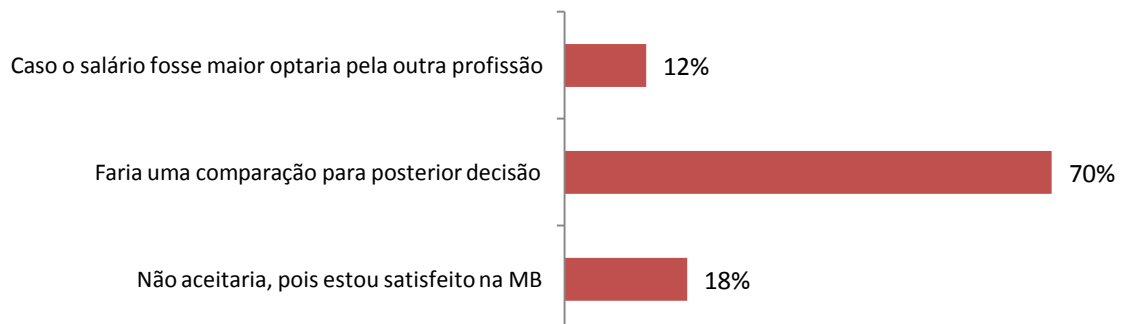
Questão 6

Nível de satisfação com a carreira



Questão 7

Oportunidade de mudança profissional



3 – Ambiente

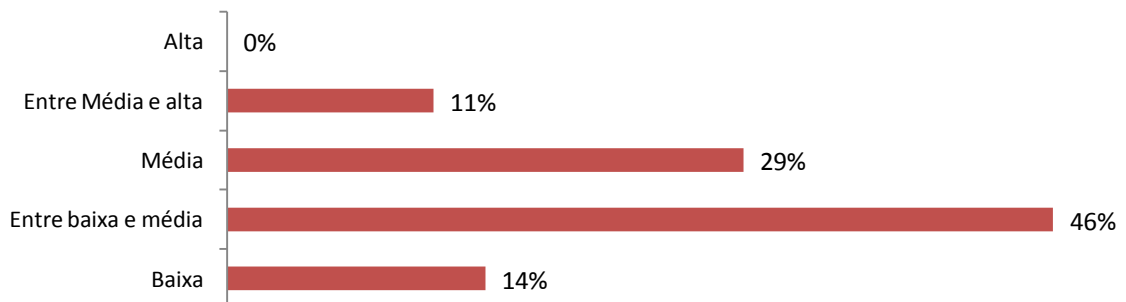
Questão 8

Os conceitos de Liderança aprendidos na EN são praticados a bordo diariamente?



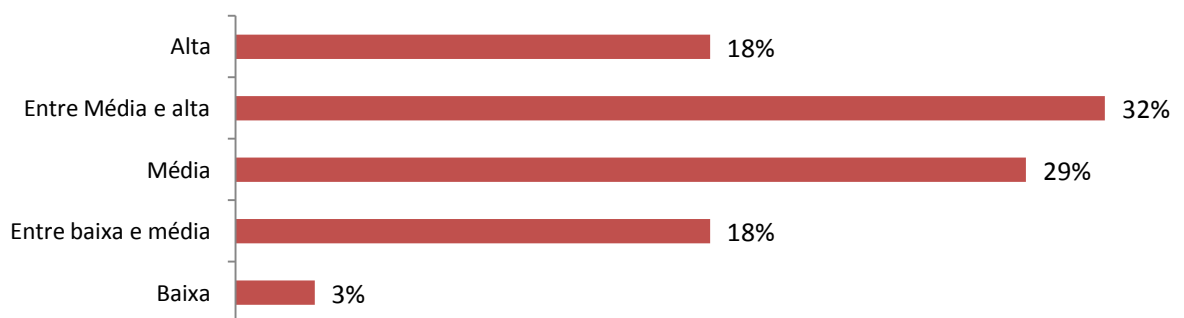
Questão 9

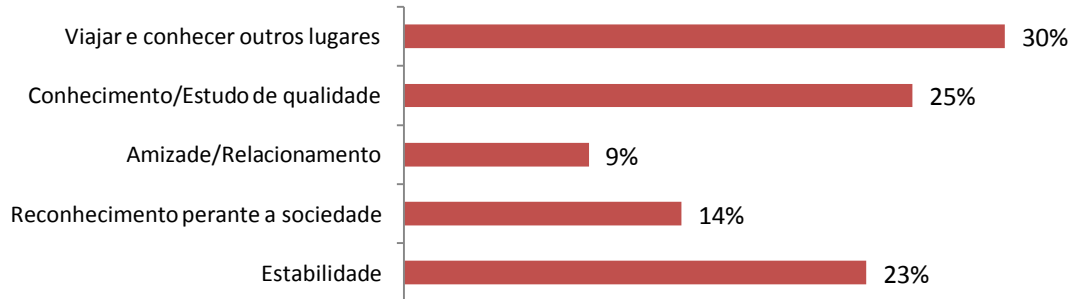
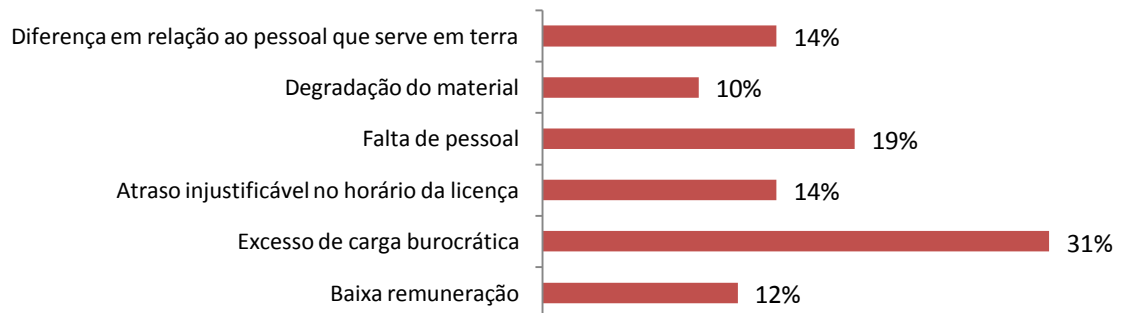
Motivação observada nos militares de bordo.



Questão 10

Motivação do oficial em relação ao navio.



Questão 11**Aspectos que trazem satisfação na MB.****Questão 12****Aspectos negativos observados na MB.****Questão 13****Propostas para melhorar o desempenho profissional**