

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) RICARDO WAGNER DE CASTILHO SÁ

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

O Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais (PROA-CFN) como instrumento
incentivador da motivação e fortalecedor do comprometimento dos jovens oficiais

Rio de Janeiro

2009

CMG (FN) RICARDO WAGNER DE CASTILHO SÁ

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

O Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais (PROA-CFN) como instrumento
incentivador da motivação e fortalecedor do comprometimento dos jovens oficiais

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

Orientador: CMG (RM1) Nilson da S. Moreira.

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2009

A LÍlian, minha esposa, Rachel e Miguel, nossos filhos, pelo amor que me dedicam, dando-me apoio incondicional para continuar.

AGRADECIMENTOS

A gratidão é uma virtude de poucos. Agradecer a todos que direta ou indiretamente contribuíram, nas diversas etapas da realização dessa pesquisa, é o momento importante, quando se finaliza um trabalho dessa natureza, especialmente quando se tem a certeza que sem o concurso de pessoas e organizações o trabalho não seria realizado na sua plenitude.

Ao meu orientador CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira pelo apoio a escolha do tema e pela irrestrita confiança depositada durante a realização da monografia. As conversas e opiniões foram estímulos fundamentais para a condução e o resultado do trabalho que, em última análise, mostraram como seguras foram suas orientações.

A professora Maria Teresa Correia Coutinho, amiga da Universidade Federal do Rio de Janeiro do Departamento de Administração e Ciências Contábeis, que com zelo e desprendimento acompanhou o desenvolvimento da pesquisa, sugerindo as ferramentas a serem empregadas e a troca de ideias a respeito da metodologia utilizada.

Ao Vice-Almirante (FN) Marco Antonio Correa Guimarães, Comandante do Pessoal de Fuzileiros Navais, por ter acreditado no Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais Fuzileiros Navais (PROA-CFN) desde a sua origem e, principalmente, pelo apoio na realização desta monografia, por ter possibilitado o uso da estrutura, física e humana, do seu Comando do Pessoal.

Ao Capitão-de-Fragata (FN) Silvio Aderne Neto, Chefe do Departamento de Oficiais do Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, um dos idealizadores do PROA-CFN, pelo irrestrito apoio, incentivo e prontidão no atendimento de minhas solicitações o que tornou fácil a condução dessa pesquisa.

A 1ºTenente (S-RM2) Ana Fernanda Moreira Baptista Calder, psicóloga, pela condução das entrevistas semiestruturadas com os jovens oficiais contribuindo com a fundamentação teórica da análise efetuada.

A 1ºTenente (T-RM2) Luciana Aparecida Mendel, professora de português, pela correção gramatical e sugestões, revestindo de formalismo a apresentação da pesquisa.

A 2ºTenente (AA) Márcia Regina Wolf Erbesfeld, estatística, pelo arranjo estatístico das dimensões qualitativas do comprometimento apresentando uma leitura gráfica para a análise efetuada.

A 2º Sargento (SC) Maria Magdala Borriello de Mello, auxiliar do coordenador do Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais Fuzileiros Navais, pela ajuda na organização e estímulo na condução da pesquisa.

Aos meus amigos de turma Capitães-de-Mar-e-Guerra Newton de Almeida Costa Neto e Jorge Henrique Machado, alunos do Curso de Política e Estratégia Marítimas, pelas conversas e ideias a respeito do tema, por se tratar de assunto correlato de suas monografias, emprestou nova luz e ampliou o entendimento das questões.

A todos oficiais, orientadores e orientados do Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais Fuzileiros Navais, que me concederam parte de seus tempos ao responderem os questionários que possibilitou a realização da pesquisa.

A Deus que me concede a intercessão do Arcanjo Miguel, príncipe de sua milícia celestial, que com seu exemplo de justiça e perseverança me protege e me ajuda a não esmorecer na luta por meus objetivos, trazendo-me sempre a vitória naquilo que for justo.

*“Quem não vive o espírito de seu tempo,
do seu tempo vive apenas as mazelas”.*

Voltaire

RESUMO

O aumento, nos últimos anos, da evasão de jovens oficiais que compõem o efetivo da Marinha do Brasil fez com que o Comandante da Marinha determinasse, nas suas orientações de 2008, a busca de meios que elevassem o nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha. Decorrente dessa orientação, o Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais determinou, em uma de suas orientações setoriais, que fosse mensurado o nível de satisfação profissional e que se estimulasse o seu crescimento entre o seu pessoal.

O Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, com o propósito de atender essa orientação setorial, cria em 2008 o Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais Fuzileiros Navais (PROA-CFN). Na presente monografia, o autor se propõe estudar a validade do Programa no que tange a mensurar satisfação, identificar melhorias possíveis com o propósito de contribuir para a retenção e motivação dos jovens oficiais. Os estudos se propõem também examinar se o PROA-CFN contempla os aspectos de comprometimento que interferem nos processos de retenção e motivação dos jovens oficiais e se constitui em uma solução para o enfrentamento desse desafio. O trabalho é apresentado em seis capítulos, sendo os três primeiros destinados à introdução, à fundamentação teórica e características das gerações envolvidas no estudo, com aspectos da gestão da moderna liderança que possibilitaram o desenvolvimento da análise posterior. Os dois capítulos seguintes são destinados ao processo metodológico, destacando as ferramentas utilizadas para mensurar quantitativamente e qualitativamente o comprometimento. É apresentada a análise quantitativa do comprometimento extraída dos resultados da Escala de Intenção Comportamental do Comprometimento Organizacional (EICCO) nas quatro dimensões do comprometimento. É analisado qualitativamente o comprometimento dos jovens oficiais, obtido por intermédio de um questionário elaborado pelo autor, com base em sua experiência profissional combinado com aspectos da teoria do Levantamento de Estilos Motivacionais (LEMO). É desenvolvida a síntese das análises acima descritas, nas quatro dimensões do comprometimento, cujo resultado foi comparado com os objetivos do PROA-CFN, chegando, dessa forma, às respostas das hipóteses ou questões da pesquisa. O último capítulo é destinado às considerações finais do autor, que julgou plausível não concluir o tema, que por envolver a natureza humana não se encerra por si mesmo. De uma maneira sintética, pode-se afirmar que o resultado da pesquisa culminou com um paradoxo comportamental característico dos jovens oficiais estudados. Eles fazem parte de uma geração cujos laços de comprometimento com a organização a que pertencem são, preponderantemente, de base instrumental, no entanto,

possuem alto grau de comprometimento ligado à base afetiva com o Corpo de Fuzileiros Navais e com a Marinha, ressaltando a importância da liderança como instrumento potencializador desta ligação. Neste sentido, o PROA-CFN ganha relevância como ferramenta que contribuirá para a retenção, nos quadros do Corpo de Fuzileiros Navais, de oficiais comprometidos e motivados com um pensamento monolítico fundamentado nos seus valores primordiais.

Palavras-Chave: comprometimento, motivação, base instrumental, base afetiva, liderança, jovens oficiais, orientação, acompanhamento.

ABSTRACT

The increase in recent years, the avoidance of young officers who comprised the effective Brazilian Navy has made the Commandant of the Brazilian Navy decided in its 2008 guidelines, the search for means that high level of professional satisfaction of the personnel of the Navy . From this guidance, the Commandant of the Marine Corps has, in one of its sectoral guidelines, which were measured the level of professional satisfaction and are stimulating the growth of its personnel. The Personnel Command of the Brazilian Marine Corps in order to meet this guidance sector, establishing in 2008 the Program Guidance and Monitoring of Marine Official (PROA-CFN). In this monograph, the author proposes to examine the validity of the program with respect to measure satisfaction and identify possible improvements for the purpose of contributing to the retention and motivation of young officers. The studies also seek to examine whether the PROA-CFN includes aspects of commitment involved in the processes of retention and motivation of young officers and that a solution to face this challenge. The research is presented in six chapters, with the first three to introduce the theoretical basis and characteristics of the generations involved in the study of aspects of management of modern leadership that allowed the development of analysis. The two following chapters are intended for the methodological process, highlighting the tools used to measure quantitatively and qualitatively the Commitment. You receive the quantitative analysis of the commitment taken the results of the Behavioral Intention Organizational Commitment (EICCO) in the four dimensions of commitment. We qualitatively analyzed the involvement of young officers, obtained through a questionnaire prepared by the author, based on their professional experience combined with aspects of the theory of motivational styles survey (LEMO). We developed a summary of the analysis described above, the four dimensions of commitment, and the result was compared with the objectives of PROA-CFN, reaching thus the responses of the research hypotheses. The last chapter is devoted to the final considerations of the author, who believed not plausible to conclude the matter, which involves a human nature does not end by itself. As a summary, one can summarize the results of behavioral research with a paradox characteristic of young officers studied. They are part of a generation, the ties of commitment to the organization to which are, predominantly, the basic instrumental, however, have high degree of affection on the basis of the Marine Corps and the Navy, emphasizing the importance of leadership as an enhanced this connection. Accordingly, the CFN-PROA wins relevance as a tool to help

retain, in the tables in the Marine Corps, officers committed and motivated with a monolithic thinking based on their CORE values.

Keywords: commitment, motivation, basic instrumental, basic of affection, leadership, young officers, guidance, monitoring.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACISO	- ASSISTÊNCIA CÍVICO-SOCIAL
CAAVO	- CURSO de APERFEIÇOAMENTO de AVIAÇÃO de OFICIAIS
CEMOI	- CURSO de ESTADO-MAIOR para OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS
CEMOS	- CURSO de ESTADO-MAIOR para OFICIAIS SUPERIORES
CIASC	- CENTRO de INSTRUÇÃO ALMIRANTE SYLVIO de CAMARGO
CIAW	- CENTRO de INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK
CFN	- CORPO de FUZILEIROS NAVAIS
CN	- COLÉGIO NAVAL
CPesFN	- COMANDO do PESSOAL de FUZILEIROS NAVAIS
CPESMARINST	- INSTRUÇÃO PERMANENTE DO COMANDO do PESSOAL de FUZILEIROS NAVAIS
EICCO	- ESCALA de INTENÇÃO COMPORTAMENTAL de COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
EGN	- ESCOLA DE GUERRA NAVAL
EM	- ESCOLA NAVAL
EMA	- ESTADO-MAIOR da ARMADA
G-X	- GERAÇÃO -X
G-Y	- GERAÇÃO -Y
LEMO	- LEVANTAMENTO de ESTILOS MOTIVACIONAIS
MB	- MARINHA DO BRASIL
OM	- ORGANIZAÇÃO MILITAR

ORCOM	- ORIENTAÇÕES DO COMANDANTE DA MARINHA
ORISSET	- ORIENTAÇÕES SETORIAIS
PROA-CFN	- PROGRAMA de ORIENTAÇÃO e ACOMPANHAMENTO de OFICIAIS do CORPO de FUZILEIROS NAVAIS
TEN(FN)	- TENENTE (FUZILEIRO NAVAL)
TEN(A-FN)	- TENENTE (AUXILIAR -FUZILEIRO NAVAL)
TEN(QC-FN)	- TENENTE (QUADRO COMPLEMENTAR-FUZILEIRO NAVAL)
USS	- UNITE STATES SHIP

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 2 – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E DO COMPROMETIMENTO.....	19
2.1- Motivação nas Organizações.....	19
2.1.1- Teorias de Conteúdo da Motivação.....	20
2.1.2- Teorias de Processo da Motivação.....	24
2.2- Comprometimento nas Organizações.....	28
CAPÍTULO 3 - AS NOVAS GERAÇÕES E A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL....	31
3.1 –Diferenças entre Gerações.....	31
3.2 – A Liderança Organizacional.....	33
3.2.1 – Estilo de Liderança Transacional.....	34
3.2.2 Estilo de Liderança Transformacional.....	35
3.3 – O P ROA-CFN e os Estilos de Liderança.....	35
CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DA PESQUISA.....	37
4.1- Universo da Amostra.....	37
4.2- Instrumentos de Mensuração.....	38
4.2.1- Mensuração Quantitativa do Nível de Comprometimento.....	38
4.2.2- Mensuração Qualitativa do Nível de Comprometimento.....	41
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
5.1 - Análise Quantitativa do Comprometimento.....	42
5.2 - Análise Qualitativa do Comprometimento.....	45
5.3 - Síntese das Análises Quantitativa e Qualitativa.....	53
5.4 - Análise do PROA CFN <i>versus</i> Resultado da Pesquisa.....	61

5.5 – Respondendo às Hipóteses ou Questões.....	65
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXO A – CPESMARINST 10-01.....	73
ANEXO B - Modelo de Auto-Avaliação de Liderança	85
ANEXO C - Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional EICCO.....	88
APÊNDICE A - Entrevista Chefe do Departamento de Oficiais do CPesFN	96
APÊNDICE B - Entrevista com instrutor de liderança do CIAW	98
APÊNDICE C – Entrevista com instrutor de liderança da EGN	99
APÊNDICE D- Quadro de Evasão de Oficiais	102
APÊNDICE E – Questionário Qualitativo do Comprometimento	103
APÊNDICE F – Resultado Quantitativo do Nível de Comprometimento	104
APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento	108
APÊNDICE H – Relatório Consolidado do Nível Qualitativo de Comprometimento ..	119
APÊNDICE I – Estudo de Caso Situação de Combate em Missão da ONU	122

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O século XX, principalmente a partir de sua segunda metade, trouxe em seu bojo mudanças profundas em todos os setores da sociedade. Essas mudanças foram devidas, dentre outras razões, aos avanços científico-tecnológicos, à abertura dos mercados, decorrente do neoliberalismo econômico, e ao fim da bipolaridade global, representada pela disputa entre o capitalismo americano e o socialismo soviético. A Internet e a telefonia celular, somadas, encurtaram as distâncias, possibilitando maior velocidade ao acesso das informações, independentemente das fronteiras físicas dos países, o que acarretou um outro arranjo social, dando relevância a alguns temas que outrora eram secundários, como questões ambientais, energéticas, de direito internacional, etc. No que tange aos relacionamentos interpessoais profissionais, as alterações nas organizações e a reestruturação no processo de trabalho geraram incertezas quanto ao futuro. Nos relacionamentos familiares, novos conceitos foram assimilados, o que representou uma profunda alteração no comportamento social, dentre as quais se destaca o consumismo, como característica da economia globalizada. Essas mudanças acarretaram reflexos diretos na maneira como as novas gerações nascidas a partir de 1965, conhecidas como Geração X e Geração Novo Milênio, começaram a entender o ambiente que as cerca. Valores concretos passaram a ter mais importância do que aqueles que são chamados de abstratos, devido à leitura de consumo que esses jovens fazem do mundo e à característica de satisfação imediata de suas necessidades.

A Marinha do Brasil (MB) não poderia deixar de sentir o efeito dessas mudanças. Com o propósito de agir proativamente na solução de um problema consideravelmente relevante, que é a alta taxa de demissão de jovens oficiais nos últimos anos, bem como ter sua força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e seus valores em um ambiente no qual a Marinha está fortemente exposta a pressões vinculadas a qualidade e competitividade, o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), no ano de 2008, elaborou e implementou um Programa de longo alcance no tempo, denominado Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN, ANEXO A), com os seguintes objetivos:

a) Cumprir a Orientação do Comandante da Marinha (ORCOM-2008) e a sua decorrente Orientação Setorial do Comando Geral do CFN (ORISSET-2008), respectivamente “*elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da MB*” (Orientação “P-6”) e

“*Mensurar continuamente o nível de satisfação profissional do pessoal e estimular seu crescimento*” (decorrente setorial “AD-H-08”).

b) Disseminar o “pensamento” do CFN e prover orientação suplementar aos oficiais por meio de um sistema de grande capilaridade, fundamentado na relação entre um corpo de orientadores selecionado pelo CPesFN e os oficiais incorporados ao CFN a partir de dezembro de 2008, coadunada com as modernas técnicas de administração de recursos humanos, mais especificamente, neste caso, técnica conhecida como *Coaching*.

Os recentes estudos e tendências na área de gestão de recursos humanos apontam para a necessidade de se priorizarem as expectativas mútuas na relação entre a organização e o indivíduo. O conjunto de expectativas de ambas as partes deve ser aproximado, de modo que haja harmonia entre elas. O PROA-CFN possibilita, por intermédio de um grupo de oficiais mais antigos que orientarão a carreira dos oficiais recém-formados na Escola Naval (EN), traduzir para a Instituição as necessidades, os desejos e as expectativas dos jovens oficiais em relação à MB, assim como transmitir-lhes os valores da Marinha e do Corpo de Fuzileiros Navais. Quanto menor for a defasagem entre as expectativas de ambas as partes, melhor será a gestão dos recursos humanos. Esse tradutor seria um oficial orientador, selecionado entre seus pares por possuir características próprias como liderança, motivação e comprometimento com a Marinha, que sirvam de inspiração para os novos tenentes. Por meio desse elo da liderança, explica Érica (2008), “É possível fazer com que as necessidades individuais e os objetivos organizacionais dialoguem, com o máximo proveito para ambas as partes”.

Os estudos sobre motivação organizacional vão ao encontro da ideia básica da formulação do PROA-CFN; como exemplo, Bergamini sintetiza:

Meyer, M (1977, p14-18) depois de trabalhar muitos anos pesquisando a motivação, chega à conclusão de que ao iniciar sua vida de trabalho em qualquer organização as pessoas estão cheias de expectativas com relação a sua nova vida no trabalho. Esse é, portanto, o momento em que as pessoas estão mais motivadas. A eficácia em gerir as aponta para estratégias que visam não desmotivá-las.

As próprias pessoas podem tomar o caminho de sua desmotivação por não conhecerem realmente as suas necessidades e aspirações pessoais verdadeiras. Conhecendo as características do Estilo de Comportamento Motivacional de cada um, será possível evitar escolher falsos objetivos motivacionais e evitar o incômodo de uma frustração profissional. (BERGAMINI, 2008, apresentação, p. xiii, xiv)

O tema da monografia é “Motivação profissional militar e a grande evasão de jovens oficiais nos tempos atuais: O PROA-CFN como instrumento incentivador da motivação e fortalecedor do comprometimento dos jovens oficiais”.

O PROA-CFN, em sua concepção original, tem sua estrutura montada para mensurar periodicamente o nível de satisfação dos jovens oficiais. Dessa forma, pode identificar problemas de não-satisfação, tendo a oportunidade de influenciar diretamente nesse problema, que contribui com a perda de capital humano. O grande investimento na formação dos jovens oficiais não se traduz no retorno recebido pela administração naval. Nesse contexto, a pesquisa priorizou atingir os seguintes objetivos:

- Analisar e avaliar o PROA-CFN, com o propósito de identificar melhorias no Programa e contribuir para a retenção e a motivação dos oficiais. Para tanto, o presente estudo analisará as percepções dos jovens oficiais em relação ao nível de comprometimento e ao tipo (se de base afetiva ou de base instrumental) com o CFN.
- Examinar se o PROA-CFN contempla os aspectos de comprometimento que interferem nos processos de retenção e motivação dos jovens oficiais.
- Avaliar se o PROA-CFN constitui uma solução para o enfrentamento desse desafio.

Nos dias atuais, todas as empresas visam à retenção de pessoal motivado e comprometido com a organização. Possuir indivíduos que superam desafios, comprometidos e motivados na busca de melhores resultados, significa ter em seus quadros capital humano, o que representa uma vantagem competitiva. É plausível considerar que excelentes resultados não serão alcançados por ação exclusiva dos indivíduos, cabendo à organização a formulação de políticas que possibilitem a formação de ambientes de alto nível de comprometimento.

O PROA-CFN requer análise detalhada com vistas a apresentar sugestões para seu aperfeiçoamento sob o enfoque motivacional e relacionado ao comprometimento organizacional. A pesquisa é relevante na medida em que ampliará o estudo dessa questão, apresentando uma alternativa que possa reverter a atual situação da grande evasão de oficiais, contribuindo como uma possível solução para a Marinha do Brasil (MB) no enfrentamento desse desafio.

O universo a ser estudado, para melhor compreensão, é o de Oficiais Fuzileiros Navais, particularmente o de jovens oficiais. A amostra, no entanto, será delimitada pela última turma de oficiais que se apresentaram para servir no início de 2009, oriundos da Escola Naval (EN). Essa amostra será assim constituída, por se tratar de parcela da primeira turma de

oficiais acompanhada pelo PROA-CFN, não se considerando oficiais dos Quadros de Oficiais Auxiliar e Complementar, que também estão incluídos no programa, mas que fogem ao escopo da pesquisa.

Mensurar satisfação não é tarefa fácil, principalmente quando não se têm instrumentos que viabilizem essa medida. As questões ou hipóteses de estudo formuladas decorrem da necessidade de analisar o PROA-CFN, sob enfoque motivacional e relacionado ao comprometimento organizacional, como instrumento de mensuração da satisfação, sendo essas questões descritas a seguir:

- As propostas do PROA-CFN são eficazes para reter os jovens oficiais?
- O PROA-CFN contempla os aspectos que interferem no nível de comprometimento dos jovens oficiais?
- A estratégia de acompanhamento dos orientados por oficiais mais antigos contribui para a retenção e a motivação dos jovens oficiais?
- O PROA-CFN contribui para o enfrentamento desse desafio?
- Pertencer à Marinha, particularmente ao Corpo de Fuzileiros Navais, contribui para a retenção dos jovens oficiais?

Para responder às questões acima, a monografia está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro a apresentação da proposta de estudo, incluindo o tema, o problema, os objetivos, a justificativa, a delimitação da amostra a ser estudada e as questões de estudo, bem como a síntese dos capítulos subsequentes.

O segundo capítulo é destinado aos pressupostos teóricos que nortearam a fundamentação da pesquisa, descrevendo as principais vertentes conceituais da motivação e do comprometimento organizacional. Esses conceitos foram utilizados no decorrer dos demais capítulos, principalmente na análise e na discussão dos resultados, apresentados no capítulo cinco.

No terceiro capítulo foram abordados alguns aspectos sobre as características das gerações “*Baby Boom*” e “*Novo Milênio*” e as diferenças entre elas. Destinou-se, também, a apresentar estilos de liderança transacional e transformacional, adotados na gestão moderna das organizações, com o propósito de se tecerem algumas considerações sobre a possível adoção desses estilos pelo PROA-CFN, em consonância com os conceitos do EMA-137.

No quarto capítulo é exposta a metodologia da pesquisa, na qual se apresentam o método exploratório utilizado; o universo e a amostra da pesquisa, além dos instrumentos de

mensuração utilizados para o nível de comprometimento quantitativo dos oficiais foi empregada como ferramenta a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO); e para o nível de comprometimento qualitativo foi utilizado um questionário a fim de ser aplicado na forma de entrevista semiestruturada¹.

No quinto capítulo são analisados e discutidos os resultados da pesquisa. A análise do nível quantitativo do comprometimento é realizada sob o enfoque da EICCO nas suas quatro dimensões: participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização. A análise qualitativa é realizada sob o enfoque das respostas às entrevistas semiestruturadas, divididas em dimensões distintas para cada questão. Essas análises são sintetizadas, empregando-se as dimensões quantitativas com o aprofundamento qualitativo do comprometimento, que possibilitou realizar a comparação desses resultados com o PROA-CFN, surgindo, dessa comparação, as propostas de melhoria do Programa. O capítulo se encerra com as respostas às questões ou hipóteses desta monografia.

Finalmente no capítulo seis é apresentado o pensamento do autor, na forma de considerações finais, com o qual se espera poder contribuir para o enfrentamento desse desafio, que é a diminuição da evasão dos jovens oficiais. Cabe ressaltar que o autor, ao se propor analisar o PROA-CFN, corre o risco de assumir um viés emocional e parcial por ser um dos idealizadores do Programa. Ademais, por se tratar de um tema que envolve a natureza humana, mudanças e alterações de percepções, cognições e ações decorrentes de fatores emocionais ou racionais fizeram com que o autor se permitisse a não encerrar a discussão, desta feita, salvo melhor juízo, o termo conclusão não foi atribuído para título desse capítulo.

¹ Entrevista semiestruturada, caracteriza-se pela existência de um roteiro previamente preparado que serve de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista. (www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/entrevistast2.pdf.)

CAPÍTULO 2 – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E DO COMPROMETIMENTO

Os temas motivação e comprometimento têm sido estudados por vários teóricos, uma vez que aborda expectativas, desejos, necessidades das pessoas e conseqüentemente, seus respectivos desempenhos funcionais.

Este capítulo está dividido em duas partes: a primeira é destinada à apresentação do conceito de motivação nas organizações; a segunda, às exposições das vertentes conceituais do comprometimento organizacional. A fonte de toda a teoria apresentada são os conhecimentos e estudos de teóricos consagrados que foram nominados no decorrer dos capítulos. Cabe ressaltar que comparações entre os conceitos apresentados e o PROA-CFN são elaboradas pelo autor, com o propósito de subsidiar a análise da pesquisa.

2.1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A abordagem sobre a motivação nas organizações requer a apresentação de uma síntese teórica sobre o seu conceito. Segundo Miller, Hitt e Collela (2007, p.163), “a motivação é o processo pelo qual o capital humano, representado pelas capacidades dos indivíduos, é traduzido nas ações que resultem no desempenho que contribuirá para a conquista dos objetivos da organização”. O nível de desempenho de uma pessoa é função tanto de sua capacidade quanto da sua motivação. Dessa forma, pode-se definir motivação como sendo “o conjunto de forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis em parte pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencional dos esforços da pessoa orientada para alcance de objetivos específicos que não dependem de capacidades e nem de demandas externas” (*Ibidem*, p.164).

Bergamini (2008, p.44) disserta sobre os “pressupostos teóricos dos pesquisadores behavioristas, que objetivavam, sobretudo, a modificação do comportamento, podendo ser considerados como simplificadores da compreensão do comportamento motivacional. Acreditou-se, segundo a corrente comportamentalista, que, assim como é possível modificar o comportamento de um animal no laboratório, seria igualmente possível modificar o comportamento do ser humano, através de uma sistemática de aprendizagem”. Bergamini

ainda destaca que nas organizações é frequente o emprego de comportamento condicionado como se fosse um tipo de motivação, sob os mais diversos títulos, tais como prêmios por produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, remuneração variável, participação acionária, campanhas de qualidade, convenções anual de resultados e assim por diante; algumas teorias parecem confundir fatores de satisfação motivacional com a própria motivação em si.

Dos trabalhos de Hitt, Miller e Collela (*op.cit*, p.164) pode-se sintetizar as teorias a respeito da motivação separando-as em dois grupos: as relacionadas com o conteúdo da motivação e as voltadas para o processo da motivação.

2.1.1 TEORIAS DE CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO

Classificam-se em quatro as teorias de conteúdo da motivação. Essas teorias geralmente se concentram em identificar os fatores específicos que motivam as pessoas; são, em síntese, a seguir apresentadas (*Ibidem*, p.164):

1) Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Em meados dos anos quarenta, Maslow elabora uma das teorias mais conhecidas sobre motivação, relacionando-a com o desejo de as pessoas satisfazerem necessidades específicas. Segundo Bergamini (2008, p.88) sua teoria é fundamentada “em duas premissas a respeito do comportamento motivacional. Primeira, as pessoas perseguem a satisfação de seus desejos, estando principalmente motivadas por atendê-los. Segunda, quando as necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se de forma a procurar reduzir essa tensão, na tentativa de reaver o equilíbrio perdido. Surge daí um modelo que é fartamente conhecido, os diferentes níveis de necessidades humanas. Este modelo propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas. Maslow foi o primeiro a valorizar o caráter interior da motivação”, organizando essas necessidades em ordem hierárquica.

Hitt, Miller e Colella (*op.cit*, p.164) afirmam que “as necessidades que ocupam um nível mais baixo precisam ser substancialmente atendidas, antes que as necessidades que

ocupam nível mais elevado passem a ser importantes”. De forma sintética e de acordo com os teóricos supracitados, as necessidades são apresentadas em ordem crescente:

a) primeiro nível, parte inferior da pirâmide, *necessidades fisiológicas*: constituídas pelas necessidades básicas de sobrevivência (água, alimento, ar e abrigo), cabendo ressaltar que o dinheiro está inserido nessa categoria por atender às necessidades de alimentação e abrigo. (*Ibidem* p.164).

b) segundo nível na hierarquia, *necessidades de segurança*: são aquelas relacionadas com a necessidade de o indivíduo se sentir seguro e protegido em seu ambiente. O emprego, para algumas pessoas que estão posicionadas nesse nível, pode ser considerado como fator de segurança. (*Ibidem* p.164).

c) terceiro nível na hierarquia, *necessidades sociais e de pertença*: envolvem os relacionamentos interpessoais e suas interações e a aceitação por parte dessas pessoas. Estão incluídos os desejos de afeição, afiliação, amizade e amor. (*Ibidem* p.164).

d) quarto nível na hierarquia, as *necessidades de estima* estão relacionadas com os sentimentos de respeito e a autovalorização em associação com o respeito e a estima dos colegas de trabalho. (*Ibidem* p.164).

e) último nível hierárquico, as *necessidades de autorrealização*, no topo da pirâmide, estão relacionadas com o desejo de satisfação plena do potencial das pessoas, o uso de suas capacidades e de suas competências de forma máxima. (*Ibidem* p.164).

A teoria de Maslow, dividida em cinco categorias de necessidades específicas, foi contestada por outros pesquisadores que identificavam uma hierarquia de dois níveis, das necessidades de ordem mais baixa e as de ordem mais elevada. Outro ponto contestado foi a ideia de preponderância entre as necessidades, que podem ser simultaneamente importantes. Hitt, Miller e Colella (2007) descrevem que estudiosos questionavam a praticidade da teoria da hierarquia das necessidades devido à dificuldade em se determinar o nível de necessidade em que se encontra cada indivíduo e qual recompensa que satisfaria essa necessidade. Para esses autores a teoria de Maslow não foi bem respaldada por pesquisas empíricas² (*Ibidem* p.165). Em que pesem as críticas, a teoria de Maslow é historicamente importante, por lançar nova luz ao estudo motivacional, focalizando as necessidades de estima e de autorrealização, sendo, portanto, o contraponto da abordagem comportamentalista sobre a motivação humana.

² Wahba, M.A., & Bridwell, L.G. , 1976 *Apud* Hitt, Miller e Colella, 2007 p. 165.

2) Teoria ERG, desenvolvida por Clayton Alderfer. Hitt, Miller e Colella (2007, p.166)

apresentam a Teoria ERG em três categorias das necessidades:

- a) necessidade de existência (E): são semelhantes às necessidades fisiológicas e de segurança propostas na teoria de Maslow.
- b) necessidades de relacionamento (R): são semelhantes às necessidades sociais e de pertença propostas por Maslow.
- c) necessidades de crescimento (G): são semelhantes às necessidades de estima e de auto-realização segundo Maslow.

Segundo os mesmos pesquisadores (*Ibidem*, p.167), “a teoria de Alderfer difere da teoria de Maslow de duas maneiras. Em primeiro lugar, a noção de preponderância não está estabelecida na teoria ERG. O desejo de uma pessoa satisfazer uma necessidade não está condicionado a satisfação da necessidade imediatamente inferior, ou seja, não é necessário ser satisfeita completamente a necessidade de grau mais baixo para que outra necessidade de nível superior passe a ser importante. Em segundo lugar, mesmo que uma necessidade seja satisfeita, ela não se esgota como fator motivacional. Assim sendo, é possível que uma necessidade nunca deixe de representar um fator motivacional. A teoria ERG tem mais respaldo empírico³ que a teoria da hierarquia proposta por Maslow, podendo ser considerada como um refinamento desta”.

3) Teoria das necessidades de Realização, Afiliação e Poder. Desenvolvida por David McClelland, é fundamentada, também, no uso das classificações das necessidades concentrando-se nas de realização, de afiliação e de poder. “Embora todas as três sejam importantes, a necessidade de realização tem recebido maior atenção dos pesquisadores, em virtude de seus efeitos preponderantes na organização⁴” (*Ibidem*, p.167).

a) necessidade de realização é a necessidade de se comportar direcionando-se para a competição com um padrão de excelência. “Pessoas que têm forte necessidade de realização desejam fazer as coisas melhor e de maneira mais eficaz do que outras pessoas já possam ter feito. Essas pessoas, em termos específicos, estabelecem objetivos de dificuldade moderada, que possam ser atingíveis; gostam de solucionar problemas; pensam positivamente e encontram soluções viáveis para obstáculos e para desafios da vida; assumem uma forte

³ Wanous, J.P., & Zwany, A. 1977 *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007).

⁴ McClelland, D.C., 1961. *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007)

responsabilidade pessoal por seu trabalho e preferem situações nas quais recebem contrapartidas regulares e concretas em relação ao seu desempenho”. (*Ibidem*, p.167).

b) necessidade de afiliação é a necessidade de ser “querido e permanecer em bons termos com a maioria das pessoas, tendem a não ser bons gerentes, uma vez que tratam pessoas diferentes de forma diferente, levando-se em conta a empatia que sente por elas”. “Elas estão mais preocupadas em dar início e manter relações pessoais do que se concentrar na tarefa que tem diante delas”. (*Ibidem*, p.168).

c) necessidade de poder é o “desejo de influenciar pessoas e eventos. Segundo McClelland existem dois tipos de necessidade de poder, um é direcionado para o bem da organização (poder institucional) e o outro é direcionado para si próprio (poder pessoal)”⁵ (*Ibidem*, p.168).

4) Teoria dos Dois Fatores. Fundamentada no trabalho de Frederick Herzberg⁶, apresenta semelhanças com outras teorias das necessidades, concentrando-se mais em recompensas e em resultados do desempenho em detrimento da satisfação das necessidades dos indivíduos. “A teoria dos dois fatores enfatiza dois conjuntos de recompensas ou resultados, aqueles relacionados à satisfação no trabalho e aqueles relacionados à insatisfação no trabalho. Esta teoria da motivação sugere que satisfação e insatisfação não representam extremos opostos de uma linha contínua, mas correspondem a estados independentes, ou seja, fatores do trabalho que decorrem em alta satisfação não apresentam como seu oposto uma alta insatisfação e sim uma baixa satisfação e vice-versa. Decorre disto que fatores de trabalho que acarretam satisfação são diferentes daqueles que acarretam insatisfação”. (*Ibidem*, p.169).

Os fatores relacionados à satisfação no trabalho são chamados de fatores motivacionais que, quando aumentados, acarretarão níveis mais elevados de satisfação, dentre eles destacam-se a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, a oportunidade de progresso ou promoção, o próprio trabalho e o potencial para crescimento pessoal. Os fatores relacionados à insatisfação são chamados de fatores higiênicos, quando estão deficientes, cresce a insatisfação. Cabe ressaltar que maior quantidade desses fatores não acarretará satisfação, acarretando somente menor quantidade de insatisfação. São fatores higiênicos o salário, a supervisão técnica, as condições de trabalho, o status, a segurança, as políticas, a

⁵ McClelland, D.C.,1975. *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007)

⁶ Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B.,1959. *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007)

administração, os procedimentos da empresa e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. (*Ibidem*, p.169).

De um modo geral, as pesquisas não têm dado respaldo à teoria dos dois fatores proposta por Herzberg⁷. A primeira crítica diz respeito à metodologia utilizada por Herzberg somente por intermédio desta é que pode ser encontrado respaldo para sua teoria. A segunda crítica é pelo fato de que a teoria confunde satisfação no trabalho com motivação. A terceira crítica se baseia no fato de que os fatores motivacionais e os fatores higiênicos podem não ser exclusivamente diferentes. (*Ibidem*, p.169).

2.1.2 TEORIAS DE PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

Hitt, Miller e Colella (2007, p.171) destacam que “enquanto as teorias de conteúdo enfatizam os fatores que motivam as pessoas, as teorias de processo estão relacionadas ao processo por meio do qual esses fatores interagem para produzir motivação. Um dos pontos fracos das teorias de conteúdo é a premissa de que a motivação pode ser explicada por somente um dos fatores, como por exemplo, uma determinada necessidade ou conteúdo de um trabalho. Na maioria dos casos, várias condições interagem para produzir o comportamento motivado. As teorias de processo levam em conta essa complexidade, essas teorias concentram-se nos processos cognitivos nos quais as pessoas se engajam para influenciar a direção, a intensidade e a persistência de seus comportamentos”. Quatro são as teorias de processo da motivação:

1)Teoria da Expectativa ou teoria de Vroom. De acordo com essa teoria, as pessoas consideram três fatores ao decidirem se devem exercer esforço em direção às ações: *expectativa*, que é a probabilidade subjetiva de que o esforço acarretará desempenho; *instrumentalidade*, que é a probabilidade subjetiva de que um determinado nível de desempenho acarretará certos resultados, e *valência*, que é a satisfação esperada por um indivíduo, associada a cada produto resultante do desempenho. Em resumo, a teoria da expectativa enfoca as pessoas como tomadoras de decisões racionais. A tarefa dos líderes é

⁷ House, R., & Wigdor, B., 1967. *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007)

desenvolver situações que propiciem aos indivíduos ter expectativas elevadas, incidindo na recompensa de um alto nível de desempenho. (*Ibidem*, p.171).

2) Teoria da Equidade. Essa teoria “sustenta que a motivação é fundamentada na avaliação feita por uma pessoa sobre a proporção de resultados ou recompensas (pagamento, status) que ela recebe por sua contribuição no trabalho (esforço, competência), comparada com a mesma proporção referente a uma outra pessoa utilizada como paradigma, frequentemente um colega de trabalho”. (*Ibidem*, p.172).

As percepções pelos indivíduos de equidade no ambiente de trabalho desencadeiam efeitos importantes, nesse sentido, sentimentos de desigualdade podem gerar comportamentos negativos⁸. Sentimentos de equidade estão relacionados à satisfação com o trabalho e ao comprometimento com a organização. Dessa forma, os líderes devem estar atentos ao grau em que as pessoas acreditam que os procedimentos utilizados para determinar recompensas são imparciais. Esse tipo de imparcialidade é conhecido como justiça nos procedimentos. As organizações devem estabelecer regras com maior probabilidade de serem percebidas como imparciais pelos indivíduos; por exemplo: sistema eficaz de avaliação de desempenho; procedimentos aplicados de modo consistentes, ou seja, mesmo procedimento para processos semelhantes; procedimentos isentos de qualquer viés; procedimentos baseados em informações precisas; existência de mecanismo que corrija decisões equivocadas; ações coerentes com o código de ética; tratamento respeitoso e transparência dos processos, sendo possível para todos entenderem as razões para as decisões (*Ibidem*, p.172-174).

3) Teoria da Fixação de Objetivos. “Essa teoria postula que os objetivos reforçam o desempenho do ser humano, uma vez que afetam o esforço, a persistência e o direcionamento do comportamento. Os efeitos positivos da fixação de objetivos na motivação para o trabalho são uma das descobertas mais contundentes da pesquisa sobre comportamento organizacional⁹” (*Ibidem*, p.174).

Para Hitt, Miller e Colella (2007, p 174-177), a fixação de objetivos deve permear cinco fatores para alcançar eficácia:

⁸ Greenberg, J. 1993. . *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007)

⁹ Locke, E. A., & Latham, G. P., 1990. *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007)

- a) Dificuldade dos objetivos - Os objetivos devem ser estabelecidos em níveis moderados de dificuldade, ou seja, ligeiramente difíceis, porém atingíveis. Para tanto, o líder deve conhecer seus subordinados de forma a aplicar o grau adequado de dificuldade no nível tal que esses objetivos não sejam tão difíceis a ponto de serem rejeitados.
- b) Especificidade dos objetivos - Os objetivos devem ser claros em seus significados e específicos em termos da quantidade e da qualidade do desempenho.
- c) Comprometimento com os objetivos. Os indivíduos devem estar comprometidos em alcançar os objetivos estabelecidos - O comprometimento e o desejo de conquistar os objetivos estabelecidos estão diretamente relacionados com a pessoa que estabelece os objetivos e com o próprio objetivo.
- d) Participação na fixação de objetivos - A participação das pessoas no estabelecimento de objetivos aumenta o nível de desempenho, por se sentirem mais comprometidas.
- e) Contrapartida - Trata-se do efeito produzido ao se oferecer uma contrapartida para seus progressos em relação aos objetivos de desempenho.

4)Teoria do Reforço. A quarta teoria de processo da motivação apresentada por Hitt, Miller e Colella (2007, p.98-104) não será alvo de nosso estudo por ir de encontro à proposta do PROA-CFN. A Teoria do Reforço está associada à teoria do condicionamento operante de Skinner, que pressupõe que o comportamento motivacional resulta do simples condicionamento, estabelecendo que a maior parte do comportamento demonstrado por indivíduos e líderes é intencional, no sentido de que um determinado comportamento é planejado para gerar uma consequência positiva.

Após essa breve explanação sobre as principais vertentes teóricas motivacionais, permanece em aberto a questão básica de todas as organizações: Como motivar os indivíduos?

Segundo Bergamini (2008) a diversidade de interesses entre indivíduos nos permite afirmar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos; dessa forma, tratá-las igualmente significa negar as diferenças individuais. “A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana parece ser aquela que individualiza as pessoas levando em conta sua história de vida particular, ou melhor, aquilo que se pode chamar de realidade motivacional. Se técnicas típicas de condicionamento podem ser aplicadas a um grande contingente de pessoas ao mesmo tempo, a estratégia de se conseguir

trabalhar com pessoas motivadas exige maior sensibilidade do superior para poder entendê-las individualmente. É indispensável que este líder conheça cada um de seus seguidores, dispensando a cada um deles a sua consideração individualizada”. (Ibidem, p.26).

Bergamini (2008, p.108) destaca um ponto importante: que até o momento, não existem recursos de mensuração que possam avaliar com alguma acuidade o quanto de motivação há em um indivíduo, pelo fato de que ao relatar seu estado interior, o indivíduo deixa de sentir a emoção ligada a essa predisposição emocional.

A autora afirma que “depois de trabalhar muitos anos pesquisando a motivação, chega à conclusão de que ao iniciar sua vida de trabalho em qualquer organização as pessoas estão cheias de expectativas com relação a sua nova vida no trabalho¹⁰. Esse é, portanto, o momento em que as pessoas estão mais motivadas. A eficácia em geri-las aponta para estratégias que visam não desmotivá-las. As próprias pessoas podem tomar o caminho de sua desmotivação por não conhecerem realmente as suas necessidades e aspirações verdadeiras”.(Ibidem, p.xiv)

Na opinião do autor, o PROA-CFN apresenta estas duas características: possibilita o acompanhamento dos jovens oficiais desde o início de suas carreiras; e, dispensa uma consideração individualizada para cada jovem oficial, devido à atuação dos oficiais orientadores. Nesse contexto, a função dos orientadores é relevante, principalmente na forma como expressam suas lideranças. Devido à relevância da relação entre os temas liderança, motivação e comprometimento serão apresentadas algumas considerações em capítulo separado.

De acordo com Bergamini (2008, p.76), “cada pessoa pode consciente e racionalmente trabalhar em prol da própria satisfação motivacional, a sensibilidade e competência de seus líderes é considerada como indispensável no auxílio dessa busca. Devido ao caráter consciente da motivação é que as pessoas não aceitam serem manipuladas, portanto seus líderes devem ser autênticos, saudáveis psicologicamente e seguros de si, devido a sua verdadeira autoestima que lhes é característica. Não há como ter um setor organizacional responsável pela motivação do seu pessoal, isto é impossível. No entanto, preparar os líderes de forma a garantir e aumentar a motivação daqueles que para eles trabalham é absolutamente factível. É imprescindível colocar à sua disposição as melhores e mais atuais informações sobre comportamento humano”.

¹⁰ Meyer, M.C. 1977, *Apud* Bergamini, (2008).

2.2 COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

“O comprometimento organizacional é um processo que vincula o profissional a um curso de ação, cujos comportamentos indicam sentimentos de responsabilidade com as metas, os objetivos e a manutenção permanente do diferencial competitivo da empresa”. “Assim, de forma coerente com tal perspectiva, os profissionais adotam comportamentos de comprometimento com a empresa”. (Siqueira 2008, p.74)

Segundo Medeiros (2003, p.36 *et seq.*), o enfoque afetivo dominou a literatura sobre comprometimento organizacional por um longo período. Essa concepção unidimensional foi alterada por pesquisadores que entenderam o comprometimento organizacional como um modelo de diversas tipologias, que passando a denominá-lo como componentes do comprometimento, “o termo componente é o mais apropriado para descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações empregados *versus* organização refletem vários graus de cada um desses componentes”¹¹.

Vários teóricos apresentaram modelos de componentes do comprometimento, no entanto, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o estabelecido na década de 90 por Meyer e Allen (Ibidem, p.43), que conceituaram o comprometimento organizacional em três componentes:

- a) comprometimento afetivo/atitudinal: os empregados se identificam com os objetivos e valores da organização e permanecem porque querem;
- b) comprometimento instrumental/valorativo: os empregados necessitam das recompensas e custos associados à permanência na organização e permanecem porque precisam;
- c) comprometimento normativo: os empregados permanecem por se sentirem pressionados por um conjunto de normas que internaliza um comportamento congruente com os objetivos e metas das organizações. (Ibidem, p.43).

O autor apoiou sua pesquisa a respeito de comprometimento nos trabalhos de Bastos¹² (1996, p. 94-104 *passim*): “No meio acadêmico e empresarial, cresce o interesse pelo estudo entre as relações do comprometimento no trabalho e o conjunto de transformações observadas nos processos produtivos e na organização do trabalho. Tais transformações têm

¹¹ Meyer, J. P. e Allen, N. J., 1991. *Apud* Medeiros (2003).

¹² BASTOS A. V. B., Pesquisador UFBA. [www. http://lates.cnpq.br/3264748971027585](http://lates.cnpq.br/3264748971027585).

conduzido a experiências com novas arquiteturas organizacionais que apontam a importância de fatores individuais tais como: interesse, motivação, responsabilidade, criatividade, participação, compromisso e envolvimento como elementos críticos na constituição de modelos organizacionais flexíveis e mais hábeis em lidar com as incertezas ambientais. Nesse contexto, o comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem suporte para seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional”.

O comprometimento em uma organização, segundo Sá e Lemoine (2009), é resultante da associação de dois fatores principais: adesão e oportunidade.

a) Adesão é a internalização dos valores da organização, quando eles são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável. A adesão à organização é analisada por meio de três elementos: a identificação à política e aos valores da empresa, a disposição para desenvolver esforços importantes e o desejo de ficar na organização. Assim, as variáveis retidas para avaliar a adesão dos indivíduos à organização se definem por: identificação, esforços desenvolvidos e intenção de ficar. (Mowday, Porter e Steers, 1982)¹³

b) Oportunidades se relacionam às expectativas vis-à-vis do trabalho: elas se referem àquilo que a pessoa quer atingir trabalhando e à maneira como ela valoriza aquilo que lhe é oferecido na empresa. As oportunidades no trabalho são analisadas por meio da coerência entre o modo de organização do trabalho da empresa e o sistema de valores dos funcionários, identificados pelas suas expectativas. Assim, as variáveis retidas para analisar as oportunidades são: condições de trabalho e relações interpessoais.

Bastos (1998) enfatiza que o comprometimento é maior nas empresas onde as relações interpessoais são mais ativas e onde os indivíduos podem desenvolver relações de amizade, solidariedade e confiança mais intensas. Cabe ressaltar que o comprometimento permanece elevado apesar das condições de trabalho desfavoráveis, o que se supõe que ele é pouco determinado por elas. É justamente a dimensão relações interpessoais que dá sentido ao trabalho e favorece o comprometimento na organização.

Para o autor, a abordagem de Bastos remete a uma das questões desta pesquisa que é o nível de comprometimento estimulado pelo PROA-CFN nos jovens oficiais. A relação entre orientados e orientadores, o desenvolvimento da amizade e da confiança transita nessa dimensão das “relações interpessoais”. Segundo Aderne (APÊNDICE A), ao propiciar um

¹³ Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M., (1982) *Apud* Sá, M.A.D. & Lemoine, C (2009).

canal de interface personalizado por intermédio de oficiais criteriosamente selecionados para conduzir o processo de orientação o PROA-CFN atua como um instrumento amenizador das distorções que afetam negativamente o nível de comprometimento.

Conforme Bastos (1998), as pesquisas sobre o comprometimento e as relações entre trabalhador e organização apresentam as características a seguir:

- a) A natureza do processo de trabalho, crescentemente sob o efeito das novas tecnologias, requer todo um novo ajuste da relação entre indivíduo e trabalho;
- b) A noção de carreira tem sofrido forte alteração, voltando-se para enfatizar o papel do próprio indivíduo na construção de sua carreira, não necessariamente no interior de uma mesma organização;
- c) As ocupações e profissões têm-se reestruturado e mudado de posição na hierarquia os valores sociais;
- d) As próprias organizações estão alterando a sua estrutura, estilo de gestão e as políticas de compensação tradicionalmente utilizadas para atender às expectativas de seus empregados, em uma direção cujo termo “flexibilização” parece descrever adequadamente o processo.
- e) A importância dos empregados é enfatizada, o papel dos gerentes tem-se redimensionado perante as exigências de qualidade, competitividade e autonomia daqueles; dessa maneira, a liderança é fundamental para os gerentes.

Finalmente, Bastos (2001 p.27) enfatiza que a “articulação de várias políticas de recursos humanos pode favorecer forte comprometimento com a organização”. Essas políticas devem se basear em fatores que explicam os comprometimentos com a organização e com a profissão que, em linhas gerais, são abordados sob o enfoque do comprometimento com a organização e com a carreira (*Idem*, 1998). O comprometimento com a organização é produto de variáveis organizacionais e pessoais. Entre as variáveis organizacionais, destacam-se: as expectativas geradas e atendidas no processo de ingresso, as relações internas nas equipes de trabalho, a imagem social da instituição, a política de promoção e o salário recebido. O comprometimento com a carreira é função de fatores pessoais e ocupacionais. Nesse caso, destacam-se as variáveis: adequação entre habilidades, formação e experiência e entre o seu posto de trabalho e as condições e carga de trabalho. (*Ibidem*, p.12-13)

CAPÍTULO 3 - NOVAS GERAÇÕES E A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Não se pode analisar o PROA-CFN sem que sejam apreciadas algumas considerações a respeito das gerações que compõem a oficialidade da Marinha do Brasil, como também, sublinhar a importância da liderança que assume característica de uma habilidade potencializadora dos valores para que se tenha capital humano competitivo, comprometido com a missão da instituição e motivado no desempenho de suas funções e tarefas.

3.1 – DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES

Segundo Marston¹⁴ (2007) a maioria dos líderes atuais pertence à geração “*Baby Boom*” (Boomer), aqueles que nasceram após a Segunda Guerra, entre os anos de 1945 e 1965. Eles correspondem, nos Estados Unidos, a 45% dos trabalhadores. Algumas posições de nível alto nas empresas são ocupadas por esses trabalhadores. Essas posições foram conquistadas fruto de grande dedicação e uma busca de reconhecimento que, em diversas ocasiões, materializaram-se em forma de prêmios e promoções, gerando responsabilidades, ao que eles costumam chamar de sucesso. A visão de mundo que eles têm, com relação a sucesso profissional e a ética no trabalho é herança da geração que os antecederam, que corresponde a 5%, nos EUA, da atual força de trabalho, conhecidos coletivamente como os “Maduros”, nascidos entre 1920 e 1945.

Nos dias de hoje, esses líderes sabem que nada será mais como costumava ser. Esse é o atual desafio para os líderes da geração Boomer, entender os outros 50% da força de trabalho, composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1980, a Geração X (G-X), e aqueles nascidos a partir de 1980, a Geração Novo Milênio¹⁵, que será denominada Geração Y (G-Y). Esses jovens trabalhadores não estão interessados com a permanência em uma mesma empresa, não têm interesse em repetir padrões de comportamento de como as tarefas sempre foram feitas e não dão importância quanto a seguirem os passos de seus líderes para chegarem

¹⁴ A tradução da obra foi do autor, sentido geral da Introdução e de alguns tópicos do primeiro capítulo.

¹⁵ Nota do autor: Para alguns estudiosos essa geração é chamada de Geração Y.

às posições em que eles estão. Na verdade, eles sabem aonde querem chegar; estão focados no que desejam ter.

A G-X e a G-Y têm manifestado a seus líderes, normalmente pessoas das gerações anteriores à deles, que não compartilham com aquela definição de sucesso, que em seu entendimento, sucesso assume outra definição e com outras recompensas para o trabalho. Essa mudança de valores está trazendo, para o ambiente de trabalho, um profundo impacto na estrutura de gerência produzida por aqueles que compõem as antigas gerações. As mais significativas mudanças de perspectivas estão na forma como as antigas e as novas gerações pensam a respeito de tempo, tecnologia e lealdade com a empresa ou organização.

Para os Boomer e Maduros, tempo é algo que se pode investir para o futuro, trabalhando duro, mas que acarretará em recompensas pelos seus esforços. Essas recompensas podem se materializar em forma de reconhecimento, promoções funcionais, bônus, etc. Para os G-X e G-Y, tempo é algo que eles querem controlar e possuir como se possui dinheiro; por essa razão não se pode investir o tempo em carreira ou trabalho com incertezas de dividendos. Nesse caso, as prioridades de emprego de seu tempo se invertem com relação às gerações que os antecederam; os novos querem aproveitar o tempo com atividades que lhes tragam prazer ou satisfação imediata. Eles são os “donos” de seu tempo.

Tecnologia é o item crítico para o sucesso de qualquer negócio ou empresa. As inovações tecnológicas, inicialmente, entravam nas empresas com uma velocidade e uma complexidade que as gerações mais velhas podiam acompanhar, fazendo parte de um processo evolutivo; entretanto, o aumento da velocidade e da dinâmica das transformações, as complexidades decorrentes dessa nova tecnologia e uma nova linguagem desenvolvida pelos usuários fizeram com que os Boomer e Maduros se sintam ameaçados, incompetentes e com dificuldades de acompanhar as mudanças.

As novas gerações já iniciaram suas vidas escolares tendo a possibilidade de uso dessas novas tecnologias, vivendo em um mundo de várias transformações, o que os fazem ter a percepção de que tudo acontece naturalmente, ou seja, não há surpresas, não há ameaça e nem medo de errar tentando; eles aprendem tentando.

Por fim, no que tange à lealdade com as organizações, os G-X e G-Y são céticos. Vivem em um ambiente em que líderes e instituições, até mesmo as religiosas, aparecem nas mídias envolvidas em diversos escândalos. Decorre disso que esses jovens são instintivamente levados a questionar os motivos reais das ações dos líderes e a idoneidade das instituições. De

uma forma geral, os G-X e G-Y perderam a fé nas instituições, públicas ou privadas. Eles investem suas lealdade e crença em indivíduos, naqueles que consideram as pessoas certas; essa característica faz com que eles não estejam vinculados a uma única empresa por todo o período de trabalho de suas vidas profissionais.

Ao contrário, os Boomer e Maduros não tiveram essa experiência de descrédito, tanto por conta das instituições ou das pessoas, tão marcante na fase de suas formações. Para eles, trabalhar com um chefe desagradável é parte inerente do trabalho, não se constituía, na maioria dos casos, razão suficiente para desistirem do trabalho. Os Boomer iniciaram suas carreiras com a mesma crença “cega” em suas empresas e patrões que seus pais sentiam, os pertencentes à Geração dos Maduros, que tiveram um, talvez dois empregos em toda a sua vida profissional.

O autor vislumbra que o PROA-CFN é um meio pelo qual a instituição encontra novos caminhos para manter a nova geração motivada, sob a ótica de seus valores; nesse sentido, pesquisou Mintzberg (2008, p.51). “Os profissionais são treinados durante longos períodos de tempo, antes de assumirem suas posições. Geralmente, esse treinamento ocorre em Universidades, fora das organizações em que irão trabalhar”. Não é o caso da Marinha que forma seus profissionais exercendo controle desde o processo de seleção até a entrega do resultado ao final do treinamento. No entanto, segundo o autor supracitado, “é necessário que a organização transmita para o novo membro o conjunto de valores, normas e padrões de comportamento adotados por ela. Boa parte da assimilação desses valores ocorre informalmente dentro da organização ou formalmente dentro de um sistema de autoridade formal”. O autor identifica no PROA-CFN o caráter formal da consolidação dos valores já transmitidos, sendo que os orientadores se revestem do caráter informal nesse processo.

3.2 – A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O conceito “tradicional” de liderança, segundo Coimbra (APÊNDICE B), ainda atende às necessidades das organizações do século XXI e se traduz como “Influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, por meio do processo da comunicação humana, a consecução voluntária de um ou diversos objetivos específicos (realistas, mensuráveis, claros,

desafiadores e aceitáveis)”. Nesse conceito, cada palavra é importante; entretanto “voluntária” assume um valor fundamental: se uma pessoa segue um indivíduo por coação ou coerção e não voluntariamente, como no conceito, pode-se classificá-la como “dominadora” e não como líder.

Segundo Hitt, Miller e Collela (2007 p.226-227), para se manterem competitivas, as organizações precisam de líderes capazes, que inspirem seus membros a transcenderem as exigências de suas tarefas, exercendo um extraordinário esforço, muitas vezes sob condições adversas, cuja adaptabilidade será o fator diferencial, sem deixar em segundo plano a harmonia do ambiente de trabalho. Nesse sentido, o setor privado desenvolveu novas técnicas e estilos com a finalidade de a organização avaliar os pontos fortes e fracos de seus gerentes, no que tange às capacidades de liderar e, em um sentido inverso, permite que os gerentes avaliados objetivem o aperfeiçoamento de seus atributos e habilidades.

3.2.1- ESTILO DE LIDERANÇA TRANSACIONAL

“Estilo de liderança que é baseado na relação de troca, econômica ou psicológica, entre líder e subordinado. Os líderes transacionais caracterizam-se por exibirem um comportamento de recompensas com contingências e um comportamento dinâmico de administração por exceção”.(Ibidem p.240). Esses líderes apresentam as características:

- a) “Compreendem o que seus seguidores desejam receber a partir de seu trabalho, e tentam proporcionar-lhes aquilo que eles desejam, recompensando os que merecem e punindo aqueles que não atingiram os padrões estabelecidos por ele”.
- b) “Deixam claro o vínculo entre desempenho e recompensas”.
- c) “Trocaram recompensas e promessas de recompensas por níveis de desempenho especificados”.
- d) “Respondem aos interesses de seus seguidores se eles estiverem desempenhando de maneira satisfatória”. (Ibidem p.240).

3.2.2-ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

“Estilo de liderança que envolve motivar os seguidores a fazerem mais do que o esperado, a se desenvolverem e crescerem continuamente, desenvolverem e aumentarem seus níveis de autoconfiança e colocarem os interesses da equipe ou da organização acima de seus próprios interesses”. Os líderes transformacionais apresentam as seguintes ações comportamentais:

- a) “Fazem crescer a conscientização de seus seguidores quanto à necessidade de alcançar resultados organizacionais valiosos, eliminam restrições burocráticas desnecessárias”;
- b) “Incentivam seus seguidores a colocarem os interesses da equipe ou da organização acima de seus próprios interesses mediante a delegação de parcela significativa de autoridade”;
- c) “Fazem crescer o nível de necessidades de seus seguidores, de modo que eles tentem continuamente desenvolver e melhorar a si mesmos, buscando níveis mais altos de realizações, fornecendo aos seus seguidores treinamento, capacitação e outros tipos de experiência de desenvolvimento”;
- d) “Articulam uma visão clara que é benéfica para seus seguidores, comunicam esta visão por meio de ações pessoais, apelos emocionais e formas simbólicas de comunicação”; e
- e) “Modificam a estrutura da organização, a alocação de recursos e políticas da organização, tais como critérios de seleção e de promoção para promover valores e objetivos essenciais”.

(*Ibidem*, p. 241)

3.3-O PROA-CFN E OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Após esse breve resumo dos estilos de liderança organizacionais, pode-se questionar acerca do possível emprego no PROA-CFN e de comparações entre esses estilos e os conceitos doutrinários de liderança empregados na MB.

Segundo Prado (APÊNDICE C), o estilo transacional não se coaduna com o ambiente militar por associar a relação entre líderes e subordinados às recompensas e

contingências. Enfatiza que a liderança militar deve estar orientada para situações extremas e a serviço de causas mais nobres e não a interesses pessoais.

Em que pese haver controvérsias a respeito do Comandante do USS Benfold, da Marinha dos Estados Unidos, cabe citar como exemplo de liderança transformacional Michael Abrashoff (2002), que, devido ao estilo de liderança desenvolvido durante o seu comando, logrou marcas excelentes de desempenho em todos os níveis logísticos e operativos, com sua tripulação motivada e comprometida.

A Marinha do Brasil (MB), doutrinariamente, adota os conceitos apresentados no EMA-137. Coimbra (APÊNDICE B), entende que os nossos oficiais podem utilizar os estilos adotados pela MB combinados com os estilos apresentados. Na prática, tudo irá depender da combinação equilibrada e indissociável de quatro elementos: o ser humano (líder, com seus pontos fortes e fracos e sua personalidade); a equipe (seus pontos fortes e fracos); a situação (circunstâncias e tempo); e a cultura organizacional.

Os estudos de motivação e comprometimento organizacionais reforçam a importância da liderança do gerente na busca do melhor desempenho de seus subordinados. Aderne (APÊNDICE A), considera que o PROA-CFN é uma ferramenta adequada para o desenvolvimento dos atributos de liderança, tanto para os jovens oficiais como para seus orientadores.

Apesar de o PROA-CFN não ter contemplado, na dimensão e profundidade necessária, o desenvolvimento da habilidade de liderança tanto nos jovens oficiais, quanto nos seus orientadores, o autor considera que o programa é uma ferramenta que contribuirá para o desenvolvimento dos atributos de liderança adotados pela (MB), EMA-137 e outras publicações. Para os jovens oficiais, os atributos de liderança serão assimilados pelo exemplo de seus orientadores. Para os oficiais orientadores, essa prática pode ter início durante o estágio de preparação, conforme estabelecido na CPESMARINST N° 10-01, sendo continuada durante as reuniões periódicas, o que contribuirá para o melhor desempenho de suas funções. Nessas reuniões, o estilo transformacional de liderança pode ser apresentado para esses oficiais. Nesse contexto, o autor sugere a aplicação, do questionário científico apresentado por Miller, Hitt e Collela (2007, p. 250-251). Essa ferramenta científica, adaptada pelo autor, permite que os orientadores possam identificar que tipo de liderança, usada no meio empresarial, é adotada por eles (ANEXO B).

CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é apresentada em três partes: a primeira parte é composta pela apresentação do tipo de pesquisa desenvolvida; a segunda descreve o universo e a amostra da pesquisa, composta pelos 2ºTEN(FN) promovidos em 08 de dezembro de 2008; e a terceira parte é composta pelos instrumentos de mensuração utilizados na pesquisa, apresentada em duas etapas. A primeira etapa é constituída de um questionário, aplicado aos oficiais da amostra mencionada. Esse questionário, validado cientificamente como Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), é um instrumento de avaliação quantitativa acerca do nível de comprometimento dos oficiais recém-formados. A segunda etapa está ligada, também, a esses jovens oficiais: consta de uma entrevista semiestruturada conduzida por uma psicóloga do CPesFN, tendo como propósito avaliar qualitativamente a motivação e o comprometimento desses oficiais e, sob a ótica deles, o PROA-CFN, sua validade, os aspectos positivos e negativos identificados, bem como o entendimento desses oficiais a respeito da Marinha do Brasil e do Corpo de Fuzileiros Navais. Cabe destacar que o questionário qualitativo aplicado foi elaborado pelo autor, de acordo com o arcabouço teórico estudado na bibliografia, combinado com a experiência profissional. Finalmente, é importante mencionar que durante a apresentação dos instrumentos de mensuração são descritos os tratamentos realizados aos dados extraídos, que, depois de consolidados, fundamentaram as análises e interpretações do capítulo seguinte. Ademais a pesquisa visou ampliar conceitos relativos à liderança e à formação de ambientes com alto grau de motivação e comprometimento, por intermédio de entrevistas com profissionais que atuam na área em apreço com o propósito de contribuir com a análise.

4.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo são os jovens oficiais, que abrange a faixa dos oficiais subalternos e intermediários; entretanto, a amostra utilizada na pesquisa restringiu-se aos 2ºTEN(FN) enquadrados na CPESMARIST N° 10-01 (ANEXO A) que estabelece as normas de

implementação, gerenciamento e controle do PROA-CFN. Mesmo sendo objetos de acompanhamento pelo PROA-CFN, os 2ºTEN(AFN) e 2ºTEN(QC-FN) não foram considerados na pesquisa por não fazerem parte do “problema da pesquisa”, que é “o grande investimento na formação dos oficiais da MB, oriundos da Escola Naval, não apresentando o retorno esperado, no que tange à retenção e à manutenção de um percentual significativo desses oficiais em seus quadros.”. A evasão de oficiais está discriminada (APÊNDICE D).

4.2 - INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO

Medir a satisfação profissional remete às teorias motivacionais de conteúdo e de processo e às vertentes do comprometimento organizacional apresentadas no capítulo dois. Satisfação, não-satisfação e insatisfação são conceitos de natureza extrínsecas e intrínsecas, de fontes de origens distintas; portanto, os instrumentos de medidas para mensurar o “nível de satisfação” como proposto no conceito do PROA-CFN devem abranger o nível de motivação, o nível de comprometimento e, por envolver a natureza humana, deve considerar as individualidades de cada oficial. Nesse sentido, esta pesquisa procurou estabelecer ferramentas que pudessem medir a motivação e o comprometimento, com o propósito de aperfeiçoar a mensuração do nível de satisfação dos jovens oficiais. Segundo Bergamini (2008, p.108), não há como mensurar a motivação. Dessa forma, buscou-se mensurar o nível de comprometimento por meio de duas ferramentas: uma cientificamente validada que o avalia quantitativamente e outra, na forma de entrevista semiestruturada, responsável pela avaliação qualitativa do nível de comprometimento.

4.2.1 – MENSURAÇÃO QUANTITATIVA DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

O nível de comprometimento quantitativo dos oficiais foi mensurado empregando-se como ferramenta a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). Trata-se de uma escala validada cientificamente

(ANEXO C), que “permite identificar tanto o nível de comprometimento organizacional de indivíduos como de grupos e de organizações. Da mesma maneira, pode-se avaliar o peso com que elementos afetivos e instrumentais são utilizados para justificar as decisões que os indivíduos tomam e que podem conduzir a comportamentos indicadores de comprometimentos com a organização”. (Siqueira, 2008, p. 77).

A EICCO é composta de vinte itens (situações-problema) distribuídos em quatro fatores que envolvem as principais dimensões comportamentais de comprometimento dos jovens oficiais. As dimensões comportamentais são:

- a) Participação - Está relacionada à intenção dos jovens oficiais em participar das atividades, das políticas e dos programas organizacionais contribuindo para a identificação de problemas e seus pontos fracos, bem como oferecer sugestões para as suas resoluções. (*Ibidem*, p.77).
- b) Melhor Desempenho e Produtividade - Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade dos oficiais mediante solicitação do Comando da Unidade, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho e de modificá-las. (*Ibidem*, p.77).
- c) Empenho Extra ou Sacrifício Adicional - Refere-se à dedicação e ao empenho extras dos jovens oficiais em prol da OM, como respostas às necessidades emergenciais da instituição, à abdicação temporária ou permanente de benefícios e vantagens. (*Ibidem*, p.77).
- d) Defesa da Organização - Corresponde à disposição dos jovens oficiais em defender a organização frente às críticas alheias e de demonstrar preocupação com sua imagem interna e externa. (*Ibidem*, p.77)

Para todos os itens da EICCO seguem-se dois subitens que visam investigar se o peso da decisão sobre as situações-problema que envolve intenções comportamentais de comprometimento com a organização tenderia mais para justificativas emocionais (base afetiva) ou para recompensas e custos associados à permanência na organização (base instrumental). A justificativa da opção por uma postura associada a um maior ou menor grau de comprometimento é recorrente aos vinte itens da EICCO e apresenta três categorias de respostas relativas à importância dos motivos que justifiquem a escolha: Nenhuma, Pouca ou Muita. O tratamento às informações e dados coletados e tabulados da EICCO é simples: o cálculo dos escores dos fatores que constituem a escala e o da escala total se dá por meio da média aritmética dos itens que compõem cada fator, assim como a média de todos os itens que integram a EICCO. Estes escores variam de um (1) a sete (7), do nível de menor ao maior comprometimento. (*Ibidem*, p.78)

Os resultados obtidos estabelecem uma correspondência com faixas quantificadas percentualmente, denominadas “percentílicas”, que descrevem diferentes níveis ou patamares de comprometimento, assim como a importância das bases afetivas e instrumentais como justificativas para tal comprometimento. São quatro (4) níveis de comprometimento, ou faixas de desempenho: Baixo (1 a 19); Médio Baixo (20 a 44); Médio Alto (45 a 69) e Alto (70 a 100). Para a importância dos motivos da escolha por uma ou outra opção de resposta, as bases foram classificadas em três (3) faixas de desempenho correspondentes às categorias de resposta, tanto para a base afetiva como para a base instrumental. Para a base afetiva os postos percentílicos foram dispostos da seguinte maneira: Nenhuma (1 a 19); Pouca (20 a 39) e Muita (40 a 100) e para a base instrumental os postos percentílicos foram assim dispostos: Nenhuma (1 a 19); Pouca (20 a 59) e Muita (60 a 100). Transcrevem-se abaixo as tabelas da EICCO, com suas respectivas faixas. (*Ibidem*, p.78).

a)Tabela de normas da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional.

Escala Percentílica				
	01 – 19	20 – 44	45 - 69	70 - 100
Participação	$\leq 4,50$	$4,51 < x \leq 5,50$	$5,51 < x \leq 6,17$	$> 6,17$
Empenho extra ou sacrifício adicional	$\leq 4,40$	$4,41 < x \leq 5,00$	$5,01 < x \leq 5,80$	$> 5,80$
Melhor desempenho e produtividade	$\leq 4,40$	$4,41 < x \leq 5,40$	$5,41 < x \leq 6,20$	$> 6,20$
Defesa da organização	$\leq 4,25$	$4,26 < x \leq 5,00$	$5,01 < x \leq 6,25$	$> 6,25$
Escore médio	$\leq 4,43$	$4,44 < x \leq 5,35$	$5,36 < x \leq 6,10$	$> 6,10$
	Baixo	Médio Baixo	Médio Alto	Alto

Fonte: Siqueira e colaboradores, 2008, p. 75

b)Tabela de normas para interpretação do grau de importância da base afetiva para a tomada de decisão que envolve comprometimento organizacional.

Escala Percentílica			
	01-19	20-39	40-100
Participação	$\leq 2,00$	$2,01 < x \leq 2,33$	$> 2,33$
Empenho extra ou sacrifício adicional	$\leq 1,75$	$1,76 < x \leq 2,00$	$> 2,00$
Melhor desempenho e produtividade	$\leq 1,80$	$1,81 < x \leq 2,20$	$> 2,20$
Defesa da organização	$\leq 1,91$	$1,92 < x \leq 2,20$	$> 2,20$
Escore médio	$\leq 1,90$	$1,91 < x \leq 2,25$	$> 2,25$
	Nenhuma	Pouca	Muita

Fonte: Siqueira e colaboradores, 2008, p. 76

c) Tabela de normas para interpretação do grau de importância da base instrumental para a tomada de decisão que envolve comprometimento organizacional.

Escala Percentílica			
	01-19	20-59	60-100
Participação	$\leq 1,83$	$1,84 < x \leq 2,33$	$> 2,33$
Empenho extra ou sacrifício adicional	$\leq 1,75$	$1,76 < x \leq 2,75$	$> 2,75$
Melhor desempenho e produtividade	$\leq 2,00$	$2,01 < x \leq 2,75$	$> 2,75$
Defesa da organização	$\leq 1,40$	$1,41 < x \leq 2,20$	$> 2,20$
Score médio	$\leq 1,85$	$1,86 < x \leq 2,45$	$> 2,45$
	Nenhuma	Pouca	Muita

Fonte: Siqueira e colaboradores, 2008, p. 76

4.2.2 MENSURAÇÃO QUALITATIVA DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO

Trata-se de um conjunto de perguntas elaboradas pelo autor (APÊNDICE E) com base em sua experiência profissional, tendo como fundamentação os pressupostos teóricos que o autor mesclou alguns conceitos do Levantamento de Estilos Motivacionais (LEMO), Bergamini(2008, p.154) com os conceitos da EICCO. Essas perguntas foram concebidas para serem aplicadas na forma de entrevistas semiestruturadas, conduzidas por uma psicóloga, oficial do CPesFN. Os 2ºTEN(FN) foram divididos em seis grupos de cinco oficiais, sendo entrevistados separadamente, em dias distintos. As respostas foram agrupadas, pelo autor, por categorias denominadas de dimensões. Depois de agrupadas, foram analisadas, fornecendo subsídios para estabelecer uma relação de causa e efeito com os dados obtidos a partir da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO).

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 – ANÁLISE QUANTITATIVA DO COMPROMETIMENTO

Os resultados numéricos foram extraídos das tabelas da EICCO, como descrito no capítulo quatro (APÊNDICE F). Cabe destacar que as respostas dos questionários concentraram-se em uma única zona de pontuação, o que possibilitou, para efeito da apresentação das tabelas abaixo, não apresentar os itens “moda” e “desvio-padrão”.

1) Análise dos Resultados da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – EICCO:

Dimensões	Médio	Classificação
Participação	5,85	Médio Alto
Melhor desempenho e produtividade	5,90	Médio Alto
Empenho extra ou sacrifício adicional	5,44	Médio Alto
Defesa da organização	6,05	Médio Alto

2) Grau de importância da base Afetiva para tomada de decisões que envolvem comprometimento organizacional:

Dimensões	Médio	Classificação
Participação	2,65	Muita
Melhor desempenho e produtividade	2,45	Muita
Empenho extra ou sacrifício adicional	2,49	Muita
Defesa da organização	2,71	Muita

3) Grau de importância da base Instrumental para tomada de decisões que envolvem comprometimento organizacional:

Dimensões	Médio	Classificação
Participação	2,37	Muita
Melhor desempenho e produtividade	2,41	Pouca
Empenho extra ou sacrifício adicional	2,40	Pouca
Defesa da organização	1,78	Pouca

De forma sintética, pode-se afirmar que o nível de comprometimento quantitativo dos jovens oficiais do universo analisado é muito bom. De uma forma mais analítica, será abordada as quatro dimensões apresentadas na EICCO:

1) Quanto à Participação – Os jovens oficiais são receptivos aos novos programas e políticas e não se furtam a identificar aspectos que mereçam melhorias, assim como a fornecer sugestões e plausíveis soluções para os problemas de suas OM, caso sejam identificados. Cabe nessa dimensão, uma consideração importante quando se observam os graus de importância Afetiva e Instrumental: em ambas as bases para a tomada de decisões foram obtidas classificação “muita”, fortalecendo o escore de intenção de comprometimento em Médio Alto ($\mu=5,85$). Trata-se de uma clara demonstração de que os motivos principais para o comprometimento com os novos programas e políticas se encontram alicerçados na crença de que “vai dar certo” - base afetiva - e no dever funcional de fazer o que é solicitado nos programas - base instrumental.

2) Quanto ao Melhor Desempenho e Produtividade – Essa dimensão também obteve a classificação Médio Alto ($\mu=5,90$) em relação às intenções comportamentais de comprometimento organizacional, significando que os jovens oficiais estão dispostos a aumentar seu desempenho e sua produtividade mediante a solicitação do Comando da OM, caso seja necessário. Também são receptivos à ideia de reverem seus procedimentos e forma de trabalhar. Interessante apontar que ao contrário da dimensão participação, a presente dimensão tem como justificativa para essa escolha (Médio Alto) somente o vínculo afetivo que é estabelecido entre os superiores e os militares de sua OM. A base afetiva obteve a classificação “Muita”, refletindo o desejo dos jovens oficiais de contribuírem individualmente para o sucesso do CFN. Os jovens oficiais têm compromisso afetivo com os membros de sua OM e com seus superiores, em especial com os seus orientadores. Esse laço afetivo gera nos jovens oficiais a percepção da existência de “vários CFN”, ou seja, quando são influenciados afetivamente por aqueles superiores que exercem liderança sobre eles, os jovens oficiais assumem a visão de CFN expressa por esses superiores em diversos níveis. Pode-se considerar, também, que essa percepção é reforçada pelo comportamento apresentado no capítulo três das novas gerações que investem suas lealdades e crenças mais em indivíduos do que em organizações. Conforme mencionado anteriormente, nos pressupostos teóricos.

3) Quanto ao Empenho Extra ou Sacrifício Adicional – Essa dimensão obteve um escore Médio Alto ($\mu=5,44$) denotando alta intenção de comprometimento com a OM em situações emergenciais, o que significa que os jovens oficiais têm intenção de se dedicar e se empenhar mais do que fazem em prol do CFN, mesmo que isso possa significar abdicação de certos benefícios e vantagens pessoais. A base para essa escolha de intenção encontra-se na

intensidade do vínculo afetivo que estabelecem com o CFN. A referência para a decisão de comprometimento afetiva foi classificada como “Muita”. No que tange ao vínculo instrumental, classificada como “Pouca”, cabe uma análise detalhada das respostas qualitativas do comprometimento, que respaldarão esse comportamento.

4) Quanto à Defesa da Organização – Essa talvez seja a dimensão que melhor representa a qualidade do vínculo e do comprometimento que os jovens oficiais têm com a Instituição perante a sociedade e também aborda o grau de identificação com o CFN: quanto o oficial se sente fiel representante do CFN e quanto o CFN reflete seus valores e princípios. Nessa dimensão fica patente a preocupação dos jovens oficiais com a imagem do CFN e com a própria imagem profissional. Falar do CFN é falar um pouco de cada um deles. Essa unidade de visão contribuiu para o escore alcançado Médio Alto ($\mu=6,05$), o mais alto grau de comprometimento em relação às outras dimensões. Mais uma vez, observando-se os graus de importância das bases afetiva e instrumental na defesa da organização, nota-se que a ligação afetiva é alta; as emoções e os sentimentos em detrimento de prêmios, ameaças ou trocas da base instrumental. Na opinião do autor, as tradições, a história e o reconhecimento da importância por parte da sociedade com relação aos serviços prestados pela Marinha do Brasil, em especial com relação aos fuzileiros navais, influenciam no investimento afetivo como razão primeira para os jovens oficiais se posicionarem contrários às críticas, em especial as externas.

A análise quantitativa do nível de comprometimento permite afirmar que, excetuando-se a dimensão da participação, que apresenta vínculos afetivos e instrumentais com alto grau de comprometimento, as demais dimensões comportamentais de comprometimento apresentam alto grau de importância na base afetiva. A análise qualitativa do nível de comprometimento possibilitará o aprofundamento das razões desse vínculo; contudo, há de se considerar que o relacionamento interpessoal com o Comando da OM também tem peso nas decisões de comprometimento com base afetiva, avultando a importância da liderança desempenhada pelo Imediato, responsável pela harmonia do ambiente de trabalho, e da liderança desenvolvida pelo Comandante, cuja principal tarefa, no exercício do Comando, é ensinar aos jovens oficiais a serem Comandantes. O Comandante é uma pessoa que, normalmente, demonstra suas emoções. O desempenho e a produtividade são identificados pelos oficiais como critérios de boa avaliação do Comandante e de merecimento de suas consideração e estima.

5.2 – ANÁLISE QUALITATIVA DO COMPROMETIMENTO

A análise qualitativa do comprometimento está dividida em dimensões distintas para cada questão, representadas em *itálico*, com a valoração percentual de cada uma dessas dimensões (APÊNDICE G). É adequado mencionar que os jovens, ao iniciarem suas carreiras como oficiais, são, normalmente, centrados neles mesmos, característica da juventude. Esses oficiais apresentam uma grande expectativa quando do início de suas atividades e esperam encontrar, em suas relações profissionais, ambiente cordial e de respeito. São jovens. O vigor e a irreverência juvenil muitas vezes se manifestaram nas respostas apresentadas; portanto, para efeito de credibilidade do PROA-CFN, suas identidades foram preservadas. Foram analisadas as seguintes questões:

1) Em sua opinião, quais os atrativos que levam as pessoas a escolherem o CFN?

Para 34% dos oficiais entrevistados a *operatividade* é o maior atrativo. Eles entendem como operatividade os exercícios operativos, as manobras e os adestramentos que demandam atividades relacionadas ao combate, sendo esses os fatores preponderantes para a escolha. Para 10% essa escolha está ligada à *estabilidade*, relacionada à permanência no mesmo emprego, o que, de uma forma geral engloba toda a atividade ligada ao setor público. Para 31%, o *relacionamento e o contato pessoal* e a oportunidade de desenvolver relações pessoais com a tropa, propiciando um ambiente de camaradagem onde se desenvolve a liderança são os fatores que induzem as pessoas a escolherem o CFN. Para 3% dos oficiais, é a existência de um *ambiente menos burocrático*. Para esses oficiais, o desejo de não executarem tarefas administrativas é o determinante na opção de ser fuzileiro naval. Para 21%, o *cuidado com o físico* é o fator de relevância na escolha. Esta escolha se relaciona com a possibilidade que o CFN proporciona aos seus integrantes de executarem exercícios físicos a fim de manter a higidez do corpo para desempenharem suas tarefas.

2) O que o primeiro contato com o PROA-CFN despertou no senhor?

Para 21% dos oficiais entrevistados, o primeiro contato gerou *satisfação com o orientador*, devido à identificação com ele e à percepção do interesse deste com o orientado. Em grande parte, essa identificação se deveu a um prévio trabalho de análise de perfil de todos os orientadores e orientados, realizado pelo CPesFN, com a finalidade de estreitar afinidades. Para 3%, a *expectativa frustrada* por não terem sido atendidas suas expectativas iniciais que

foram fomentadas no primeiro encontro com o Programa realizado na Fortaleza São José, mais especificamente, quando foram distribuídos para as suas futuras OM, sem que fossem atendidas suas escolhas pessoais. Para 45% dos entrevistados, o primeiro contato despertou a satisfação pelo *zelo com a carreira*; esses oficiais estão satisfeitos com a atitude do CFN em se preocupar com as suas expectativas profissionais, sentem-se distinguidos e percebem o cuidado do CFN com o início de suas carreiras. Para 7%, o PROA-CFN gerou *surpresa*, por não esperarem tal iniciativa. O restante dos oficiais, 21% dos entrevistados, está *cético*, por não acreditar que o PROA-CFN terá êxito devido à cultura da nossa Instituição. Esses oficiais entendem que para que se possa alcançar o sucesso pretendido pelo programa, deve haver uma mudança de mentalidade partindo dos mais antigos; e, por serem céticos, apresentam um grande potencial para ser desenvolvido por seus orientadores.

3) Após os primeiros três meses de contato com o seu orientador, com o PROA-CFN e com a rotina desenvolvida na Unidade onde serve, avalie o PROA-CFN.

Para 38% dos oficiais entrevistados, o *tempo curto* para avaliação não permitiu que formassem uma opinião a respeito do programa. Para 3%, há dúvida quanto ao propósito do PROA-CFN, simplesmente *não acreditam*, pensam que é mais um "programa". Para 10%, o questionário é *repetitivo*, fazem a relação entre a entrevista semiestruturada e o questionário da EICCO. Para 34% dos entrevistados, a *satisfação com o orientador* é novamente apresentada, sendo justificada pelas mesmas razões da questão dois. Para 14%, o PROA-CFN demonstra a *preocupação positiva* com a carreira. Para esses oficiais, o CFN está preocupado com as suas carreiras, o que desperta neles a confiança no sistema.

4) A tripulação da Unidade onde o senhor serve é formada por Oficiais e Praças. Faça uma análise do nível de motivação desses Oficiais?

Para 38% dos oficiais entrevistados, a motivação é alta em manobras e exercícios e a tripulação está motivada quando está desenvolvendo tarefas relacionadas com as *atividades-fim*. Para 34%, a motivação da tripulação é alta, com bom comando, e a *liderança* é fundamental nesse aspecto, principalmente a forma como o Comandante e o Imediato lideram e se relacionam com a tripulação. Para 7% é baixa, pela *perda do reconhecimento*. Para esses oficiais a falta de motivação da tripulação é decorrente da falta de reconhecimento do Comando pelo esforço realizado. Eles alegam que é muito difícil serem elogiados e que só existem cobranças. Para 21% a motivação é baixa, pela *perda de atividade-fim*. Esses oficiais

relacionam a falta de motivação com o excesso de atividades administrativas e demasiada preocupação com as aparências.

5) Os valores cultuados pelo CFN (Honra, Competência e Determinação) são valores abstratos se comparados com os padrões disseminados nos tempos atuais. Opine a respeito desses valores cultuados pelo CFN.

a) HONRA assumiu diferentes significados: para 7%, representa *direção*, o que, para eles, é o fundamento de tudo, para onde o indivíduo deve direcionar seu comportamento. Para 21%, representa a *atitude e a coerência* nas ações e no agir. Para 21%, é o compromisso que todos devem ter com a Instituição. Para 3%, está relacionada com a *moral*, ou seja, com as virtudes morais. Para 14%, significa ter *orgulho* em fazer o melhor; nesse caso, com satisfação interior e, também, ter caráter. Para 34% dos oficiais, significa ter *dignidade e caráter*, atributos morais ligados a essa virtude.

b) COMPETÊNCIA assumiu diferentes significados: para 45%, é ter *conhecimento*, ou seja, saber fazer com esmero. Para 17%, representa ter *técnica*, o que significa adotar método(s) apropriado(s) para execução das tarefas. Para 7%, significa ter *confiança* nas capacidades profissional e técnica dos envolvidos, assim como ter confiança neles próprios. Para 10%, está relacionado com a *determinação* em se realizar todo o esforço para ultrapassar os obstáculos, alcançando os resultados esperados. Para 21%, é um valor que está ligado a *valor moral*, sentido abstrato da valoração.

c) DETERMINAÇÃO assumiu diferentes significados: para 28%, está relacionada a *fazer o melhor*, o que, para esse grupo assume o sentido de realizar as tarefas com perfeição. Para 24% significa *atingir objetivos*, ou seja, como executar as tarefas de maneira eficiente e atingir as metas estabelecidas. Para 14%, relaciona-se com *vencer dificuldades*; significa ser perseverante e não desistir mediante os obstáculos. Para 10%, representa *manter o foco*, não se desviando do objetivo, e persistir na execução da tarefa. Para 24%, significa *ter dedicação*, realizar as tarefas com empenho e integralmente.

6) Como o senhor se vê hoje no CFN e quais são as suas expectativas de futuro?

Nesta questão, os oficiais se manifestaram tanto para a visão de presente, quanto para visão de futuro, sob dois pontos de vista: alguns, percebem eles próprios como centro da questão outros, percebem o CFN.

a) Os oficiais expressam a visão do CFN do presente de diferentes formas: para 28% dos entrevistados, o CFN está relacionado com "*faz-tudo*". Para esses oficiais, há uma perda de

tempo realizando atividades que, aos seus julgamentos, são inúteis. O CFN é sempre acionado para todas as tarefas, principalmente para aquelas que ninguém quer fazer. Para 24%, a visão é de *satisfação*. Para esses oficiais, o CFN do presente está congruente com as suas expectativas. Para 21% dos oficiais, a visão é de aprendizado por estarem na fase de *adquirir experiências*. Para 17% dos oficiais, o CFN é *valorizado e reconhecido* pela sociedade. Para 3% o ponto de vista é alterado, sendo o foco voltado para o oficial, e ele se sente *impotente* para mudar as coisas que entende que estejam erradas. Para 7%, o ponto de vista também permanece neles e eles se dizem insatisfeitos com o CFN.

b) Os oficiais manifestam a visão de futuro do CFN sob diversos ângulos: para 17%, o CFN terá maior *operatividade*. Eles acreditam e esperam que o CFN se volte para as atividades-fim. Para 21%, o CFN estará mais envolvido em *missões no exterior*. Nesse caso, esses oficiais desejam estar envolvidos em missões no exterior. Para 17% dos oficiais, o futuro do CFN está relacionado com o *Curso de Aperfeiçoamento de Aviação para Oficiais (CAAVO)*. Para esses oficiais o ponto de vista está centrado neles próprios: querem ser pilotos e não projetaram a visão de futuro do CFN e sim, o que eles querem realizar. Para 3%, a visão foi igual à do grupo anterior: esperam estar em uma *OM fora de sede* pela qualidade de vida desfrutada. Para 17% dos oficiais, o ponto de vista voltou a ser sob a ótica do CFN, eles acreditam em um crescimento do CFN com *maior responsabilidade*, significando maior número de atividades e demandas no futuro que envolverá o CFN. Para 14%, no futuro haverá *maior controle* sobre a carreira. Para esses, o rumo da carreira será direcionado pelos mais antigos, sem que haja possibilidade de intervenção pessoal. Para 10%, a visão de futuro é *pessimista* sem esperança, pois acreditam que nada vai mudar.

7) Em sua opinião, o que melhor expressa o sentimento de pertencer ao Corpo de Fuzileiros Navais?

Os jovens oficiais percebem o sentimento de pertencer ao CFN de maneiras distintas; no entanto, todas as formas apresentadas expressam valoração positiva com ligação à base afetiva, agrupadas nas seguintes dimensões: para 48%, o sentimento é de *orgulho pessoal* por fazerem parte de uma tropa profissional. Para 21%, o sentimento de pertencer ao grupo está ligado ao forte “*espírito de corpo*”. Para 3%, o sentimento é de *respeito*; sentem-se admirados e respeitados pelos amigos e familiares. Para 7%, o sentimento é de *confiança* tanto na instituição quanto em si próprio. Para 7%, pertencer ao CFN traduz *sensação de poder*, sentem-se poderosos e com o ego valorizado. Para 14%, pertencer ao CFN transmite o

sentimento de *grande vibração e determinação*, que tem relação com o orgulho, com a valorização pessoal. É importante destacar essa característica da nova geração; ela tem necessidade de ser incluída no processo, de ter participação nas decisões da equipe, de ser identificada por pertencer a essa equipe, característica que pode ser bem aproveitada.

8) Em sua opinião, apesar do pequeno tempo de implementação do PROA-CFN, o que poderia ser aperfeiçoado no Programa?

Essa questão apresentou o maior número de dimensões, o que significa que, para os oficiais, essa ideia os afetou e eles se envolveram com o PROA-CFN. Para o maior número de oficiais, 28% deles, *nenhuma sugestão* pode ser apresentada, por acreditarem ser muito cedo para terem formado uma opinião concreta a respeito do assunto, além de não se ter apresentado nenhum resultado, positivo ou negativo. Para 3%, o PROA-CFN deve *aumentar a credibilidade* fazendo com que as pessoas acreditem na eficácia do programa, sendo necessário prioritariamente uma mudança de mentalidade de todos os oficiais. Para 17%, o que deve ser aperfeiçoado é um maior *feedback*, esses oficiais acreditam que o maior retorno de informações, retroalimentação do que foi por eles passado aos orientadores, e quais medidas foram adotadas para a resolução das questões levantadas significará uma melhoria no Programa. Para 3%, deve haver *mudança de mentalidade*; esse grupo entende que os mais antigos devem acreditar no PROA-CFN e mudar a maneira de enxergarem o CFN. Para 3%, uma forma de aperfeiçoar está na realização de mais atividades relacionadas com o programa, podendo ser expressas por *aumento de entrevistas* e estudo de casos. Para 17%, os *questionários menos diretivos* como o aplicado do tipo da EICCO seria a forma de aperfeiçoar o Programa. Para 10%, o aperfeiçoamento se concretizaria caso houvesse uma *melhor orientação* aos Guardas-Marinha. Para esses oficiais, o Programa deve iniciar na Escola Naval; alegam que não conheciam o PROA-CFN, o que é perfeitamente entendido, visto que o Programa teve início em janeiro de 2009. Para 10% dos oficiais, o aperfeiçoamento do PROA-CFN está relacionado com o *tempo disponível x rotina da OM* e o número de atividades realizadas pelas OM torna difícil conciliar os encontros com seus orientadores o que incide em aumento de trabalho após o expediente para ter que responder aos questionários ou encontrar o orientador. Para 7% dos oficiais, a *interação Orientador x Orientado* deve ser aperfeiçoada, quer seja pela melhor preparação dos orientadores, quer seja pela maior disponibilidade de tempo para os orientados.

9) Em sua opinião, que aspectos interferem no nível de comprometimento dos Oficiais do CFN?

Para 7% dos oficiais entrevistados a falta de *operatividade*, que para eles significa a execução de atividades não operativas, sem relação com a atividade fim do CFN, interferindo no comprometimento. Para outros 7%, é o *salário baixo* que influencia; no entanto, não apresentaram justificativa. Para 21%, a *falta de material e pessoal* são fatores determinantes devido à sobrecarga de tarefas a serem executadas, incluindo os itens de conforto. As dimensões que serão apresentadas a seguir estão direta ou indiretamente ligadas à liderança. Para 10% a *má administração* anterior reflete no comprometimento. Para esses oficiais, essa má administração está relacionada com os Comandos que não se preocupam com o bem-estar, a boa alimentação e bons alojamentos da tripulação e que não dispensam aos subordinados o tratamento digno. Para 7%, é a *falta de reconhecimento* do Comando, ou seja, quando as tarefas são executadas, não há elogio pelo esforço ou pela finalização delas. Para 3%, a falta de *feedback* é o que contribui para a falta de comprometimento: não havendo informações sobre o desempenho positivo, as tarefas perdem o sentido porque não há retorno ou informações sobre o resultado delas. Para 10%, são as *questões particulares*, problemas pessoais que interferem. Para 14%, é o *excesso de burocracia* e muitas atividades administrativas que acarretam a falta de comprometimento, gerado também pelo número reduzido de adestramentos que envolvem a atividade-fim. Para 21%, o comprometimento está vinculado ao *relacionamento interpessoal*, principalmente no que se refere à dificuldade do Comando em exercer a sua liderança no tratamento com a tropa.

10) Esses aspectos se fazem presentes no ambiente de trabalho no CFN?

Os oficiais entrevistados apresentaram as seguintes dimensões: para 34% dos jovens oficiais, há uma percepção de *perda de referência*. Esses oficiais entendem que o CFN tem valorizado a limpeza, a manutenção da OM e as atividades administrativas em detrimento do adestramento. Alegam que “quando há alguma solicitação emergencial, o adestramento é a primeira atividade a ser cortada”. Para 7% dos oficiais, o *trabalho não especializado* é determinante para a falta de comprometimento. Esses oficiais se referem à realização de tarefas que, no nível de emprego de capacidade intelectual, não encontram nexos com a formação recebida durante a EN. Para 3%, é a *pouca operatividade*. Entendem que é a falta de operações, ou seja, exercícios e adestramentos ligados com as atividades relacionadas ao combate que gera a falta de comprometimento. Para 17%, é a *falta de reconhecimento* por

parte dos mais antigos que afeta o comprometimento. No entender desses oficiais, as tarefas são exercidas sem que haja um elogio pelo esforço ou pela sua finalização, demonstração de falta de liderança. Para 31% o aspecto positivo para o aumento do comprometimento é o *ambiente de trabalho*, que na maioria das OM é bom e harmonioso, reforçado pelo desenvolvimento de bons relacionamentos interpessoais. Para 7%, a quantidade excessiva de *material em más condições* favorece a perda do comprometimento.

11) O PROA-CFN contempla esses aspectos?

a) SIM, para 69%, devido às seguintes razões, assim distribuídas: para 60% desse total, devido ao *feedback do orientador*, ou seja, a informação do orientador sobre as ações desenvolvidas a partir das informações prestadas pelo orientado. Para 5% pelo fato de o PROA-CFN ser oriundo de oficial-general, ou seja, é um Programa que denota *mudança de comportamento* da instituição e da mentalidade por ter tido sua origem em um oficial muito antigo. Para 5%, devido à *melhora no ambiente de trabalho*. Para esses oficiais o ambiente de trabalho harmonioso está associado à integração positiva das pessoas, um melhor relacionamento interpessoal. Para 15%, devido à *mudança de mentalidade* da administração pelo surgimento da preocupação com o rumo da carreira dos jovens oficiais. Para 15%, pela visão diferente da instituição por adoção de estratégias que visam à melhoria da qualidade de vida profissional, sendo o exemplo a iniciativa da *formulação do PROA-CFN*.

b) NÃO, para 31%, devido às seguintes razões, assim distribuídas. Para 44% dos oficiais, devido à *rigidez da estrutura* da Instituição e conseqüente resistência às mudanças. Para 22%, por acreditarem que *não é a função do PROA-CFN*, ou seja, por entenderem que o Programa não tem como objetivo mudar a estrutura da Instituição. Para 33%, pela *inércia pós-conhecimento* de dados; para esses oficiais, não houve mudança nem tentativa de resolver os problemas da distribuição dos oficiais para OM diferentes daquelas que eles escolheram, causando frustrações.

12) Em sua Unidade, você observa a participação de Oficiais para a tomada de decisão de superiores? Como?

Para 76% dos oficiais entrevistados, essa participação é baseada no conhecimento técnico e se processa no nível de *assessoramento aos superiores*. Para 24% dos entrevistados, essa participação se processa devido ao *incentivo do comandante*; na opinião desses oficiais, alguns comandos valorizam a participação na tomada de decisões apresentando uma liderança do tipo participativa.

13) Em sua Unidade, você observa que Oficiais se envolvem em tarefas que ultrapassam o horário de expediente? Por que, caso a resposta seja positiva, esses Oficiais o fazem?

Não, para 28% dos oficiais entrevistados, sem que apresentassem justificativas. Sim, para 72% dos oficiais entrevistados, assim distribuídos: para 24% dos oficiais, o envolvimento é em consequência dos *dias que antecedem às manobras ou exercícios*, que geram um excesso de atividades. Para 35%, devido à *falta de pessoal nas OM* - o acúmulo de funções exercidas pelos oficiais os obriga a permanecerem após o expediente. Para 10%, por causa de *atividades administrativas*; eles entendem que as atividades ligadas à condução da OM são muito burocratizadas, consumindo muito tempo. Para 3%, por *comprometimento* ou dedicação à instituição.

14) O senhor observa Oficiais preocupados em melhorar a imagem do CFN? Como?

Não, para 21% dos oficiais entrevistados, sem expressarem suas justificativas. Sim para 79% dos oficiais, assim distribuídos. Para 14%, por meio de trabalhos de *relações públicas*, com a divulgação dos eventos ocorridos no CFN, por intermédio da mídia escrita e falada; para 3%, devido à *integração dos familiares* à rotina do CFN em diversas atividades e demonstrações. Para 3%, devido à *iniciativa do próprio PROA-CFN*. Para 7%, devido às *atividades de Assistência Cívico-Social (ACISO)* desenvolvidas durante os exercícios e operações. Para 59%, pelo bom *desempenho das tarefas* atribuídas aos Fuzileiros Navais, de caráter subsidiário ou não, denotando profissionalismo e a valorização da vida militar.

15) O senhor observa se os militares de sua Unidade, mesmo quando não estão desenvolvendo tarefas que não lhes agradam, trabalham em prol da instituição?

Não, para 3% dos oficiais entrevistados, sem expressarem suas justificativas. Sim, para 97%, assim distribuídos, cabendo destacar que o grupo se divide quase equitativamente relacionando essa resposta positiva à base instrumental e afetiva. Para 14% dos oficiais entrevistados, devido a *possíveis recompensas ou alguma vantagem esperada ou prometida*. Para 10%, pela *liderança exercida pelos Comandantes* ou pela lealdade a eles; para 41%, por simples *cumprimento de ordem* para não serem punidos; para 14%, por *orgulho pessoal*, desempenham bem a tarefa para não serem mal vistos; para 17%, por serem responsáveis *comprometidos* com a instituição.

16) O senhor observa no CFN militares que se destacam por apresentarem soluções inovadoras para os problemas? Caso negativo, que aspectos interferem para que eles não ofereçam soluções inovadoras?

Sim, para 66% dos oficiais entrevistados, assim distribuídos: para 37%, a questão esta ligada às *relações interpessoais*, para se sentirem aceitos pelo grupo. Para 5% dos oficiais, as soluções inovadoras estão ligadas às *atividades desenvolvidas pela OM* que exijam essas soluções. Para 11%, com a finalidade de *se sentirem admirados* ou estão em busca de reconhecimento. Para 11%, devido às *recompensas* em função do desejo de obter alguma vantagem. Para 37%, por se *sentirem valorizados* pelo Comando em OM que o Comandante incentive e valorize novas ideias. Não, para 34% dos oficiais entrevistados, assim distribuídos: para 20% consideram que novas ideias geram *trabalhos adicionais*, acarretando acréscimo de carga horária extra até que a formalização da nova ideia seja inserida na rotina. Para 10%, a *omissão* é a escolha dos oficiais para que não sejam considerados polêmicos ou questionadores. Para 50% dos oficiais, por *receio de se exporem* desnecessariamente ao apresentarem novas ideias e, em decorrência dessa exposição, sofrerem possíveis consequências. Para 20%, por acharem que a *Instituição não valoriza* esse tipo de iniciativa e por não serem recompensados, normalmente, por qualquer esforço empreendido.

5.3 – SÍNTESE DAS ANÁLISES QUANTITAVA E QUALITATIVA

A análise quantitativa dos resultados da EICCO demonstrou que os jovens oficiais possuem um nível de comprometimento muito bom. No entanto, ao serem verificados os graus de importância afetiva e instrumental para a tomada de decisões que envolvam o comprometimento organizacional, a base afetiva é a predominante. A análise qualitativa do comprometimento possibilitou identificar quais os aspectos, sejam positivos ou negativos, que ligam os jovens oficiais à Instituição. Nesse sentido, a síntese a seguir foi elaborada obedecendo à abordagem das dimensões comportamentais da EICCO, com seus graus de importância afetivos e instrumentais, analisados sob o enfoque qualitativo do resultado obtido nas entrevistas semiestruturadas.

Inicialmente, serão apresentadas todas as quatro dimensões da análise quantitativa que são comuns às respostas consolidadas da análise qualitativa. Considerando como muito bom o nível de comprometimento dos jovens oficiais, a análise focará as bases afetiva e instrumental. As respostas consolidadas da questão sete expressam com nitidez por que o grau

de importância da base afetiva é alto em todas as dimensões. Excetuando os 7% que associaram o sentimento de poder a pertencer ao CFN, que, apesar disso, não traz uma conotação negativa, 93% percebem o sentimento de pertencer ao CFN com uma valoração positiva, sendo que para 83% o orgulho de pertencer a uma tropa profissional, vibrante e determinada, com forte “espírito de corpo” são os sentimentos que fundamentam essa percepção do pertencer ao CFN. A abstração desses dois sentimentos permite que sejam feitas considerações: primeiro, a afetividade fundamentada em sentimentos abstratos, que é o caso do orgulho, e entendimento da existência de uma coesão, traduzida pelo espírito de corpo, podem, com o passar do tempo, desaparecer. Segundo, a base afetiva é, normalmente, vinculada à emoção; conseqüentemente, é necessário que seja cuidada constantemente, caso contrário, pode se tornar uma emoção negativa - “amor e ódio caminham juntos”.

Não se pode esquecer que esses jovens oficiais pertencem à geração “Novo Milênio” (capítulo três), cujo comprometimento com a organização está vinculado à base instrumental, onde há premissa do imediatismo. Os jovens da nova geração possuem vínculo afetivo com suas carreiras, e não com a organização. Essa ambigüidade entre o forte vínculo afetivo desses jovens oficiais e o vínculo de base instrumental predominante dessa nova geração torna plausível inferir que os laços afetivos não satisfazem todas as condições que satisfaçam o comprometimento com a Instituição. No entanto, essa leitura da base afetiva “muita” justifica o grau de importância da base instrumental, que se manifesta em três dimensões com a classificação “pouca”, excetuando a dimensão participação, e pode ser entendida pela interpretação com relação às repostas à questão nove.

As razões apresentadas, ainda na questão nove, pelos jovens oficiais se dividiram em nove grupos, que, por serem correlatos, foram reunidos por afinidade com o propósito de se efetuar análise com uma “lente de aumento”. A deficiência na liderança é responsável por 51% da baixa classificação, que, neste caso, engloba o relacionamento interpessoal “comando versus comandados”, tratamento digno à tripulação quanto ao aspecto de conforto, boa alimentação e de cuidado por se manter a tropa informada a respeito das tarefas a elas atribuídas, incluindo nesse aspecto, o descuido de se reconhecerem publicamente o bom desempenho da gente de bordo e até mesmo a preocupação e o conhecimento a respeito das questões particulares em que estão envolvidos os subordinados. A falta de material e pessoal acarretando sobrecarga de trabalho e os baixos salários formam os motivos relacionados pelos entrevistados, totalizando 28% dessa amostra. É oportuno destacar o aspecto puramente

instrumental dessa leitura que se vincula a fatores extrínsecos; no entanto, sublinha a importância da liderança motivacional, que, sendo bem conduzida, possibilita que os fatores extrínsecos sejam compensados pelos intrínsecos. De acordo com a teoria (capítulo dois), a existência de bons salários não proporciona satisfação, mas a sua falta acarreta a “não-satisfação”. Por fim, 21% de todo o grupo percebe que o excesso de atividades administrativas em detrimento das atividades-fim é o fator que acarreta o grau da base instrumental com a classificação “pouca”. Finda esta análise, passar-se-á a abordar as quatro dimensões, conforme descrito acima.

1) Participação - Esta dimensão, caracterizada por um alto comprometimento, é a única cuja classificação se equivale tanto para a base afetiva como para instrumental, apresentando elevado nível de comprometimento “muito”, fortalecendo o escore de intenção de comprometimento em Médio Alto ($\mu=5,85$). Esse resultado é confirmado pelas questões relacionadas a seguir. O grau de importância para a base afetiva, na questão um, é de 65% e está ligado à satisfação de os oficiais executarem a atividade fim e ao ambiente favorável ao desenvolvimento de relações interpessoais. A base afetiva é fundamentada quando 66%, na questão dois, se identificam com o PROA-CFN no primeiro contato, quer por afinidade com o orientador, quer pela demonstração de zelo com a carreira dos oficiais que o Programa transmite. A avaliação do Programa, apesar do tempo curto de implementação, não permitiu que 38% dos jovens oficiais na questão três, expressassem opinião; para 48% a base afetiva identifica os jovens oficiais com o Programa. Os jovens oficiais têm a percepção, expressa na questão doze, da participação dos oficiais no assessoramento, por conhecimento técnico ou por efeito da liderança de seus Comandantes, para a tomada de decisão de superiores em 100%, traduzindo a total aderência ao grau de afetividade. Na questão quinze, a instrumentalidade pode ser medida quando 55% dos jovens oficiais apresentam a percepção de que o trabalho em prol da Instituição é desenvolvido, quer por receio de punição e mero cumprimento de ordens, quer para obtenção de recompensas e vantagens. O oferecimento de sugestões, inovadoras ou não, na solução de problemas, questão dezesseis, se expressa, para 66% dos jovens oficiais, vinculada à base afetiva, na sua maioria.

Nas questões dois e três, existem dois grupos de oficiais: 21% céticos e 3% descrentes com o PROA-CFN. Os céticos justificam suas posições baseadas na rigidez da instituição. Para esses oficiais, a mudança de mentalidade, partindo dos oficiais mais antigos, é preponderante para o êxito do PROA-CFN. Considerando que o jovem, ao escolher a

carreira militar, conhece (ou se espera que ele conheça) as especificidades da Instituição militar, não encontra sustentação a justificativa da rigidez para esse ceticismo. Com certeza, esses cétricos podem ser trabalhados, no sentido que mudem de ponto de vista. O oficial que se diz descrente, apesar de percentualmente não agregar peso à pesquisa, justifica sua posição alegando ser “mais um programa”. A análise mais detalhada dessas justificativas aponta sua origem para a cultura organizacional; em outras palavras, está ligada à mentalidade da Instituição.

No relatório da entrevista semiestruturada, elaborado pela psicóloga do CPesFN, (APÊNDICE H), verifica-se que existe uma percepção dos oficiais em relação à Instituição no sentido de se sentirem subempregados. Eles alegam que as exigências curriculares, a que são submetidos desde os cursos preparatórios até a formação como oficiais capacitam-nos ao desempenho de atividades de demandas intelectuais superiores que não são compatíveis com as que eles desenvolvem nas suas Unidades. Os jovens oficiais percebem a necessidade de uma mudança de mentalidade da Instituição no sentido de desenvolverem tarefas à altura de seus potenciais. No entender do pesquisador, essas duas razões são correlatas. Não raro, os jovens oficiais, quando se apresentam em suas primeiras Unidades, são recebidos como “calouros” pelos contemporâneos de Escola Naval (EN). As funções que assumem estão, normalmente, ligadas às tarefas que não exigirão, de fato, todo o conhecimento adquirido na EN; decorre desse fato a importância de mudança de mentalidade, mencionada por eles. A percepção dos jovens oficiais de que eles são importantes para a Instituição está correta; o que falta, muitas das vezes, é essa percepção se tornar sentimento concreto. O respeito e o envolvimento de todos os oficiais, do mais alto escalão até o mais baixo, que está no final da linha, onde se inicia a carreira desses jovens oficiais, é fundamental para fortalecer esse sentimento de pertencimento. O PROA-CFN se ajusta perfeitamente a esse modelo, porém, não é o único instrumento. A eficácia do comprometimento nas organizações é traduzida quando existe a convergência de interesses. Os jovens oficiais são capazes de desenvolver esforços consideráveis para que o CFN cumpra sua missão. Por sua vez, o CFN propicia um ambiente harmonioso de desenvolvimento profissional e de valorização pessoal que contribui para o fortalecimento da adesão dos jovens oficiais na dimensão participação.

2) Melhor Desempenho e Produtividade - Essa dimensão caracteriza-se por um alto comprometimento, classificação Médio Alto ($\mu=5,90$) e, diferentemente da dimensão participação, obteve grau de importância da base afetiva classificação “Muita”, maior do que

a base instrumental, classificação “Pouca”. Esse resultado é ampliado e bem entendido quando observado pela ótica qualitativa do comprometimento, fundamentado na questão quatro. O grau de importância para a base afetiva, na questão quatro é de 72% e está relacionado à realização de manobras e exercícios que se traduz pela satisfação de executarem a atividade-fim. A análise das respostas a essa questão ressalta a importância percebida pelos jovens oficiais da liderança como elemento de base afetiva. A liderança é determinante para o comprometimento organizacional em todas as suas dimensões, considerando o total de 62% o percentual que, de forma positiva, seja pelo seu correto exercício, ou de forma negativa, seja pela falta de reconhecimento do Comando pelos esforços realizados, em última análise, representa uma deficiência na liderança, esse assunto deve ser mais trabalhado pelo PROA-CFN. Os pressupostos teóricos, apresentados no capítulo dois, destacam a importância do papel dos líderes tanto para a motivação organizacional, Bergamini (2008,p76), tanto para o comprometimento, Aderne (2009). O PROA-CFN pode ser usado para abordar mais profundamente, na preparação de seus orientadores, os conceitos de liderança do EMA-137. Pelas características funcionais da relação entre orientadores e orientados, o estilo de liderança transformacional pode ser incentivado. No entanto, a mudança de mentalidade e o envolvimento de todos com o PROA-CFN, tratados na análise da dimensão anterior, têm relação direta com a liderança exercida em todos os níveis. Coimbra (2009) sugere a criação do “oficial de liderança” nas Unidades do CFN. Avaliando essa sugestão, pode-se ampliá-la, lançando luzes nessa ideia e utilizando o PROA-CFN como instrumento que contribuirá para o desenvolvimento da habilidade de liderar. A criação de um encargo colateral de “oficial de liderança” de cada Unidade, filosoficamente, é excelente, entretanto, na prática, pode vir a se tornar mais uma tarefa administrativa, tão criticada por esses jovens oficiais. Uma possível solução seria a criação, no CIASC, de uma “Comissão de Liderança”, composta por oficiais e praças. Tal comissão percorreria as Unidades do CFN, transmitindo, de forma homogênea, os principais conceitos do EMA-137, nossa história, as tradições do CFN, seus valores primordiais, o significado único de cada valor e o espírito de corpo, que viabiliza a coesão. Essa ação fortaleceria o sentimento de pertencimento ao CFN e contribuiria para a ressignificação de uma nova mentalidade, importante para o fortalecimento do comprometimento da Instituição. A criação dessa “Comissão de Liderança” oferece a oportunidade de se preencher uma lacuna, existente nas unidades devido às diversas atividades desenvolvidas, de se pensar em liderança durante todo o tempo e em todos os

níveis. As atividades desenvolvidas pela Comissão de Liderança não esvaziam a função do orientador, por possuírem atribuições complementares. Assim, o pensamento do CFN tem mais uma forma de ser transmitido, seria alcançada, com essa medida, a coerência entre o que o orientador transmite para seu orientado e aquilo que ele vivencia em sua OM, corrigindo a possibilidade da percepção que os jovens oficiais têm da existência de “vários CFN”, contribuindo, dessa maneira, para que a base afetiva não esteja vinculada a indivíduos, e sim à Instituição.

3) Empenho Extra ou Sacrifício Adicional - Esta dimensão caracteriza-se por apresentar um alto comprometimento, escore Médio Alto ($\mu=5,44$); o resultado, mais uma vez, está vinculado ao grau de importância da base afetiva, que foi classificada como Muita e pode ser detalhado na interpretação da resposta da questão treze, que aponta as razões pelas quais os jovens oficiais têm intenção de se dedicar e empenhar mais do que fazem em prol do CFN. A base afetiva é bem definida por 72% dos entrevistados, demonstrando que os jovens oficiais têm percepção satisfatória ao realizarem tarefas que antecedem as atividades-fim (tarefas administrativas) por comprometimento e mesmo por falta de pessoal. Esse vínculo de afetividade fica transparente se comparado com a questão sete, onde orgulho e sentimento de pertencer ao grupo totalizam 69%, respaldando os motivos pelos quais esses jovens realizam um sacrifício adicional, mesmo em condições adversas. Mais uma vez, as teorias apresentadas no capítulo três corroboram para a interpretação desses números. O que faz com que os jovens oficiais realizem um sacrifício adicional em prol do CFN é um sentimento de dever com eles próprios e não com a Instituição. Normalmente, os jovens das novas gerações realizam esse empenho extra ou sacrifício adicional com base na instrumentalidade, ou seja, no recebimento de vantagens imediatas. A base afetiva elevada de nossos jovens oficiais se apresenta como um paradoxo, que pode ser entendida se estudada na dimensão vocacional. A carreira militar exige daqueles que a abraçam o “sacrifício da própria vida”. É plausível deduzir que esses jovens se diferenciam dos demais de sua geração, ao apresentarem forte ligação afetiva com a Instituição, devido a este sentimento vocacional. Esse sentimento é, no entender do autor, reforçado durante a época de formação, que tem início para muitos desses jovens oficiais no Colégio Naval (CN). É plausível deduzir que ao ingressarem, esses jovens são mais propensos a desenvolverem laços afetivos com a Instituição, no entanto, esse aprofundamento foge ao escopo do que se propôs a pesquisa. O autor apresenta como sugestão um estudo de caso,

situação de combate hipotética (APÊNDICE I), a ser conduzido com a ajuda da psicóloga do CPesFN, dentro das atividades desenvolvidas pelo PROA-CFN.

4) Defesa da Organização - Esta dimensão caracteriza-se pelo o mais alto grau de comprometimento alcançado, classificação Médio Alto ($\mu=6,05$), se comparado com as outras três dimensões. A defesa da organização pode ser traduzida devido à análise realizada a partir das respostas da questão quatorze. Quantitativamente, a base afetiva obteve a classificação “Muito”, sendo respaldado qualitativamente pela percepção de 79% dos oficiais que, ao desempenharem suas tarefas, sejam elas subsidiárias ou não, participando de assistência cívico-social às populações carentes, divulgam o CFN pela mídia ou mesmo para seus familiares e pelo desenvolvimento de programas internos como o PROA-CFN. Como mencionado na análise quantitativa, as tradições, a história e o reconhecimento da sociedade com relação aos serviços prestados pela MB, em especial pelos fuzileiros navais, influenciam o investimento afetivo como razão primeira para os jovens oficiais se posicionarem contrários às críticas, em especial as externas.

Nesse contexto, ganha relevância a forma como os jovens oficiais percebem os valores primordiais do CFN (Honra, Competência e Determinação), que foram trabalhados na questão cinco. Os valores primordiais assumiram diferentes entendimentos, sendo os significados atribuídos à Honra, o de sentido mais abstrato dos três, aqueles que apresentaram maiores divergências. Competência e determinação, apesar de serem percebidos de diferentes formas, apresentaram convergência de sentido. Os valores de uma Instituição têm como objetivo nortear as tomadas de decisão em situações nas quais não há processos e procedimentos estabelecidos. A profissão militar, não raro, pode apresentar situações de crise a seus líderes, por meio das quais eles podem vir a se encontrar em cenários semelhantes ao anteriormente descrito. Também os valores ditam como executar as tarefas, os processos e os procedimentos do dia a dia, sendo fundamentais para os tempos de normalidade. Considerando que existe o desconhecimento do significado homogêneo dos valores primordiais, torna-se plausível inferir que essa descontinuidade favorece a existência de “diferentes CFN”. O entendimento por todos os jovens oficiais acerca dos significados concretos e abstratos e de como a Instituição entende os seus valores primordiais deve ser construído, contribuindo para o fortalecimento da identidade do CFN e o comprometimento de seus oficiais. Novamente, é reforçada a atuação dos orientadores junto aos seus orientados

e a ação da “Comissão de Liderança” nas OM objetivando o fortalecimento do CFN pautado nos seus valores.

A Defesa da Organização está, também, diretamente ligada à visão de presente e de futuro de como os jovens oficiais percebem o CFN. Esse entendimento é ampliado pela análise das percepções apresentadas na questão seis. Para 62%, a percepção do presente é positiva por se sentirem satisfeitos, valorizados e em aprendizado inicial. O fato de 28% dos jovens oficiais perceberem o CFN como “faz tudo” demonstra o desconhecimento das capacidades do CFN e das diferenças entre as tarefas do Poder Naval, básicas e subsidiárias reiterando a função do orientador para o esclarecimento da importância da execução dessas atividades. A percepção de futuro apresenta 41%, centrando seus focos em missões no exterior, na aviação naval e na transferência para fora de sede. Isso demonstra a falta de foco para perceberem as reais oportunidades, presentes e futuras que o CFN oferece. Em que pese o PROA-CFN possuir dois orientadores que servem na EN, a visão do CFN deve ser transmitida quando da escolha para o Corpo, evitando, com isso, distorções de direcionamento na carreira. Por outro lado, avulta de importância a função do orientador para apresentar as diversas oportunidades que o jovem oficial tem no CFN, reduzindo o impacto que ele venha sofrer por não conseguir materializar alguma aspiração. As distorções de entendimento são verificadas quando se analisam as respostas da questão dez. Os jovens oficiais percebem como perda de referência as atividades administrativas; apontam que o trabalho não especializado é inferior à formação acadêmica recebida na EN e correlacionam as condições de material e falta ou precariedade aos fatores de perda de comprometimento. Da mesma forma, essas distorções podem ser atenuadas com um trabalho iniciado durante a formação como oficial fuzileiro naval na Escola Naval.

Para finalizar, serão analisadas as considerações para melhora do PROA-CFN a partir da percepção qualitativa dos jovens oficiais que foi expressa nas respostas apresentadas nas questões oito e onze. Em que pese 28% dos jovens oficiais terem apresentado como justificativa para não externarem opiniões o pouco tempo de implementação do PROA-CFN, a percepção geral dos jovens oficiais com relação ao Programa possibilita relacionar como aspectos que devam ser melhorados, em ordem decrescente de importância, a falta de retorno das informações, “*feedback*”, ou seja, os oficiais não tomam conhecimento dos resultados ou das ações decorrentes de suas demandas, quer seja de seu grupo quer seja dos demais. A mudança de mentalidade da Instituição com relação aos jovens oficiais, eles percebem que

são importantes para a Instituição e que são muito preparados para as tarefas que desempenham, cabendo ressaltar que reconhecem como sinal positivo nessa direção o fato de o PROA-CFN ter sido posto em prática. O melhor preparo dos orientadores combinado com maior esclarecimento dos orientados deve ser reforçado. O PROA-CFN inclui nas suas normas essa preparação; portanto, pode-se analisar a pertinência de se ampliar a preparação dos orientadores em liderança e se estabelecer maiores marcos regulatórios que façam com que os contatos entre orientadores e orientados sejam mais frequentes.

5.4 – ANÁLISE DO PROA-CFN VERSUS RESULTADO DA PESQUISA

Para a melhor visualização, a tabela abaixo se propõe consolidar a comparação entre o PROA-CFN e o resultado da pesquisa, apresentando propostas para sua melhoria.

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O PROA-CFN E OS RESULTADOS DA PESQUISA			
PROA-CFN OBJETIVOS	AÇÕES DO PROA-CFN PARA ATINGIR SEUS OBJETIVOS	RESULTADOS DA PESQUISA	PROPOSTAS
a) Avaliar o nível de satisfação dos jovens oficiais; b) Disseminação de orientações relativas à carreira dos oficiais; c) Disseminação de valores do CFN; e d) Contribuir para a retenção dos jovens oficiais.	a) Desenvolve e fortalece relações interpessoais; b) Mensura o nível de satisfação; c) Exerce liderança por meio da ação dos orientadores; d) Exerce orientação profissional para orientados e orientadores; e) Exerce orientação particular, ocasionalmente; f) Dissemina valores do CFN; e	a) Fortes as relações interpessoais; b) Deficiências na liderança; c) Necessidade de acompanhamento do nível de motivação e comprometimento; d) Ausência de políticas de retenção alicerçadas em base instrumental. e) Diferentes significados a respeito dos valores primordiais do CFN; f) Falta de “ <i>feedback</i> ”;	a) Divulgar em todos os níveis o PROA-CFN; b) Aumentar os estudos de liderança e, principalmente, a prática; c) Criar uma comissão de liderança; d) Avaliar o grau de comprometimento; e) Conduzir dinâmica de grupo; f) Aumentar o comprometimento na base instrumental; g) “Ressignificar” o

	g) Cria ambiente com alto grau de comprometimento.	g) Mudança de mentalidade; h) Melhor preparação e desenvolver estudos de casos; e i) Excesso de atividades administrativas.	CFN. h) Apresentar o PROA-CFN na Escola Naval; e i) Acompanhar orientadores.
--	--	---	--

Os resultados da pesquisa apresentados no quadro acima foram detalhados para melhor entendimento:

a) As relações interpessoais estão fortalecidas na maioria dos grupos, o que se deve à seleção prévia de orientadores, realizada pelo CPesFN, com o propósito de buscar afinidades em diversas áreas de conhecimento entre orientadores e orientados. O orientador assume um papel relevante à medida que se torna amigo, conselheiro profissional e referência para o jovem oficial. As atividades diárias da OM, combinadas com a falta de pessoal, fez com que não exista mais, na maioria das Unidades operativas, a presença daquela oficial experiente e em condições de transmiti-la, possibilitando que o novato nele busque inspiração. Por outro lado, a divulgação do conceito do PROA-CFN, almejando o envolvimento dos oficiais em todos os níveis, contribuirá para o êxito do Programa, bem como fortalecerá as relações interpessoais.

b) A liderança, na percepção dos jovens oficiais, apresenta deficiências tanto no conhecimento de seus conceitos quanto na prática diária das OM que foram apresentadas. O Programa é um excelente meio pelo qual os orientadores podem transmitir conceitos, sob a supervisão do CPesFN, aos tenentes. No entanto, a prática diária do exercício da liderança nas OM pode ser incentivada, conforme será apresentada nas propostas.

c) O PROA-CFN, no seu conceito original, é um instrumento de mensuração da satisfação dos oficiais. Nos relatórios periódicos, o orientador deve avaliar a satisfação do oficial e fazer uma análise comparativa com a anterior. Com o propósito de auxiliar nessa mensuração a avaliação do grau de comprometimento dos jovens oficiais deve ser medida. Na pesquisa, o grau de comprometimento, na análise quantitativa dos jovens oficiais, foi classificado pela EICCO como “muito bom”, sendo este o parâmetro inicial de aferição para essa turma.

d) A pesquisa apresentou, quantitativamente pela EICCO, que os graus de importância das bases afetiva e instrumental do comprometimento foram classificados como “Alto” e “Pouca”

respectivamente. Apresentou também que, qualitativamente, o comprometimento é alto na base afetiva e baixo na base instrumental. A satisfação imediata e a instrumentalidade são características da nova geração, sendo os laços afetivos do comprometimento (quantitativo e qualitativo) um paradoxo de comportamento desses novos oficiais. A Instituição deve obter instrumentos que equilibrem as bases afetiva e instrumental do comprometimento. Os fatores extrínsecos (instrumentais) estão ligados ao contexto do trabalho, tais como: políticas administrativas, relacionamento com superiores, pares e subordinados, competência dos superiores, salários, bônus, prêmios, segurança, condições ambientais de trabalho etc. O PROA-CFN é uma ferramenta administrativa que representa uma medida proativa de melhoria do contexto do trabalho de caráter endógeno.

e) Diferentes são os significados percebidos pelos jovens oficiais a respeito dos valores primordiais do CFN (Honra, Competência e Determinação): os valores de uma Instituição têm como objetivo nortear as tomadas de decisão em situações nas quais não há processos e procedimentos estabelecidos. A profissão militar, não raro, pode apresentar situações de crise a seus líderes nas quais eles se encontrem em cenários semelhantes ao anteriormente descrito. Também os valores ditam como executar as tarefas, os processos e os procedimentos do dia a dia, sendo fundamentais para os tempos de normalidade. Os valores primordiais devem ser transmitidos de forma homogênea. O PROA-CFN avulta de importância uma vez que na preparação, no que tange à liderança de orientadores e orientados desenvolve os atributos primordiais, além dos enunciados no EMA-137 de forma homogênea.

f) As novas gerações, abordadas no capítulo três, apresentam como característica a necessidade de atenção individualizada. É nesse aspecto que sentem falta de “*feedback*”. Não é somente a necessidade de receberem o retorno de suas ações ou indagações; querem se sentir incluídos, participantes ativos da Instituição.

g) A mudança de mentalidade que os jovens oficiais percebem ser necessária para que o PROA-CFN tenha sucesso é o envolvimento dos oficiais em todos os níveis. Para eles, se não houver essa participação, que já é reconhecida nos escalões mais altos, o PROA-CFN será mais um “programa”.

h) O PROA-CFN foi iniciado em janeiro do corrente ano, apresentar a necessidade de melhor preparação tanto de orientadores como de orientados parece prematuro, no entanto, outros resultados indicam que o estágio de preparação dos orientadores pode ser ampliado, abordando aspectos de liderança, tarefas do Poder Naval, atividades subsidiárias, etc. Os

orientadores são os elementos fundamentais para o sucesso do programa. Vislumbra-se, por isso, a necessidade de o CPesFN acompanhá-los de forma mais aproximada, realizando encontros, desenvolvendo estudos de casos, trocando experiências e os apoiando em suas dificuldades. Os orientados, por sua vez, podem ter contato com o PROA-CFN na Escola Naval quando optarem para o CFN e durante o Programa, quando forem oficiais, podem participar de encontros, dinâmicas de grupo e estudos de caso coordenados pelo CPesFN.

i) Os jovens oficiais percebem um excesso de atividades administrativas em comparação às relacionadas com as atividades-fim que, na opinião deles, compromete o nível de comprometimento.

Os resultados extraídos de toda a pesquisa foram comparados com as ações para atingir os objetivos do PROA-CFN, decorrendo as seguintes propostas para melhoria do Programa:

a) Divulgar o PROA-CFN em todos os níveis. O esclarecimento de dúvidas com a divulgação do conteúdo do Programa, para os oficiais que não participam diretamente, contribui para que se atinja o propósito do Programa.

b) Aumentar os estudos de liderança tanto na preparação dos orientadores durante o estágio inicial, bem como nas diversas reuniões periódicas, com a finalidade de transmitir de forma homogênea os valores primordiais do CFN e os demais atributos de liderança do EMA-137.

c) Criar uma comissão de liderança no CIASC, que terá como propósito disseminar os conceitos de liderança e contribuir para a divulgação dos valores primordiais do CFN. As Unidades se encontram com o nível de atividades administrativas elevado. A comissão de liderança, além de desonerar as OM de empenhar um oficial para a transmissão dos conceitos de liderança, diminui a possibilidade de serem transmitidos conceitos de liderança distorcidos, desta forma, busca-se a homogeneidade de entendimentos relativos à liderança.

d) Avaliar o grau de comprometimento quantitativo e os graus de importância das bases afetiva e instrumental dos jovens oficiais com a aplicação do questionário científico da EICCO atendendo ao propósito de aperfeiçoar a mensuração do nível de satisfação;

e) Conduzir com os orientados, na forma de dinâmica de grupo no CPesFN, estudos de caso com o propósito de qualificar, periodicamente, as bases afetiva e instrumental. O autor elaborou, como exemplo, uma situação que poderá ser vivenciada pelos jovens oficiais em missões de paz (APÊNDICE I).

f) O vínculo com a base instrumental está defasado do vínculo com a base afetiva. Essa é uma questão envolvendo medidas que dependem de ações de responsabilidade de fontes internas e externas à Instituição. O CFN deve desenvolver medidas, dentro de sua esfera de competência, que diminua esta defasagem, aumentando o grau de instrumentalidade no comprometimento de seus jovens oficiais.

g) Mudança de mentalidade. É uma ação de longo prazo, que será desenvolvida pelos orientadores e pelo CPesFN. Trata-se da “ressignificação” do CFN em seus oficiais. Essa mudança de mentalidade ou “ressignificação” será alicerçada em três pilares: primeiro, no que concerne à construção da mesma visão de presente e futuro do CFN, por meio do compartilhamento do mesmo significado dos valores primordiais; segundo, pela consolidação de sua cultura baseada nas suas tradições; e, terceiro, pelo forte sentimento de pertencimento e credibilidade conferida ao CFN amalgamada pela unidade de pensamento, coesão e espírito de corpo.

h) Apresentar aos Aspirantes da EN o Programa, tão logo optem pelo CFN, e iniciar um pré-acompanhamento de suas carreiras. Nesse momento da carreira é necessário que os Aspirantes da Escola Naval conheçam o Programa de que irão participar e sejam acompanhados pelos oficiais que servem naquela Escola para identificar perfis, visando à melhor compatibilidade com seus futuros orientadores.

i) Aumentar o número de reuniões com os orientadores, atendendo ao propósito de informá-los a respeito dos assuntos acerca do Programa para que seja comunicado o *feedback* aos orientados. Outro aspecto importante é o apoio que será prestado ao orientador pelo CPesFN.

5.5 - RESPONDENDO ÀS QUESTÕES OU HIPÓTESES.

a) As propostas do PROA-CFN são eficazes para reter os jovens oficiais? As propostas do PROA-CFN não são “eficazes” para reter oficiais, ou seja, não produzem a ação por elas mesmas. No entanto, são “eficientes” na contribuição das ações que produzirão o efeito de reter os oficiais. A mensuração da satisfação e o acompanhamento dos jovens oficiais por orientadores representam essa parcela das ações que, somadas com outras, conduzirão o nível de evasão dos jovens oficiais a um patamar adequado. Vale ressaltar que a criação do

Programa representa uma estratégia de longo prazo que, com o trabalho da motivação e do comprometimento dos jovens oficiais, propicie o CFN se fortalecer nos seus valores e construir um espírito de corpo mais coeso, comprometido com seus valores primordiais e com uma nova visão de liderança adequada a essa geração.

b) O PROA-CFN contempla os aspectos que interferem no nível de comprometimento dos jovens oficiais?

Sim, ao estimular a criação de um ambiente harmonioso de trabalho, fruto da relação entre orientador e orientado. Foi percebida, pelos jovens oficiais, a consideração individual como foram tratados e a demonstração da importância que têm os jovens oficiais para a Instituição;

Não, quanto aos aspectos de liderança e da visão do CFN, no nível OM. Em que pese o PROA-CFN proporcionar aos orientadores a oportunidade de exercício de liderança, os jovens oficiais percebem diferenças quanto à forma de liderar e quanto às diversas percepções relacionadas à visão do CFN. Dessa forma o PROA-CFN deve preencher essa lacuna, abordando aspectos de liderança e transmitindo uma visão homogênea do CFN e seus valores primordiais. Vale ressaltar a importância da criação da Comissão de liderança no CIASC, para atuar no nível OM, consolidando o trabalho do orientador.

c) A estratégia de acompanhamento dos orientados, por oficiais mais antigos, contribui para a retenção e a motivação dos jovens oficiais?

Sim, a estratégia de acompanhamento dos jovens oficiais por oficiais mais antigos contempla dois princípios teóricos da motivação e do comprometimento organizacionais apresentados no capítulo dois. Quanto à motivação, os orientadores têm a possibilidade de atuarem no início da carreira dos jovens Tenentes, momento adequado para essa ação, quando são grandes as expectativas; e se não houver sensibilidade da Instituição quanto às necessidades individuais, existe a possibilidade de se reduzir o interesse pelo trabalho. Quanto ao comprometimento, é maior onde as relações interpessoais são mais ativas, situações em que os indivíduos podem desenvolver relações de amizade, solidariedade e confiança mais intensas. É justamente a dimensão “relações interpessoais” que dá sentido ao trabalho e favorece o comprometimento com a Instituição. Ademais, foi verificado no capítulo cinco que esses jovens oficiais estão vinculados ao CFN por laços emocionais (base afetiva), reforçando a importância da função do orientador. O alinhamento entre orientador e orientado confere o alcance estratégico a que

se propõe o Programa. Esse alinhamento é traduzido pela “ressignificação” do CFN em seus oficiais, alicerçado em três pilares: primeiro, no que concerne à construção da mesma visão de presente e futuro do CFN, por meio do compartilhamento do mesmo significado dos valores primordiais; segundo, pela consolidação de sua cultura baseada nas suas tradições; e, terceiro, pela credibilidade conferida ao CFN amalgamada pela unidade de pensamento, coesão e forte espírito de corpo.

d) O PROA-CFN contribui para o enfrentamento desse desafio? A Instituição prospera na medida que se fortalecem as pessoas que a compõem. Neste sentido, o PROA-CFN contribui para o enfrentamento desse desafio, particularmente porque opera os fatores intrínsecos da motivação, que são a realização, o reconhecimento e o desenvolvimento (tanto profissional como pessoal). Em se tratando dessa nova geração, o Programa dispensa atenção individual e personalizada aos jovens oficiais; entretanto, todos esses fatores são de base afetiva, portanto, passíveis de alterações devido a influências diversas. É importante lembrar que a característica das novas gerações são o imediatismo e o comprometimento vinculados à base instrumental.

e) Pertencer à Marinha, particularmente ao Corpo de Fuzileiros Navais, contribui para a retenção dos jovens oficiais? Essa é a questão mais complexa da pesquisa. A resposta não é simples, pelo fato de não ser exata, como não são exatas as questões que envolvem a natureza humana. No entanto, por tudo que foi estudado na pesquisa, torna-se plausível afirmar que o sentimento de pertencimento à MB, para a maioria dos entrevistados, contribui para a retenção dos jovens oficiais; eles pertencem a uma geração que possui características distintas das antigas gerações, como visto no capítulo três. Essa nova geração apresenta o comprometimento organizacional fundamentado na base instrumental; em decorrência disso, guardam lealdade a indivíduos e não à organização. Esses jovens oficiais pertencem à nova geração, no entanto, o sentimento de pertencimento à MB e, particularmente, ao CFN é grande e está fundamentado na base afetiva; é forte porque é emocional e é vulnerável porque não exclui a característica dessa geração da base instrumental; sendo assim, as frustrações, de qualquer natureza, com a Instituição, podem acarretar a perda do oficial.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pressupostos teóricos apresentados no decorrer desta pesquisa tornam plausível afirmar que as atitudes comportamentais, relacionadas à motivação ou ao comprometimento, dos indivíduos nas organizações, é arte e não ciência, pelo fato de envolver a natureza humana que, sendo composta de razão e emoção, não é exata nas ações e muito menos previsível no seu comportamento. Dessa forma, o PROA-CFN deve ser entendido como uma ferramenta que contribuirá, visto que não pode ser o único esforço, para a retenção de seus jovens oficiais nos quadros do CFN.

O PROA-CFN, em sua concepção original, teve sua estrutura montada para mensurar periodicamente o nível de satisfação dos jovens oficiais. Em consonância com as teorias da motivação, a proposta do Programa é adequada, uma vez que possibilita, também, aumentar e manter o nível de satisfação profissional por meio de atendimentos individual e personalizado desde o ingresso dos oficiais recém-apresentados como 2º Tenentes, destacando-se, nesse aspecto, o papel fundamental do orientador e a seus atributos de liderança.

Outrossim, o PROA-CFN propicia um ambiente de comprometimento organizacional, no qual as relações interpessoais são mais ativas e os oficiais podem desenvolver relações de amizade, solidariedade e confiança mais intensas, interferindo nos processos de retenção e motivação dos jovens oficiais.

Como estudado na pesquisa, a geração Novo Milênio atribui grande importância à administração do seu tempo, não abrindo mão de seus interesses particulares em prol da organização ou da empresa em que trabalham. São tecnologicamente “nascidos”, não encontrando dificuldades em atuarem com os recursos tecnológicos, pelo fato de terem sempre feito parte de seus cotidianos. Não guardam vínculos afetivos com a organização, não tendo, portanto, a obrigação de se manterem fiéis a ela; prendem-se às pessoas individualmente. A premência de terem suas necessidades satisfeitas faz com que o vínculo predominante seja o ligado à base instrumental; com isso, desejam colocações no mercado de trabalho onde se sintam melhor.

Importante destacar que os jovens oficiais são nascidos a partir de 1980 e compõem a geração Novo Milênio. Em que pese esses oficiais pertencerem a essa geração, a

pesquisa identificou que eles possuem vínculo com a base afetiva, de classificação “Alto” e a base instrumental com classificação “Pouco”, em três dimensões, apresentam, dessa forma, característica destoante da média de sua geração. Esse paradoxo deve ser estudado com maior amplitude. Não há dúvida de que a classificação do vínculo instrumental requer ações para aumentá-lo. A instrumentalidade do comprometimento depende de ações que estão ligadas a agentes exógenos e agentes endógenos. Nesse sentido, sugere-se outra pesquisa que se aprofunde acerca de identificar as razões do paradoxo do comprometimento apresentado por esses jovens oficiais.

O PROA-CFN representa a formulação de uma estratégia de longo prazo, de dimensão proativa, cujos alcance e resultado serão maiores do que a soma dos resultados de suas ações.

As mudanças de todas as ordens que envolveram a MB, em sua maioria, foram ligadas aos avanços tecnológicos que impuseram alterações comportamentais. No entanto, a Instituição acompanhou essas alterações. Agora, vivem-se outros tempos, as mudanças de comportamento foram geradas por quebras de paradigmas e pensamentos que alteraram o ideário das novas gerações. Voltaire, filósofo francês, em sua lápide deixou um último legado a instigar-nos a reflexão: *“Quem não vive o espírito de seu tempo, do seu tempo vive apenas as mazelas”*.

Finalmente, as ideias precisam de homens inquietos que as transformem em ação, em efeitos práticos, em objetos. A trajetória que separa o abstrato campo das ideias do resultado concreto é permeada de desvios que somente a determinação dos idealistas consegue percorrer. Ao se apresentarem as respostas às questões formuladas, o autor entende que o PROA-CFN é um programa de longo prazo, que se encontra em estágio inicial, de grande alcance estratégico para o CFN e para a nossa Marinha, caso seja adotado por nossa Força, que contribuirá, junto com outras ações, para enfrentar o desafio de incentivo à motivação e ao fortalecimento do comprometimento dos jovens oficiais.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D Michel. **Este Barco também é seu**: Práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da marinha americana. Tradução: Henrique A.R. Monteiro 1. ed. São Paulo Ed Cultrix, 2006. p. 200.
- ADERNE, Silvio N. Rio de Janeiro, RJ, 9 de junho de 2009. Entrevista concedida ao autor, APÊNDICE- A.
- AVOLIO, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. “**Re-examining the Component of the Transformational and Transactional Leadership** Using the Multifactor Leadership Questionnaire” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (1999) 441-462.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2006.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho**: Contextos em mudanças e os rumos dessa pesquisa neste domínio. In: XXII encontro anual da ANPAD.1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> . Acesso em 13 fev 2009.
- BASTOS, A.V. B. & COSTA, F. M. **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: articulando diferentes estratégias de pesquisa. *Revista Psicologia: organização e trabalho* (Florianópolis) Florianópolis Santa Catarina, v.1,n.1, p.11-41 (2001). Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br>> . Acesso em 13 fev 2009.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. in: TAMAYO,A.; BORGES-ANDRADE,J.E. e CODO, W.Trabalho, organização e cultura. São Paulo. Cooperativa de autores associados,1996. Capítulo VII.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5, ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-137. **Doutrina de Liderança da Marinha**. 2004
- _____. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha-2008** ORCOM-2008, estabelece objetivos gerais a serem alcançados.
- _____. Marinha do Brasil. **Orientações Setoriais do Comandante –Geral do Corpo de Fuzileiros Navais-2008**, ORISSET-2008. estabelece objetivos setoriais a serem alcançados.
- COIMBRA, AIRES A. O. Rio de Janeiro,RJ, 28 de maio de 2009. **Entrevista concedida ao autor**, APÊNDICE – B.
- CPESMARINST N° 10-01, **Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais**, 2008.

ERICA, Barreto Nobre. Liderança e Satisfação no Trabalho, **Revista Marítima Brasileira**, p.145, out/dez, 4° T, 2008.

FRANÇA, Junia L.; VASCONCELLOS, Ana C. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8, ed. Belo Horizonte: Editora UFMG. 2007.

GREENBERG, J. 1993. **Stealing in the name of justice** : Informational and interpersonal moderators of theft reaction to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54: 81-103.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SYNDERMAN, B., 1959 **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons; Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adriene; **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2007.

HOUSE, R., & WIGDOR, L., 1967. **Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation**: a review of the empirical evidence and a criticism. *Personal Psychology*, 20:369-380.

LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P., 1990. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

MARSTON, Cam. **Motivating the "what's in it for me" workforce**: manage across the generational divide and increase profits. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2007
Introdução.

McCLELLAND, D.C. **The Achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand. 1961.

McCLELLAND, D.C. **Power: The inner experiences**. New York: Irvington, 1975.

McCLELLAND, D.C.; BURNHAM, D.H., Power is the great motivator. **Harvard Business Review**, 54:100-110, 1976.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, 2003.

MEYER, M. C. **Six stages of demotivation**. *International Management*, USA, Apr. 1977.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89, 1991.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**, 2ª ed.- 4 reimpr. São Paulo: Editora Atlas S.A.-2008.

MOWDAY, R. T., PORTER, L.W.& STEERS, R. M. (1982). **Employee-organization linkages**. New-York, Academic Press.

PRADO, Newton. Rio de Janeiro, RJ, 4 de Junho de 2009. **Entrevista concedida ao autor**. APÊNDICE - C.

SÁ, M. A. D. & LEMOINE,C. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam**, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/biblioteca>> . Acesso em 13 fev 2009.

SIQUEIERA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WAHBA, M.A., & BRIDWELL, L.G. **Maslow reconsidered**: A review of the research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 212-225; 1976.

WANOUS,J.P.,& ZWANY,A. 1977. **A cross-sectional test of need hierarchy theory**. *Organizational behavior and Human Performance*, 16:78-97.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Introdução ao estudo da metodologia científica**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2008. Módulo de ensino.

ANEXO A – CPESMARINST Nº 10-01
MARINHA DO BRASIL
COMANDO DO PESSOAL DE FUZILEIROS NAVAIS

RIO DE JANEIRO, RJ.
Em 27 de novembro de 2008.

CPESMARINST Nº 10-01

- Assunto: Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN)
- Anexos: A) Modelo de carta aos Oficiais orientados;
B) Modelo de Entrevista Inicial;
C) Modelo de Relatório Consolidado de Avaliação de Satisfação Profissional;
D) Código de Ética do orientador;
E) Código de Ética do orientado;
F) Modelo de Relatório de Contatos Semestrais; e
G) Modelo de Entrevista de Desligamento.

1 – PROPÓSITO

Apresentar as orientações básicas necessárias para a implementação, gerenciamento e controle do Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN).

2 – CONCEITO DO PROA-CFN

O Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN) é um programa destinado a orientar profissionalmente os Oficiais do CFN, desde o início de sua carreira até o 4º ano de CT, por meio de contatos periódicos estabelecidos com um grupo de orientadores selecionados, sob a supervisão do CPesFN, disseminadores da linha de pensamento do CFN. Este instrumento permite a avaliação contínua do nível de satisfação profissional, bem como aumenta a capilaridade do CGCFN entre os Oficiais FN por meio de uma interface mais personalizada, seguindo as tendências de uma moderna gestão de recursos humanos.

3 – DISPOSIÇÕES GERAIS

3.1 - O Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais é o Órgão responsável pela Administração dos Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais. Entre suas tarefas estão a mensuração contínua do nível de satisfação profissional dos militares do CFN e a disseminação de orientações relativas à carreira.

3.2 - O PROA-CFN é um instrumento destinado a mensurar o nível de satisfação profissional e prover orientação suplementar aos Oficiais por meio de um sistema de grande capilaridade baseado na relação entre um corpo de orientadores selecionados pelo CPesFN e os Oficiais incorporados ao CFN a partir de DEZ2008.

3.3 - O PROA-CFN será concebido da seguinte forma:

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01

3.3.1 - Anualmente o CPesFN expedirá Portaria designando o Chefe do Departamento de Oficiais do CPesFN como responsável pelo Programa e os demais Oficiais deste Departamento e uma Psicóloga do Departamento de Recrutamento e Seleção para comporem a Comissão de Avaliação do PROA-CFN.

3.3.2 - O Departamento de Oficiais do CPesFN selecionará os Oficiais orientadores, tomando por base, em princípio, as duas primeiras turmas de Capitães-de-Corveta, que serão escolhidos dentre aqueles que se destacarem, levando-se, ainda, em conta, as suas médias de avaliações na carreira.

3.3.3 - Os nomes dos Oficiais orientadores, após serem selecionados pelo Departamento de Oficiais do CPesFN, serão submetidos à aprovação do Comandante do Pessoal de Fuzileiros Navais, que expedirá uma Resolução relacionando-os e conferindo-lhes esta atribuição.

3.3.4 - Cada Oficial selecionado será responsável por exercer o papel de orientador da carreira de um grupo de até cinco Oficiais no posto de 2º Tenente, recém-apresentados do Navio-Escola Brasil.

3.3.5 - Os Oficiais orientadores, titulares e reservas, serão notificados e comparecerão ao Departamento de Oficiais para um ciclo de palestras de até três dias, para serem apresentados ao Programa e preparados para exercerem a função. Nesta ocasião, receberão uma pasta contendo os nomes dos Oficiais a serem orientados, as instruções sobre as tarefas a serem desenvolvidas, os modelos de relatórios, e passarão por um treinamento em técnicas de entrevista, específico do PROA-CFN.

3.3.6 - Os Oficiais orientadores deverão ser instruídos de tal forma que o Programa seja igualmente compreendido por todos. Para tal deve ser realizada pelo Departamento de Oficiais uma apresentação inicial do PROA-CFN, quando serão abordados, entre outros, o CFN, desde sua criação, sua história, suas tradições e vultos notáveis, até o seu posicionamento e importância dentro da Marinha do Brasil, e sua Visão de Futuro, destacando sempre o Espírito de Corpo, nosso maior legado.

3.3.7 - Uma carta do Comandante do Pessoal apresentando e explicando o PROA-CFN (Modelo do Anexo A) será entregue aos futuros Oficiais ainda durante a Viagem de Instrução. Estes serão relacionados pelo Departamento de Oficiais do CPesFN e distribuídos aleatoriamente pelos orientadores, com quem realizarão uma Entrevista Inicial no CPesFN (Modelo do Anexo B) ao serem apresentados por ocasião do término da Viagem de Instrução do NE Brasil.

3.3.8 - O Departamento de Oficiais, ao verificar a necessidade, pode convocar, a qualquer momento, os Oficiais orientadores, para disseminar novas instruções ou corrigir procedimentos. No quarto trimestre, previamente ao treinamento dos novos orientadores, deverá ocorrer uma reunião de avaliação com o corpo de Oficiais orientadores vigente para que sejam debatidas e, se for o caso, implementadas modificações e ajustes no Programa. Esta reunião tem o propósito de possibilitar a troca de experiências entre os orientadores, bem como avaliar a disponibilidade dos orientadores para o ano subsequente e, conforme o caso, providenciar a sua substituição pelos reservas. Nessa ocasião será preparada a nova lista de orientadores para a próxima turma de novos Oficiais, que será apresentada ao Comandante do Pessoal de Fuzileiros Navais.

3.3.9 - Por solicitação do orientador, do Oficial orientado, ou por interesse do serviço, o Departamento de Oficiais poderá realizar trocas nas listas orientador-orientado.

4 – DEFINIÇÕES, COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

4.1 - Comissão Avaliadora do PROA-CFN

4.1.1 - É a comissão composta no âmbito do CPesFN responsável por avaliar os Relatórios Semestrais dos orientadores e elaborar o Relatório Consolidado de Avaliação da Satisfação Profissional dos Oficiais do CFN a ser enviado semestralmente ao CGCFN.

4.1.2 - Será composta pelos Oficiais do Departamento de Oficiais e por uma Psicóloga do Departamento de Recrutamento e Seleção.

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01

4.1.3 - Semestralmente, até os dias 05AGO e 05FEV, O CPesFN deverá enviar para o CGCFN o Relatório Consolidado de Avaliação da Satisfação Profissional (Anexo C) dos Oficiais do CFN elaborado pela Comissão Avaliadora do PROA-CFN.

4.2 - Departamento de Oficiais

4.2.1 - Anualmente, até 20OUT, o Departamento de Oficiais deverá propor ao Comandante do Pessoal de Fuzileiros Navais a lista de Oficiais sugeridos para compor o Corpo de orientadores para as novas turmas de 2ºTen.

4.2.2 - No caso da necessidade de substituição de qualquer orientador, o Departamento de Oficiais deverá propor ao CPesFN uma lista de substitutos sugeridos composta por pelo menos três Oficiais para cada vaga. Os Oficiais selecionados deverão constar de Resolução do CPesFN.

4.2.3 - O Departamento de Oficiais é responsável pela condução da reunião de avaliação anual do programa e pelo treinamento dos orientadores.

4.3 - Oficial orientador

4.3.1 - É o Oficial, selecionado dentre os 10% mais pontuados de sua turma, responsável pelo estabelecimento de relação de orientação com os Oficiais designados pelo CPesFN. No caso de orientadores dos Quadros de Oficiais Fuzileiros Navais (FN) e Complementar de Fuzileiros Navais (QC-FN), o posto mínimo será de CC (FN) e no caso de Oficiais do QOA-FN o posto será de CT (AFN).

4.3.2 - Após ser selecionado pelo CPesFN como orientador, o Oficial receberá um treinamento e orientações sobre o programa pelo Departamento de Oficiais.

4.3.3 - No relacionamento com o Oficial a ser orientado, o Oficial orientador deverá seguir estritamente o Código de Ética do orientador constante do Anexo D. O Oficial a ser orientado por sua vez deverá pautar seu comportamento por ocasião dos contatos com o orientador de acordo com o previsto no Código de Ética do orientado, constante do Anexo E.

4.3.4 - O orientador deverá orientar no máximo 5 Oficiais designados pelo CPesFN.

4.3.5 - O início do processo de orientação ocorrerá por meio de uma Entrevista Inicial segundo o modelo previsto no Anexo B. Os contatos subsequentes deverão seguir o modelo do Relatório de Contato constante do Anexo F.

4.3.6 - Por semestre deverão ser realizados no mínimo dois contatos.

4.3.7 - No caso do Oficial que está sendo orientado se desligar da MB, por qualquer motivo, o CPesFN informará ao orientador, tempestivamente, de modo que seja realizada uma entrevista de desligamento de acordo com o modelo previsto no Anexo G.

5 – VIGÊNCIA

Esta CPESMARINST entra em vigor na presente data.

MARCO ANTONIO CORRÊA GUIMARÃES
Vice-Almirante (FN)
Comandante

ASSINADO DIGITALMENTE

Distribuição:

Lista 30

DAdM (Bol MB)

DPHDM (Arq MB)

Internas (13)

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo A, da CPESMARINST 10-01.

MODELO

**MARINHA DO BRASIL****COMANDO DO PESSOAL DE FUZILEIROS NAVAIS**

Fortaleza de São José s/n, Ilha das Cobras - Centro

CEP: 20091-000 – Rio de Janeiro - RJ

Tel.: (21) 2126-5140 – secom@cpefn.mar.mil.br

Carta nº /2008 – CPesFN/52

__/__/__/C

Rio de Janeiro, de de 200_.

Ao Senhor
Destinatário
Cargo
Endereço

Assunto:

Prezada Senhor,

1. No momento em que V.Sa. inicia a carreira como Oficial Fuzileiro Naval, é com muita satisfação que, em nome do Comandante-Geral do CFN, tenho a honra de apresentar-lhe as boas vindas ao Corpo de Fuzileiros Navais. Como parcela intrínseca, portanto, indissociável, do Poder Naval, cultivamos o nosso espírito de corpo e as nossas tradições valorizando a nossa história. O CFN tem como valores primordiais: a HONRA; a COMPETÊNCIA; e a DETERMINAÇÃO. Esses valores devem nortear sua vida na lide diária, tanto no trato profissional como no âmbito privado e são determinantes para consolidar o CFN como a força estratégica, por excelência, de caráter expedicionário, de pronto-emprego e de projeção de poder, disponível para a defesa dos interesses da Nação.

Como Comandante do Pessoal de Fuzileiros Navais, cabe-me zelar pela sua carreira que, tenha certeza, é muito importante para o CFN. Sua trajetória como Oficial Fuzileiro Naval nada mais será do que o somatório das diversas experiências angariadas no desempenho

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01

das funções que V. Sa. irá exercer ao longo de sua vida. O CFN, e em particular o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), desejam e trabalham para que V.Sa. tenha as melhores condições para percorrer uma trajetória de sucesso no nosso Corpo.

Para tanto, foi desenvolvido o Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN), que é um programa destinado a orientar profissionalmente os Oficiais do CFN, desde o início de sua carreira até o 4º ano de Capitão-Tenente, por meio de contatos periódicos estabelecidos com um grupo de orientadores selecionados, sob a supervisão do CPesFN, disseminadores da linha de pensamento do CFN. Este instrumento pioneiro permitirá uma avaliação contínua do nível de satisfação profissional, bem como aumentará a capilaridade do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) entre os Oficiais do CFN por meio de uma interface mais personalizada, seguindo as tendências de uma moderna gestão de recursos humanos.

Jovem 2º Tenente Fuzileiro Naval, confie nos seus orientadores, Oficiais da mais alta estirpe, criteriosamente selecionados para interagirem com V Sª num moderno processo de orientação profissional, o PROA-CFN. Cultiva o orgulho de pertencer à nossa Marinha e seja comprometido com o nosso CFN, praticando e cultivando os nossos valores primordiais. Seja muito bem vindo.

ADSUMUS!

Atenciosamente,

NOME
Posto
Cargo

Cópias:
XXXXXXXXXX
Arquivo

Rio de Janeiro, RJ, em 27 de novembro de 2008.

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)
Chefe do Departamento de Oficiais
ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo B, da CPESMARINST 10-01.**MODELO****ENTREVISTA INICIAL**

OFICIAL ORIENTADO (POSTO-NIP-NOME):

FILIAÇÃO / PROFISSÃO DOS PAIS:

MILITARES NA FAMÍLIA:

INGRESSO NA VIDA MILITAR (COLÉGIO MILITAR, CN, EN, etc.):

RAZÃO DE ESCOLHA DA MB:

RAZÃO DE ESCOLHA DO CFN:

IMPRESSÃO DA EN:

IMPRESSÕES SOBRE A VIAGEM DE INSTRUÇÃO NO NE BRASIL:

EQUIPES / GRÊMIOS / SAPN / HOBBIES / CLUBE DE FUTEBOL / AUTOMÓVEL:

RELIGIÃO

SÓCIO CN (FREQUÊNTA O PIRAQUÊ OU CHARITAS?):

SITUAÇÃO FAMILIAR / PROBLEMAS DE SAÚDE GRAVES NA FAMÍLIA:

ÁREA DE INTERESSE / LEITURA:

RESIDÊNCIA ATUAL:

RESIDIU EM OUTROS ESTADOS / PAÍSES:

INTENÇÃO DE OM OPERATIVA INICIAL:

OBJETIVOS DE CARREIRA A CURTO E MÉDIO PRAZO:

EXPECTATIVA INICIAL COM O CFN:

CONHECIMENTO DE IDIOMAS / CONHECIMENTO DE INFORMÁTICA:

DÚVIDA DE CARREIRA OU LACUNA DE CONHECIMENTO INICIAL:

COMO O CFN PODE CONTRIBUIR PARA A SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL E PESSOAL?
 QUE VALORES DO CFN VOCÊ DESTACA?

EM QUE ASPECTOS VOCÊ SE IDENTIFICA COM O CFN (O QUE VOCÊ PERCEBE COMO SENDO
 COMUM A VOCÊ E AO CFN)?

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo B, da CPESMARINST 10-01.

COMO VOCÊ PODE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO E APRIMORAMENTO DO CFN?

Rio de Janeiro, RJ, em 27 de novembro de 2008.

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)
Chefe do Departamento de Oficiais
ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo C, da CPESMARINST 10-01.**MODELO**

RELATÓRIO CONSOLIDADO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

NÚMERO DE ENTREVISTADOS: _____

MÉDIA DE GRAU DE SATISFAÇÃO: _____

PRINCIPAIS DESTAQUES / OBSERVAÇÕES:

DIFICULDADES NO PROCESSO DE ORIENTAÇÃO:

CONTATOS EXTRAORDINÁRIOS:

Rio de Janeiro, RJ, em 27 de novembro de 2008.

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)
Chefe do Departamento de Oficiais
ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo D, da CPESMARINST 10-01.**CÓDIGO DE ÉTICA DO ORIENTADOR**

O Oficial orientador deverá pautar sua relação de orientação com o Oficial orientado nos seguintes parâmetros:

- * CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS;
- * RAZÃO PRINCIPAL: AFERIR SATISFAÇÃO PROFISSIONAL;
- * ADICIONALMENTE: ORIENTAÇÕES DE CARREIRA E, DESDE QUE CONSULTADO, ACONSELHAMENTO PROFISSIONAL;
- * CONFIANÇA DEMORA A SER CONQUISTADA MAS PODE SER PERDIDA RAPIDAMENTE;
- * NÃO FAZER PROMESSAS;
- * ESCUTAR MAIS DO QUE FALAR;
- * DEMONSTRAR GENUÍNO INTERESSE PELAS COLOCAÇÕES DO ORIENTADO;
- * NÃO ACEITAR DENÚNCIAS, CRÍTICAS A COMANDANTES E OUTROS OFICIAIS;
- * ESTIMULAR SEMPRE A BUSCA DO DIÁLOGO COM O COMANDANTE;
- * NÃO ATUAR COMO UM CANAL EXTRA-OFICIAL PARALELO A UM CANAL OFICIAL EXISTENTE (EX.: SISTEMA DE MOVIMENTAÇÕES);
- * PERCEBER OS SINAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL;
- * DÚVIDAS OU QUESTIONAMENTOS QUE NÃO SEJAM DO CONHECIMENTO DO ORIENTADOR, BUSCAR O SETOR QUE DOMINA O ASSUNTO E FAZER A “PONTE”;
- * REFORÇAR OS COMPORTAMENTOS POSITIVOS;
- * ESTIMULAR A AUTO-REFLEXÃO NOS EVENTOS NEGATIVOS; E
- * OFERECER UM CANAL ABERTO PARA CONTATOS EXTRAORDINÁRIOS 24/7.

Rio de Janeiro, RJ, em 27 de novembro de 2008.

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)
Chefe do Departamento de Oficiais
ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo E, da CPESMARINST 10-01.**CÓDIGO DE ÉTICA DO ORIENTADO**

O Oficial a ser orientado deverá pautar sua relação de orientação com o Oficial orientador nos seguintes parâmetros:

- * CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS;
- * RELAÇÃO É DE ORIENTAÇÃO E NÃO CANAL DE DENÚNCIAS OU CRÍTICAS;
- * EXPONHA SUAS INDAGAÇÕES DE CARREIRA;
- * CONHEÇA E APROVEITE A EXPERIÊNCIA DE CARREIRA DO SEU ORIENTADOR; E
- * IMPORTÂNCIA DA HONESTIDADE NA ATRIBUIÇÃO DO GRAU DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL.

Rio de Janeiro, RJ, em 27 de novembro de 2008.

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)
Chefe do Departamento de Oficiais
ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo F, da CPESMARINST 10-01.**MODELO****RELATÓRIO DE CONTATOS SEMESTRAIS**

O Oficial orientador deverá coletar as seguintes informações do Oficial a ser orientado em relação ao contato anterior:

NÍVEL DE SATISFAÇÃO (AUMENTOU, MANTEVE, DIMINUIU) – POR QUÊ?

OM – NOVIDADES, CURSOS MB, CURSOS EXTRA-MB, MANOBRAS, FUNÇÕES / IMPRESSÕES, PROMOÇÃO, LEITURAS PROFISSIONAIS / IMPRESSÕES:

VIDA PARTICULAR – NOVIDADES (RESIDÊNCIA, RELACIONAMENTO, SAÚDE, AUTOMÓVEL):

CONTATOS EXTRAORDINÁRIOS:

BALANÇO SEMESTRAL E EXPECTATIVAS PARA O PRÓXIMO SEMESTRE:

Rio de Janeiro, RJ, em 27 de novembro de 2008.

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)
 Chefe do Departamento de Oficiais
ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO A - CPESMARINST Nº 10-01Anexo G, da CPESMARINST 10-01.**MODELO****ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

O orientador, após participado pelo CPesFN do início de processo de desligamento de algum dos Oficiais orientados, deverá, após coordenar com a OM do militar, marcar uma entrevista de desligamento que deverá abranger os seguintes tópicos obrigatoriamente:

OFICIAL ORIENTADO (POSTO-NIP-NOME):

CAUSAS DO DESLIGAMENTO (COLOCAR EM ORDEM- Ex: INADAPTAÇÃO, DESILUSÃO, FINANCEIRA E OUTRAS, ESPECIFICAR):

ASPECTOS MAIS POSITIVOS:

ASPECTOS MAIS NEGATIVOS:

SUGESTÕES:

IMPRESSÃO SOBRE O PROA-CFN:

 Rio de Janeiro, RJ, em 27 de novembro de 2008.

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)
 Chefe do Departamento de Oficiais
 ASSINADO DIGITALMENTE

ANEXO B – Questionário de auto-avaliação de liderança

PROPÓSITO

Apresentar aos oficiais orientadores do Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais (PROA-CFN) estilos de liderança adotados nas organizações privadas..

2. JUSTIFICATIVA

As organizações privadas buscam reter em seus quadros pessoal motivado e comprometido com o intuito de obterem uma vantagem competitiva. Para tanto empregam novos estilos de liderança, em consonância com teóricos e acadêmicos modernos. Torna plausível a apresentação desses estilos aos oficiais orientadores para que eles façam uma comparação com os conceitos doutrinários empregados pela Marinha do Brasil na tentativa de aperfeiçoarem seus próprios estilos

3. INSTRUÇÕES:

Poderemos adaptar alguns tipos modernos de liderança para aplicá-los na Marinha, sem desconsiderarmos os preceitos da hierarquia que é basilar para nossa instituição? Ao longo de nossa carreira, sempre estaremos subordinados a diferentes líderes, que talvez, já tenham desenvolvido alguns comportamentos que se assemelham aos apresentados como comuns aos tipos de liderança transacional ou transformacional.

O senhor sabe o que torna um líder transacional ou transformacional, ou ambos? A seguir é apresentado um questionário formulado por Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999)¹⁶ que elaboraram um instrumento de mensuração para determinar se um líder é transacional, transformacional ou de esquivia passiva (ou liderança do tipo *laissez-faire*)¹⁷. Esse instrumento, de acordo com os pesquisadores é aplicado nos funcionários das organizações com o propósito de verificar qual o tipo de liderança desenvolvido nos diversos setores.

Pense em um superior hierárquico que mais o influenciou no desempenho de liderança em relação ao senhor. Escolha aquele que o senhor julga ter-lhe influenciado positivamente, a ponto de o senhor seguir seus métodos e procedimentos.

Responda as perguntas a seguir, com base em suas experiências, em relação a esse líder escolhido.

Para cada item, classifique a frequência com que o líder adotou o comportamento descrito. Classifique cada um dos itens desde 0 até 4, de acordo com a gradação abaixo:

- 0 (zero) - corresponde a “absolutamente não”.
- 1 (um) - corresponde a “quase nunca”.
- 2 (dois) - corresponde a “frequentemente”
- 3 (três) - corresponde a “quase sempre”.
- 4 (quatro) - corresponde a “sempre”.

¹⁶ Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. 1999. *Apud* Hitt, Miller e Colella (2007 p.251)

¹⁷ A Doutrina da MB não prevê este estilo de liderança no seu manual doutrinário, EMA-137, para efeito do teste, será mantido no questionário.

ANEXO B – Questionário de auto-avaliação de liderança

A) Questionário

- 1) Eu tenho orgulho do líder.
- 2) O líder vai além de seus próprios interesses.
- 3) O líder é digno de seu respeito.
- 4) O líder dá mostras de poder e confiança.
- 5) O líder fala sobre valores.
- 6) O líder é um modelo em relação aos padrões éticos.
- 7) O líder considera os aspectos morais e éticos das situações.
- 8) O líder enfatiza a missão coletiva.
- 9) O líder fala de maneira otimista.
- 10) O líder expressa confiança.
- 11) O líder fala de maneira entusiástica.
- 12) O líder faz surgir uma conscientização em relação a questões importantes.
- 13) O líder reexamina as premissas
- 14) O líder busca diferentes pontos de vistas.
- 15) O líder sugere novos métodos.
- 16) O líder sugere ângulos diferentes.
- 17) O líder individualiza a atenção.
- 18) O líder se concentra nos pontos fortes das pessoas.
- 19) O líder ensina e oferece treinamento individualizado.
- 20) O líder faz distinções entre os subordinados.
- 21) O líder deixa claras as recompensas.
- 22) O líder auxilia, com base no esforço.
- 23) O líder recompensa as realizações das pessoas.
- 24) O líder reconhece as realizações das pessoas.
- 25) O líder se concentra nos equívocos das pessoas.
- 26) O líder apaga incêndios.
- 27) O líder acompanha os equívocos das pessoas.
- 28) O líder se concentra nos insucessos.
- 29) O líder reage aos problemas, quando são sérios.
- 30) O líder reage ao insucesso.
- 31) A filosofia dele é “se não está quebrado, não conserte”
- 32) O líder reage aos problemas, quando são crônicos.
- 33) O líder evita o envolvimento.
- 34) O líder mostra-se ausente quando necessário.
- 35) O líder evita decidir.
- 36) O líder demora a reagir.

B) Avaliação das respostas:

- 1) Itens de 1 a 12: esses itens medem **carisma**.

Se o total de pontos para esses itens estiver acima de 31, o seu líder está acima da média para carisma. Se o resultado apresentou uma pontuação maior ou igual a 43, seu líder apresenta alto grau de carisma.

- 2) Itens de 13 a 16: esses itens medem **estímulo intelectual**.

ANEXO B – Questionário de auto-avaliação de liderança

Se o total de pontos para esses itens for maior que 10, o seu líder está acima da média em termos de estímulo intelectual. Se o resultado apresentou uma pontuação maior ou igual a 14, seu líder apresenta uma pontuação muito alta em termos de estímulo intelectual.

3) Itens de 17 a 20: esses itens medem **consideração individualizada**.

Se o total de pontos para esses itens for maior que 11, o seu líder está acima da média em termos de estímulo intelectual. Se o resultado apresentou uma pontuação maior ou igual a 15, seu líder apresenta uma pontuação muito alta em termos de consideração individualizada.

4) Itens de 21 a 24: esses itens medem **comportamento baseado em recompensas contingenciais**.

Se o total de pontos para esses itens for maior que 10, o seu líder está acima da média em termos de comportamento baseado em recompensas contingenciais. Se o resultado apresentou uma pontuação maior ou igual a 14, seu líder apresenta uma pontuação muito alta em termos de comportamento baseado em recompensas contingenciais.

5) Itens de 25 a 28: esses itens medem **comportamento baseado na administração por exceção**.

Se o total de pontos para esses itens for maior que 7, o seu líder está acima da média em termos de comportamento baseado na administração por exceção. Se o resultado apresentou uma pontuação maior ou igual a 11, seu líder apresenta uma pontuação muito alta em termos de comportamento baseado na administração por exceção.

6) Itens de 29 a 36: esses itens medem as tendências de seu líder no sentido de um comportamento baseado na administração **esquiva passiva** ou liderança do tipo **laissez-faire**.

Se o total de pontos para esses itens for maior que 8, o seu líder está acima da média em termos de comportamento baseado na administração com liderança esquiva passiva. Se o resultado apresentou uma pontuação maior ou igual a 16, seu líder apresenta uma pontuação muito alta em termos de comportamento baseado na administração com liderança esquiva passiva. Este tipo de liderança não é adotado pelo EMA137, no entanto é bom conhecer as suas características.

Após a aferição do resultado, faça uma análise comparativa com o tipo de liderança adotado por este líder escolhido e aquele desenvolvido pelo senhor. Existem semelhanças? Alguns aspectos podem ser aperfeiçoados? Estude a doutrina do EMA-137 e esses tipos de liderança.

ANEXO C –

Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional – EICCO

Esse questionário destina-se a conhecer o seu relacionamento com vários aspectos da sua vida no trabalho.

Responda com sinceridade todas as questões, pois não existem respostas certas ou erradas.

Mesmo que sinta dificuldade em escolher uma das opções, procure responder a todas as questões.

Instruções:

Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem realidade do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (**A** e **B**) descritas nos quadros.

Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.

Após fazer sua opção, responda à questão sobre o nível de importância atribuído aos motivos que mais pesaram em sua decisão. Para responder, marque com um X uma das três opções de resposta, que variam do extremo grau de importância ao menor nível de importância. Não se esqueça de atribuir o nível de importância para ambos os motivos listados.

Exemplo:

Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu não tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.</u>	<input type="checkbox"/>	<u>Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>		X	
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			X

ANEXO C – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

1. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Caso eu tivesse críticas e sugestões, as apresentaria à organização.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

2. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma ideia de como resolvê-lo. O que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu me ofereceria para ajudar.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Eu não me ofereceria para ajudar.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos Nenhuma Pouca Muita

Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.

3. Na sua organização você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

ANEXO C – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

4. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as prescritas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu assumiria essas novas tarefas.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Eu não assumiria essas novas tarefas.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

5. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de nova participação, o que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu me ofereceria para participar do planejamento estratégico.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Eu não me ofereceria para participar do planejamento estratégico.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

6. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu não defenderia a organização das críticas do colega.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu defenderia a organização das críticas do colega.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

ANEXO C – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

7. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

8. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu não defenderia a organização das críticas dos clientes.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu defenderia a organização das críticas dos clientes.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

9. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu procuraria aumentar a minha dedicação.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

ANEXO C – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

10. Imagine que, devido a algum motivo irrisório, haja divergência e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Eu não interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

11. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu faria todo o possível para não mudar de setor.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu mudaria de setor.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

12. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
Eu apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	Eu não apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

ANEXO C – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

13. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu recusaria a proposta e não buscaria aprender as novas tarefas.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

14. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Eu não buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu não mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Mudaria a minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

ANEXO C – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

16. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu defenderia a organização das críticas.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

17. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu não me engajaria no programa.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu me engajaria no programa.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

18. Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa dentre as demais. Sendo solicitado pela organização a engajar-se em atividades que visem a melhoria da imagem da organização, o que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.</u>	<u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	<u>Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

ANEXO C – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

19. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Não aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender as necessidades da organização.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
<u>Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.</u>			
<u>Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.</u>			

20. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você possui uma ideia inovadora e que poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

<u>Opção A</u>		<u>Opção B</u>
<u>Eu não difundiria minha ideia para a organização.</u>	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u>	<u>Eu difundiria minha ideia para a organização.</u>

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

<u>Motivos</u>	<u>Nenhuma</u>	<u>Pouca</u>	<u>Muita</u>
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

APÊNDICE A
Entrevista
CF (FN) **Silvio Aderne Neto**
Chefe do Departamento de Oficiais do CPesFN

1. PROPÓSITO

Ampliar a pesquisa e obter informações sobre o tema “O Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais (PROA-CFN) como instrumento incentivador da motivação e fortalecedor do comprometimento dos jovens oficiais”

2. JUSTIFICATIVA

Para complementar a pesquisa bibliográfica realizada, julga-se aconselhável realizar uma entrevista com o Chefe do Departamento de Oficiais do CPesFN, visando à confirmação de alguns aspectos relativos à visão do Setor do Pessoal do CFN quanto o PROA-CFN. Cabe ressaltar que o atual Chefe do Departamento de Oficiais é o coordenador do Programa e foi um de seus idealizadores. Essa pesquisa descritiva complementa a pesquisa documental sobre o tema.

3. PERGUNTAS

3.1 Em sua opinião, que aspectos interferem no nível de comprometimento dos oficiais do CFN?

Resposta. Considero que podemos agrupar esses aspectos em dois grupos principais, intrínseco e extrínseco ao oficial. Dentre os intrínsecos destaco como primordial a real identificação com as atividades profissionais desenvolvidas por um oficial fuzileiro naval. No que concerne aos extrínsecos destaco: o ambiente de trabalho no seu amplo escopo envolvendo as relações com superiores, pares e subordinados; o reconhecimento externo da sociedade e, em particular, dos familiares mais próximos pela importância do trabalho desenvolvido; o exercício constante da atividade-fim por meio de adestramentos e realização de operações reais; as oportunidades de crescimento profissional por meio de cursos/estágios e experiências; e o reconhecimento institucional pelo trabalho desenvolvido, dentre outros.

3.2 Esses aspectos se fazem presentes no ambiente de trabalho do CFN?

Resposta. Os aspectos extrínsecos obviamente estão presentes no ambiente de trabalho do CFN, entretanto funcionarão como um elemento propulsor ou de contenção de comprometimento em função de cada situação vivenciada especificamente.

3.3 O PROA-CFN contempla esses aspectos?

Resposta. Ao propiciar um canal de interface personalizado, por meio de oficiais criteriosamente selecionados para conduzir o processo de orientação, o PROA-CFN pode atuar como um instrumento que ameniza as distorções que afetam negativamente o nível de comprometimento, bem como, pode atuar como um multiplicador das experiências positivas que elevam esse nível de comprometimento.

APÊNDICE A

3.4 No seu entender, que sugestões você daria para que o PROA-CFN alcance seu objetivo principal, orientação profissional aos oficiais do CFN, bem como possa auxiliar no processo de retenção de jovens oficiais para a Marinha?

Resposta. No atual estágio de observação do desenvolvimento do programa poderia destacar:

- a imperiosa necessidade de seleção rigorosa dos oficiais orientadores que aliem capacidade profissional e facilidade no relacionamento interpessoal, evitando-se a escolha de oficiais sobrecarregados ou com o compromisso de carreira em curso como Exame de Seleção para o C-EMOS, por exemplo;
- a necessidade de ampliar o conhecimento dos orientadores por meio de teoria e técnicas de motivação e entrevista;
- a possibilidade do processo de motivação iniciar-se a partir da escolha de corpo para os Aspirantes da Escola Naval (a partir do 3º ano), por meio dos oficiais fuzileiros navais que servem naquela Escola; e
- a possibilidade do CPesFN indicar as primeiras OM dos 2ºTen FN a partir das necessidades apresentadas pela FFE e dos estudos dos perfis individuais conjugados com a antiguidade.

3.5 Sob o enfoque da coesão do Corpo de Fuzileiros Navais, o programa contempla esta abordagem?

Resposta. Sim. Por ocasião da seleção dos orientadores aqueles que apresentam um histórico ou potencial nesse sentido são privilegiados. Durante o treinamento dos orientadores é dada ênfase na transmissão das tradições e valores cultuados pelo CFN.

3.6 Motivação, comprometimento com a instituição, coesão e fortalecimento de valores abstratos como honra, ética, atributos morais, dentre outros, estão diretamente relacionados com a liderança. O PROA-CFN pode ser utilizado como ferramenta para criar, desenvolver e potencializar a liderança nos oficiais Fuzileiros Navais?

Resposta. Sem dúvida alguma. O programa não só contempla como incentiva o desenvolvimento da liderança não só pela oportunidade ímpar oferecida aos orientadores de aperfeiçoarem e ampliarem seus atributos, como pela possibilidade que fornece ao 2º Ten FN de relacionar-se profissionalmente com um orientador de comprovada experiência, colocado à sua disposição para o esclarecimento de dúvidas e transmissão de conhecimentos.

APÊNDICE – B

Entrevista

CMG (FN-RM1) Aires Alberto **Coimbra** de Oliveira

Instrutor do Curso de Formação de Oficiais do CIAW

1. PROPÓSITO

Ampliar a pesquisa e obter informações sobre o tema “O Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais (PROA-CFN) como instrumento incentivador da motivação e fortalecedor do comprometimento dos jovens oficiais”

2. JUSTIFICATIVA

Para complementar a pesquisa bibliográfica realizada, julga-se aconselhável realizar uma entrevista com o instrutor de liderança do Curso de Formação de Oficiais (RM2) do Centro Instrução Almirante Wandenkolk, com o propósito de ampliar alguns aspectos relativos aos conceitos de liderança e à visão do entrevistado quanto a aplicabilidade de novos tipos de liderança no PROA-CFN. Essa pesquisa descritiva complementa a pesquisa documental sobre o tema.

3. PERGUNTAS

3.1) As Organizações buscam alto nível de desempenho investindo em sua força de trabalho, no entanto, as alterações nos ambientes em que estão inseridas fazem com que essas organizações se modifiquem e se adaptem rapidamente. Para atender a essa nova demanda, novos conceitos de liderança têm surgido, segundo Hitt, Miller e Colella (2007) esses novos conceitos são conhecidos como Liderança transacional, transformacional e esquiva passiva, ou “laissez-faire”. Qual a sua opinião a respeito?

Resposta. Em nossa opinião, o conceito “tradicional” de Liderança ainda atende as necessidades das organizações do século XXI:

“Influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, por meio do processo da comunicação humana, a consecução voluntária de um ou diversos objetivos específicos (realistas, mensuráveis, claros, desafiadores e aceitáveis)”.

Neste conceito cada palavra é importante, entretanto a expressão “voluntária” assume um valor fundamental. Se uma pessoa segue um indivíduo por coação ou coerção e não voluntariamente, como consta do conceito, podemos classificá-la como “dominadora” e não como líder. Ainda não encontramos um conceito melhor.

Os conceitos apresentados são, na verdade, estilos de liderança quando são considerados os parâmetros “incentivos internos ou externos” (Liderança e Motivação FGV- Vera Cavalcanti, Capilovsky e...).

Lembramos que os estilos de liderança constantes do EMA-137 levam em conta a centralização ou não das decisões (Kennet Blanchard). Logo, consideramos ambos Estilos de Liderança, onde são utilizados parâmetros diferentes.

O termo “laissez-faire” para designar um estilo de liderança, salvo melhor juízo, não é mais utilizado. Foi substituído por estilo liberal e no novo EMA (proposta de modificação Dez-2007), deverá aparecer o termo Delegativo. Com isso teremos três estilos de liderança (tendo como parâmetro o nível decisório) : autocrático, democrático e o delegativo. O termo “esquiva passiva” eu desconheço e, na verdade, se as pessoas possuem as características citadas acima não devemos considerá-las líderes, quando muito, apenas chefes, dominadores ou manipuladores.

APÊNDICE – B

3.2) Existem semelhanças entre a liderança transacional e a transformacional citadas acima e as adotadas pela MB no seu EMA-137, quais sejam, liderança autoritária/autocrática e a liderança participativa/democrática respectivamente.

Resposta. Não. Um líder pode utilizar o estilo autocrático (quando o liderado possuir baixa maturidade técnica e psicológica) junto com a liderança transformacional ou transacional (depende do tipo de incentivo). Poderá também utilizar o estilo delegativo (alta maturidade técnica e psicológica) junto com a liderança transformacional, ou qualquer outra combinação. Na prática tudo irá depender da combinação equilibrada e indissociável de quatro elementos: o ser humano (líder com seus pontos fortes e fracos e sua personalidade), da equipe (seus pontos fortes e fracos e sua sintalidade grupal), da situação (circunstâncias e tempo) e da cultura organizacional.

3.3) Caso haja semelhança em alguns pontos, mas não em todos, poderíamos usar esses estilos na formação de nossos líderes?

Resposta. Os líderes militares devem procurar o estilo transformacional de liderança. Quando recebemos nossa carta patente juramos “ir ao sacrifício da própria vida”. Para que o liderado deposite nas mãos do líder a “própria vida” terá que ser motivado por um incentivo bastante convincente. Entretanto, o líder militar deverá também utilizar a liderança transacional (flexibilidade), tudo irá depender das circunstâncias, da personalidade do liderado, das maturidades, etc.

3.4) Esses novos estilos, em sua opinião, vão de encontro com os alicerces da carreira militar, principalmente no que tange a hierarquia?

Resposta. Não. Se em algum dia o liderado considerar-se íntimo do líder, não é culpa do liderado, mas do líder, que permitiu. Uma falha do líder.

3.5) O PROA-CFN está centrado no relacionamento direto entre orientadores e orientados. Os estilos apresentados de liderança transformacional podem ser aproveitados, principalmente no que se refere à preparação dos orientadores?

Resposta. Acreditamos que sim. Achamos que os orientadores além de primarem seus comportamentos pelo exemplo e entusiasmo pela carreira, devam ter um razoável embasamento teórico em liderança. Acreditamos que a discussão da necessidade de criar-se uma função, em todas as unidades, de “oficial de liderança” em substituição a de “orientador” deva ser também considerada.

3.6) Em sua opinião, os orientadores poderiam servir como instrumentos para formação de novos líderes, utilizando todos os conceitos adotados pela MB, além dos novos apresentados?

Resposta. Sim. Concordo plenamente.

APÊNDICE – C

Entrevista

CMG (FN-RM1) Newton **Prado**

Instrutor de Liderança da área dois, Gestão e Logística, da EGN

1. PROPÓSITO

Ampliar a pesquisa e obter informações sobre o tema “O Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais (PROA-CFN) como instrumento incentivador da motivação e fortalecedor do comprometimento dos jovens oficiais”

2. JUSTIFICATIVA

Para complementar a pesquisa bibliográfica realizada, julga-se aconselhável realizar uma entrevista com o instrutor de liderança do Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (CEMOI) e do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (CEMOS) da área dois, Gestão Logística, da Escola de Guerra Naval, com o propósito de ampliar alguns aspectos relativos aos conceitos de liderança e à visão do entrevistado quanto a aplicabilidade de novos tipos de liderança no PROA-CFN. Essa pesquisa descritiva complementa a pesquisa documental sobre o tema.

3. PERGUNTAS

3.1) As Organizações buscam alto nível de desempenho investindo em sua força de trabalho, no entanto, as alterações nos ambientes, em que estão inseridas, fazem com que essas organizações se modifiquem e se adaptem rapidamente. Para atender a essa nova demanda, novos estilos de liderança têm surgido, segundo Hitt, Miller e Colella (2007) esses novos estilos são conhecidos como liderança transacional e transformacional. Qual a sua opinião a respeito?

Resposta.

a) Liderança transacional. Julgo que a relação de troca entre subordinados e líderes, pressuposta como base dessa liderança, de acordo com os pesquisadores acima mencionados, não parece ser adequada ao ambiente militar. Da mesma forma, o comportamento dos líderes associado a recompensas e contingências. Vejo essa liderança calcada em interesses menores, atuando em uma dimensão muito inferior àquela em que deve se situar a liderança militar. Liderança esta que deve estar orientada para situações extremas em que seres humanos colocam suas vidas e as de seus subordinados em risco, acreditando sempre (e isto é muito importante) estarem a serviço de causas muito nobres.

b) Liderança transformacional. Todas as características apresentadas pelos autores acima citados, com relação a esse estilo de liderança, nos remetem à Liderança Democrática, identificada no EMA-137. Até mesmo o comportamento apresentado como peculiar do líder pode ser identificado no líder democrático. Desta forma, pode-se encontrar inúmeras semelhanças, com algumas ressalvas, desse estilo com o apresentado pelo EMA-137 da Liderança Democrática.

3.2) Existem semelhanças entre a liderança transacional e a transformacional citadas acima e as adotadas pela MB no seu EMA-137, quais sejam, liderança autoritária/autocrática e a liderança participativa/democrática respectivamente.

APÊNDICE – C

Resposta. Sim, usando os conceitos da Liderança Autocrática e da Liderança Democrática, por fazerem parte do EMA-137, que é a publicação doutrinária.

3.3) Caso haja semelhança em alguns pontos, mas não em todos, poderíamos usar esses estilos na formação de nossos líderes?

Resposta. Em razão de todas as observações feitas, continuaria aplicando a Liderança Democrática ou, no máximo, o que for possível da Transformacional. Sinceramente, sou daqueles que acredita que primeiro devemos enfatizar aquilo que nos serve de doutrina para, com base nisso, expandirmos nosso raciocínio e nossas sugestões.

3.4) Esses novos estilos, em sua opinião, vão de encontro com os alicerces da carreira militar, principalmente no que tange a hierarquia?

Resposta. Eu recomendaria apenas cautela justamente para não arranhar nossos dois pilares: hierarquia e disciplina.

3.5) O PROA-CFN está centrado no relacionamento direto entre orientadores e orientados. Os pesquisadores citados apresentam um questionário, no qual subordinados avaliam seus líderes. Qual sua opinião a respeito dessa prática?

Resposta. Até onde percebo, é a Avaliação 360°. Conheço algumas poucas experiências de aplicação, como projetos-piloto, em pequenas frações. Já verifiquei que esse processo não é adotado por nenhuma Força Armada, salvo em pequenas frações, como mencionado. Vale aqui a mesma recomendação feita na questão anterior. Vejo como um instrumento a ser pensado em etapa posterior, deixando que a própria execução do PROA-CFN nos traga esta e outras realimentações.

3.6) Em sua opinião, os orientadores poderiam servir como instrumentos para formação de novos líderes, utilizando todos os conceitos adotados pela MB, além dos novos apresentados?

Resposta. Acredito que no fundo é isto que o PROA-CFN também deseja, na medida em que os orientadores estarão conduzindo os oficiais mais modernos, ajudando-os a amadurecerem em melhores condições e evitando erros e desperdícios de energia já diagnosticados por experiências anteriores. Reitero que a base dessa proposta de formação deve vir da doutrina hoje disponível, basicamente o EMA-137 e os manuais DEnsM-1005 e 1006.

APÊNDICE D

Quadro de Evasão de Oficiais

1) QUANTITATIVO DE OFICIAIS DEMITIDOS POR CONCURSO PÚBLICO

POSTO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
CT (FN)	2	0	0	2	0	0	2	5	0	2	13
1ºTEN	1	0	1	0	0	0	1	4	6	4	17
2ºTEN	0	0	0	0	0	1	2	2	0	2	7
TOTAL	3	0	1	2	0	1	5	11	6	8	37

2) QUANTITATIVO DE OFICIAIS DEMITIDOS A PEDIDO

POSTO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
CT (FN)	0	3	0	0	0	0	0	1	1	1	6
1ºTEN	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3
2ºTEN	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
TOTAL	1	3	0	0	1	1	0	1	2	2	11

3) QUANTITATIVO GERAL DE EVASÃO DE OFICIAIS (FN)

POSTO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL	MÉDIA
CT (FN)	3	4	0	3	0	0	3	6	1	3	23	2,3
1ºT (FN)	2	0	1	0	0	1	1	4	6	5	20	2
2ºT (FN)	0	0	0	0	1	1	2	2	1	2	9	0,9
TOTAL	5	4	1	3	1	2	6	12	8	10	55	

APÊNDICE –E**Questionário qualitativo do comprometimento****QUESTÕES**

- a) Em sua opinião, quais os atrativos que levam as pessoas a escolherem o CFN?
- b) O que o primeiro contato com o PROA-CFN despertou no senhor?
- c) Após os primeiros três meses de contato com seu orientador, o PROA-CFN e com a rotina desenvolvida na Unidade onde serve, avalie o PROA-CFN.
- d) A tripulação da unidade onde o senhor serve é formada por oficiais e praças. Faça uma análise do nível de motivação desses oficiais.
- e) Os valores cultuados pelo CFN (Honra, Competência e Determinação) são abstratos se comparados com os padrões disseminados nos tempos atuais. Dê sua opinião a respeito desses valores cultuados pelo CFN.
- f) Como o senhor se vê hoje no CFN e quais são as suas expectativas de futuro?
- g) Em sua opinião, o que melhor expressa o sentimento de pertencer ao Corpo de Fuzileiros Navais?
- h) Em sua opinião, apesar do pequeno tempo de implementação, o que poderia ser aperfeiçoado no PROA-CFN?
- i) Em sua opinião, que aspectos interferem no nível de comprometimento dos oficiais do CFN.
- j) Esses aspectos se fazem presentes no ambiente de trabalho no CFN?
- k) O PROA-CFN contempla esses aspectos?
- l) Em sua Unidade o senhor observa a participação de oficiais para a tomada de decisão de superiores? Como?
- m) Em sua Unidade o senhor observa que oficiais se envolvem em tarefas que ultrapassam o horário de expediente? Caso a resposta seja positiva, por que esses oficiais o fazem?
- n) O senhor observa oficiais preocupados em melhorar a imagem do CFN? Como?
- o) O senhor observa se os militares de sua Unidade, mesmo quando não estão desenvolvendo tarefas que não lhes agrada, trabalham em prol da instituição?
- p) O senhor observa no CFN militares que se destacam por apresentarem soluções inovadoras para os problemas? Caso contrário, que aspectos interferem para que eles não ofereçam soluções inovadoras?

APÊNDICE F –

Resultado quantitativo do nível de comprometimento

1. Resultado da EICCO do nível de comprometimento em suas quatro dimensões

Participação					
1. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?	2. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?	3. Na sua organização você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?	4. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de nova participação, o que você faria?	5. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de nova participação, o que você faria?	6. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?
Média	5,96	5,76	5,97	5,38	5,17
Melhor desempenho e produtividade					
7. Imagine que a organização em que você trabalha não foi avaliada como tendo uma produtividade satisfatória. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?	8. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?	9. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?	10. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?	11. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?	12. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?
5,52	4,31	6,69	6,41	6,55	6,83
Empenho extra ou sacrificio adicional					
13. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as prescritas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?	14. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?	15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?	16. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assumam encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?	17. Imagine que a organização em que você trabalha não foi avaliada como tendo uma produtividade satisfatória. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?	18. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?
5,41	5,73	5,59	5,04	6,55	6,83

APÊNDICE F – Resultado quantitativo do nível de comprometimento

Defesa da organização				
6. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?	8. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?	12. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?	16. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?	18. Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa dentre as demais. Sendo solicitado pela organização a engajar-se em atividades que visem a melhoria da imagem da organização, o que você faria?
5,41	5,14	6,89	6,14	6,66

2. Resultado da EICCO do nível de comprometimento na base afetiva em suas quatro dimensões

Participação				
1. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?	2. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?	5. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de nova participação, o que você faria?	7. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?	20. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você possui uma idéia inovadora e que poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?
2,76	2,66	2,86	2,48	2,8

Melhor desempenho e produtividade				
3. Na sua organização você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?	11. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?	13. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?	14. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?	17. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?
2,62	2,24	2,41	2,31	2,69

APÊNDICE F – Resultado quantitativo do nível de comprometimento

Empenho extra ou sacrificio adicional				
4. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as prescritas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?		9. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?	15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?	19. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?
2,48		2,69	2,42	2,35

Defesa da organização				
6. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?	8. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?	12. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em seu trabalho para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?	16. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?	18. Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa dentre as demais. Sendo solicitado pela organização a engajar-se em atividades que visem a melhoria da imagem da organização, o que você faria?
2,55	2,8	2,62	2,76	2,8

3. Resultado da EICCO do nível de comprometimento na base instrumental em suas quatro dimensões

Participação					
1. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?	2. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma ideia de como resolvê-lo. O que você faria?	5. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de nova participação, o que você faria?	7. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?	10. Imagine que, devido a algum motivo irrisório, haja divergência e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?	20. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você possui uma ideia inovadora e que poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?
2,68	2,17	2,35	1,93	2,24	2,83

APÊNDICE F – Resultado quantitativo do nível de comprometimento

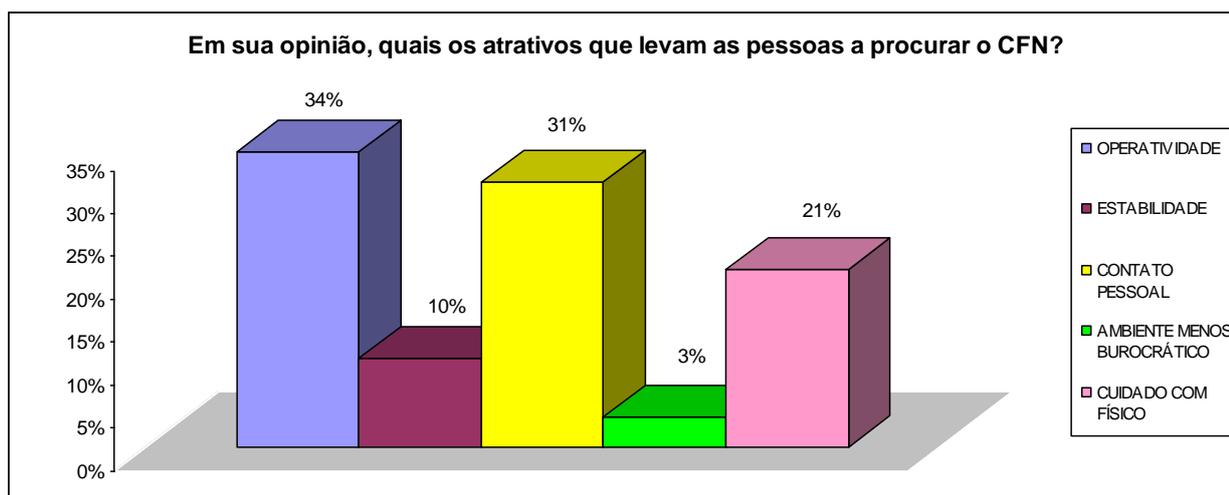
Melhor desempenho e produtividade				
3. Na sua organização você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?	11. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?	13. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?	14. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?	17. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?
2,31	2,38	2,24	2,48	2,62

Empenho extra ou sacrifício adicional				
4. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as prescritas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?	9. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?	15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?	19. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?	
2,48	2,31	2,35	2,45	

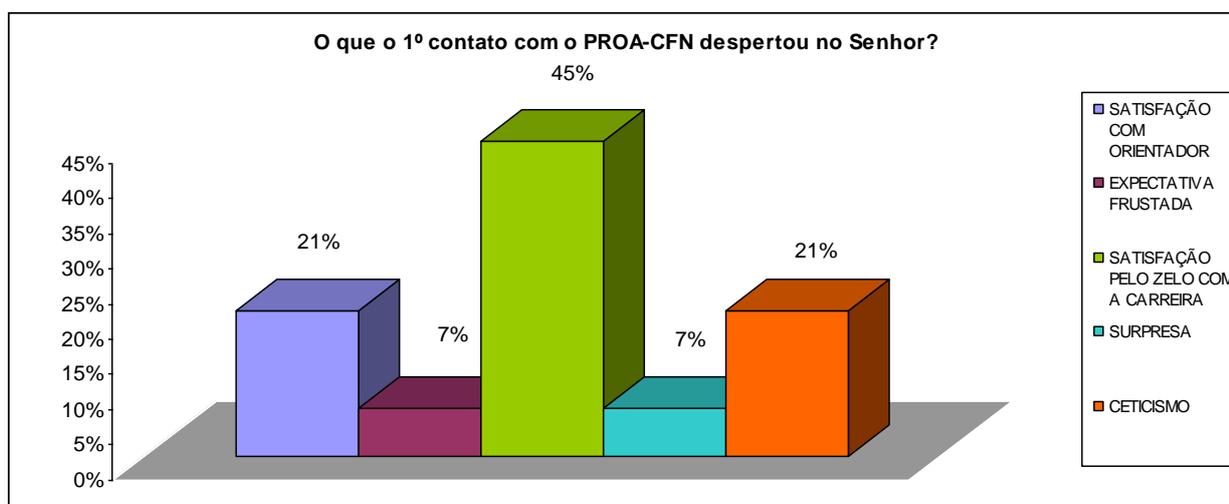
Defesa da organização				
6. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?	8. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?	12. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em seu trabalho para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?	16. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?	18. Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa dentre as demais. Sendo solicitado pela organização a engajar-se em atividades que visem a melhoria da imagem da organização, o que você faria?
1,48	1,9	1,8	1,52	2,17

APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento

Questão 1 - Em sua opinião, quais os atrativos que levam as pessoas a procurar o CFN?		
OPERATIVIDADE	10	34%
ESTABILIDADE	3	10%
CONTATO PESSOAL	9	31%
AMBIENTE MENOS BUROCRÁTICO	1	3%
CUIDADO COM FÍSICO	6	21%
	29	100%

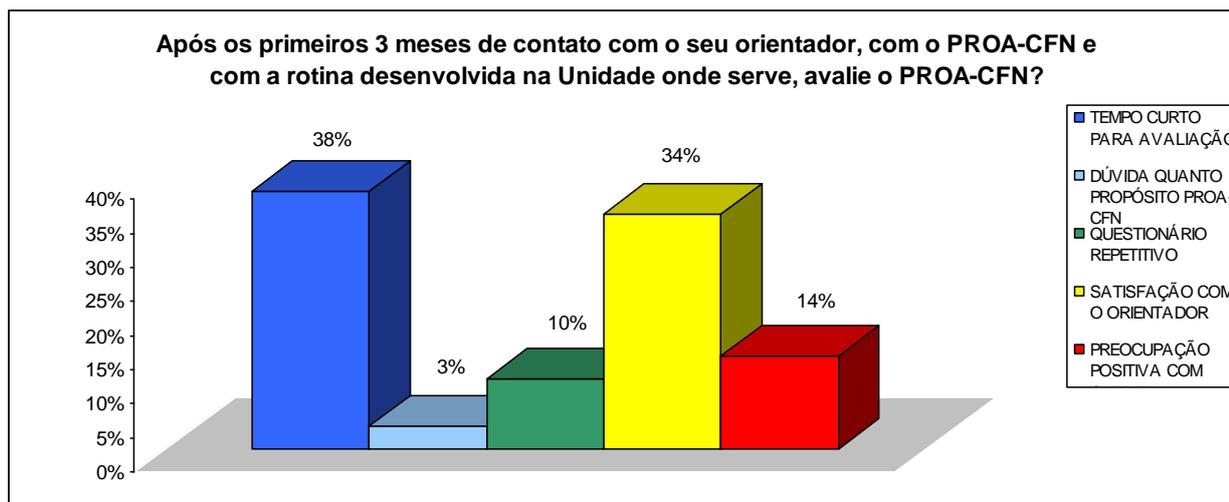


Questão 2 - O que o 1º contato com o PROA-CFN despertou no Senhor?		
SATISFAÇÃO COM ORIENTADOR	6	21%
EXPECTATIVA FRUSTADA	2	7%
SATISFAÇÃO PELO ZELO COM A CARREIRA	13	45%
SURPRESA	2	7%
CETICISMO	6	21%
	29	100%

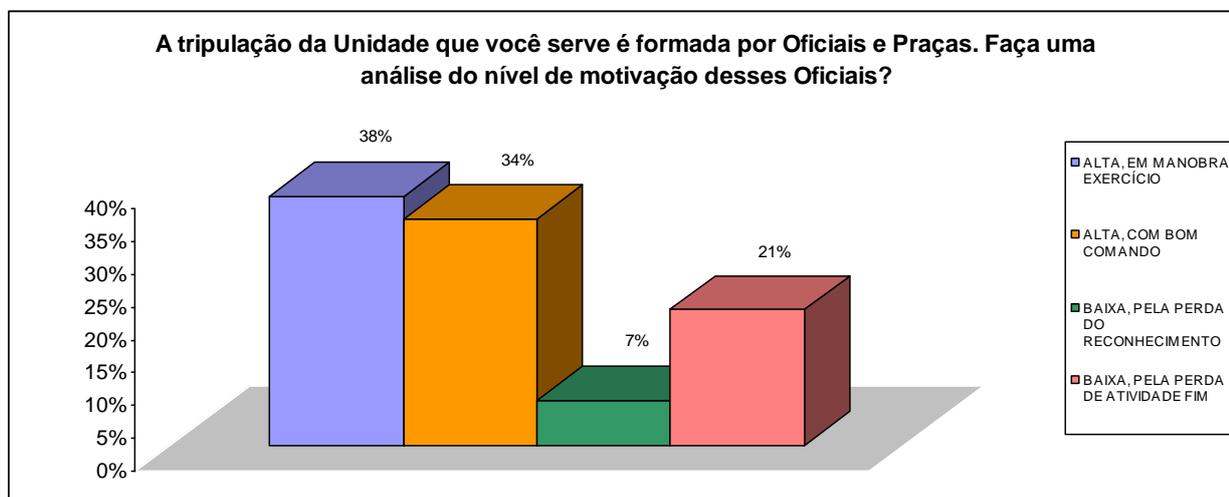


APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento

Questão 3 - Após os primeiros 3 meses de contato com o seu orientador, com o PROA-CFN e com a rotina desenvolvida na Unidade onde serve, avalie o PROA-CFN?		
TEMPO CURTO PARA AVALIAÇÃO	11	38%
DÚVIDA QUANTO PROPÓSITO PROA-CFN	1	3%
QUESTIONÁRIO REPETITIVO	3	10%
SATISFAÇÃO COM O ORIENTADOR	10	34%
PREOCUPAÇÃO POSITIVA COM CARREIRA	4	14%
	29	100%



Questão 4 - A tripulação da Unidade que você serve é formada por Oficiais e Praças. Faça uma análise do nível de motivação desses Oficiais?		
ALTA, EM MANOBRA / EXERCÍCIO	11	38%
ALTA, COM BOM COMANDO	10	34%
BAIXA, PELA PERDA DO RECONHECIMENTO	2	7%
BAIXA, PELA PERDA DE ATIVIDADE FIM	6	21%
	29	100%

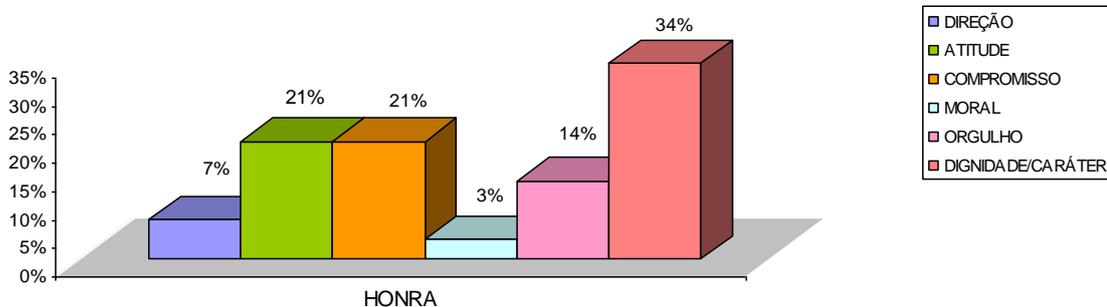


APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento

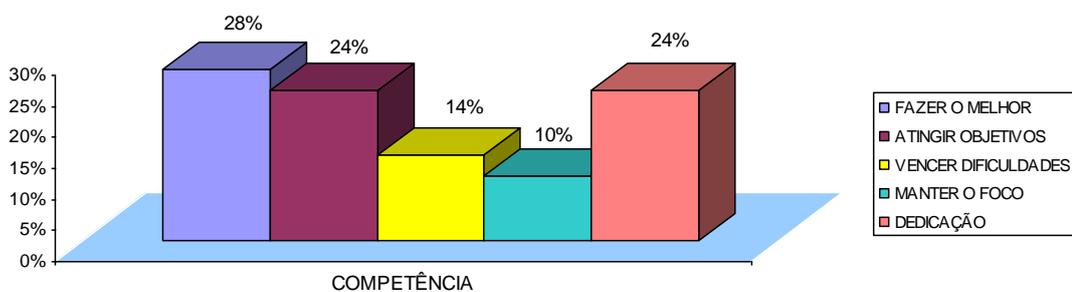
Questão 5 - Os valores cultuados pelo CFN (Honra, Competência e Determinação) são valores abstratos se comparados com os padrões disseminados nos tempos atuais. Dê sua opinião a respeito desses valores cultuados pelo CFN

HONRA	DIREÇÃO	7%		2
	ATITUDE	21%		6
	COMPROMISSO	21%		6
	MORAL	3%		1
	ORGULHO	14%		4
	DIGNIDADE/CARÁTER	34%		10
		29	100%	
COMPETÊNCIA	CONHECIMENTO	45%		13
	TÉCNICA	17%		5
	CONFIANÇA	7%		2
	DETERMINAÇÃO	10%		3
	VALOR	21%		6
		29	100%	
DETERMINAÇÃO	FAZER O MELHOR	28%		8
	ATINGIR OBJETIVOS	24%		7
	VENCER DIFICULDADES	14%		4
	MANTER O FOCO	10%		3
	DEDICAÇÃO	24%		7
		29	100%	

Os valores cultuados pelo CFN (Honra, Competência e Determinação) são valores abstratos se comparados com os padrões disseminados nos tempos atuais. Dê sua opinião a respeito desses valores cultuados pelo CFN.

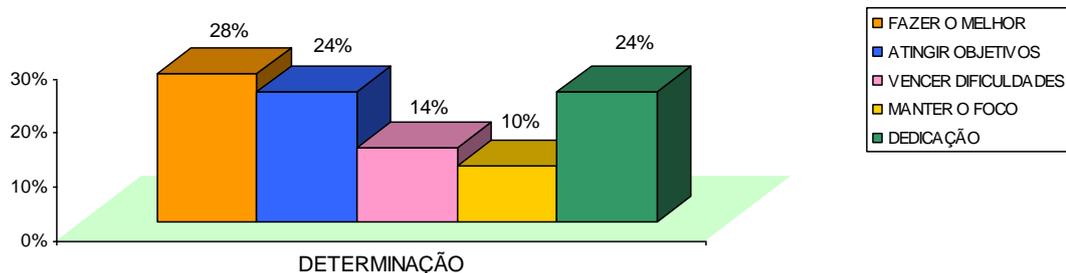


Os valores cultuados pelo CFN (Honra, Competência e Determinação) são valores abstratos se comparados com os padrões disseminados nos tempos atuais. Dê sua opinião a respeito desses valores cultuados pelo CFN.



APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento

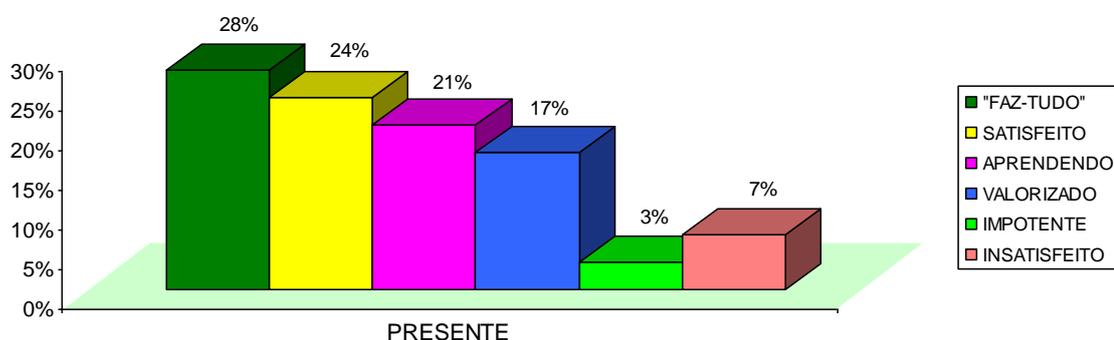
Os valores cultuados pelo CFN (Honra, Competência e Determinação) são valores abstratos se comparados com os padrões disseminados nos tempos atuais. Dê sua opinião a respeito desses valores cultuados pelo CFN.



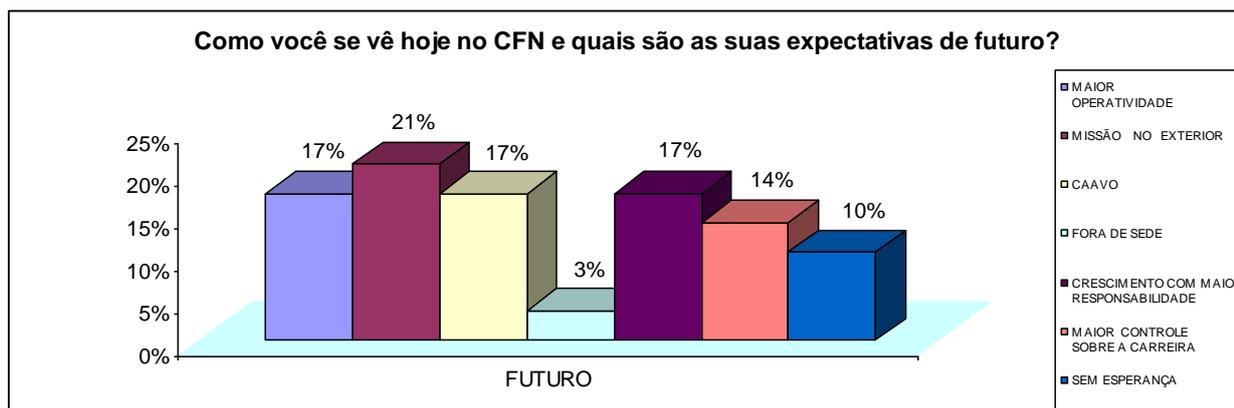
Questão 6 - Como você se vê hoje no CFN e quais são as suas expectativas de futuro?

PRESENTE	"FAZ-TUDO"	8	28%
	SATISFEITO	7	24%
	APRENDENDO	6	21%
	VALORIZADO	5	17%
	IMPOTENTE	1	3%
	INSATISFEITO	2	7%
		29	100%
FUTURO	MAIOR OPERATIVIDADE	5	17%
	MISSÃO NO EXTERIOR	6	21%
	CAAVO	5	17%
	FORA DE SEDE	1	3%
	CRESCIMENTO COM MAIOR RESPONSABILIDADE	5	17%
	MAIOR CONTROLE SOBRE A CARREIRA	4	14%
	SEM ESPERANÇA	3	10%
		29	100%

Como você se vê hoje no CFN e quais são as suas expectativas de futuro?

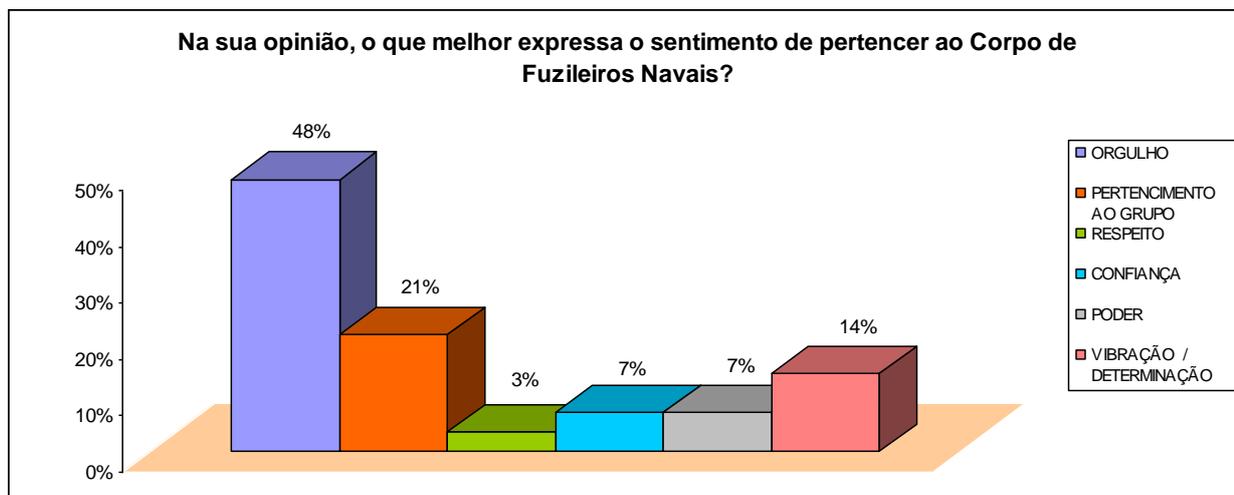


APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento



Questão 7 - Na sua opinião, o que melhor expressa o sentimento de pertencer ao Corpo de Fuzileiros Navais?

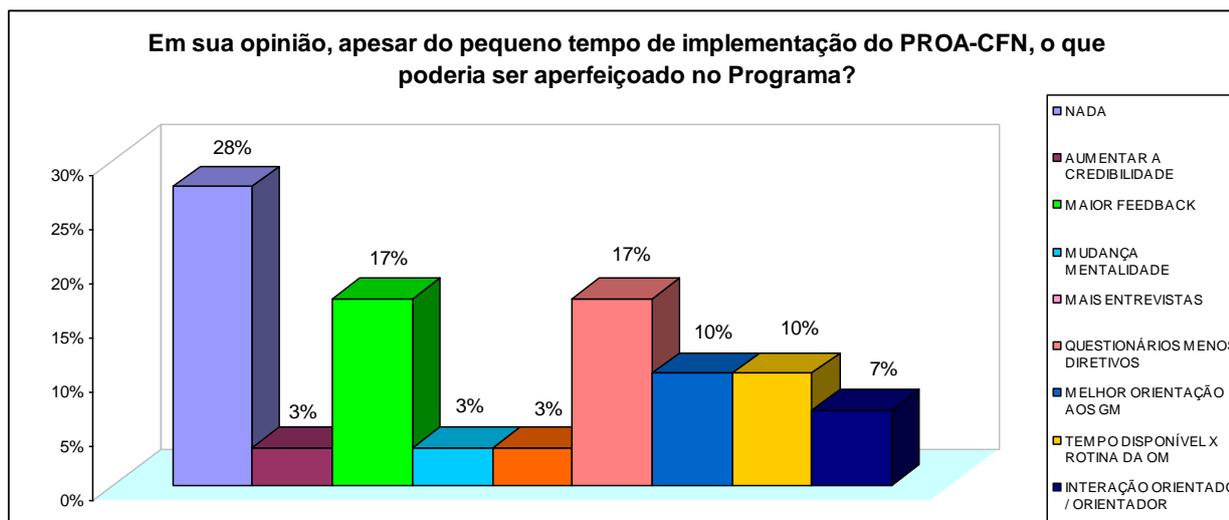
ORGULHO	14	48%
PERTENCIMENTO AO GRUPO	6	21%
RESPEITO	1	3%
CONFIANÇA	2	7%
PODER	2	7%
VIBRAÇÃO / DETERMINAÇÃO	4	14%
	29	100%



Questão 8 - Em sua opinião, apesar do pequeno tempo de implementação do PROA-CFN, o que poderia ser aperfeiçoado no Programa?

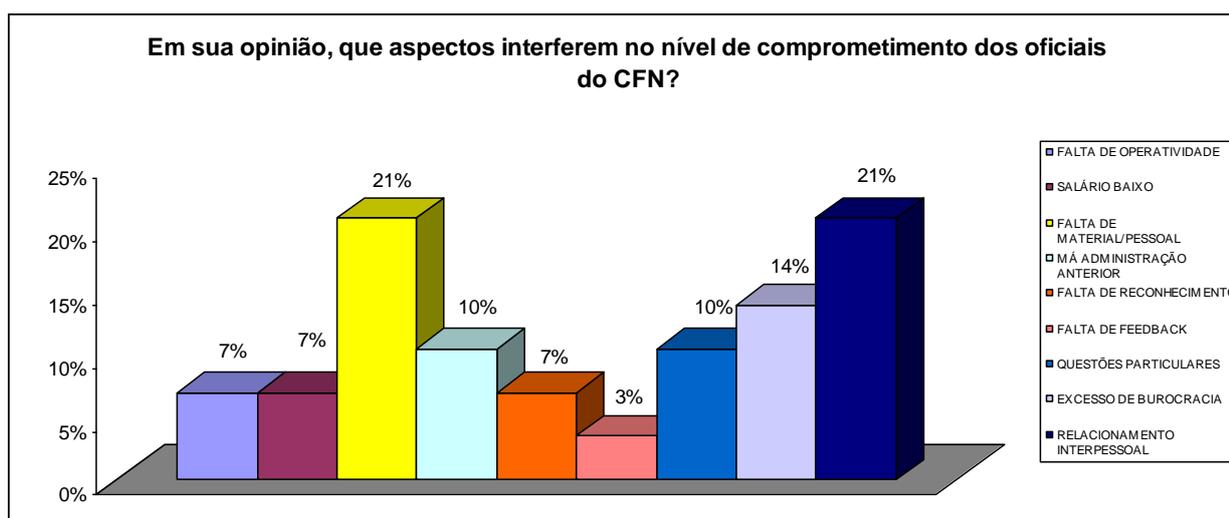
NADA	8	28%
AUMENTAR A CREDIBILIDADE	1	3%
MAIOR FEEDBACK	5	17%
MUDANÇA MENTALIDADE	1	3%
MAIS ENTREVISTAS	1	3%
QUESTIONÁRIOS MENOS DIRETIVOS	5	17%
MELHOR ORIENTAÇÃO AOS GM	3	10%
TEMPO DISPONÍVEL X ROTINA DA OM	3	10%
INTERAÇÃO ORIENTADO / ORIENTADOR	2	7%
	29	100%

APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento



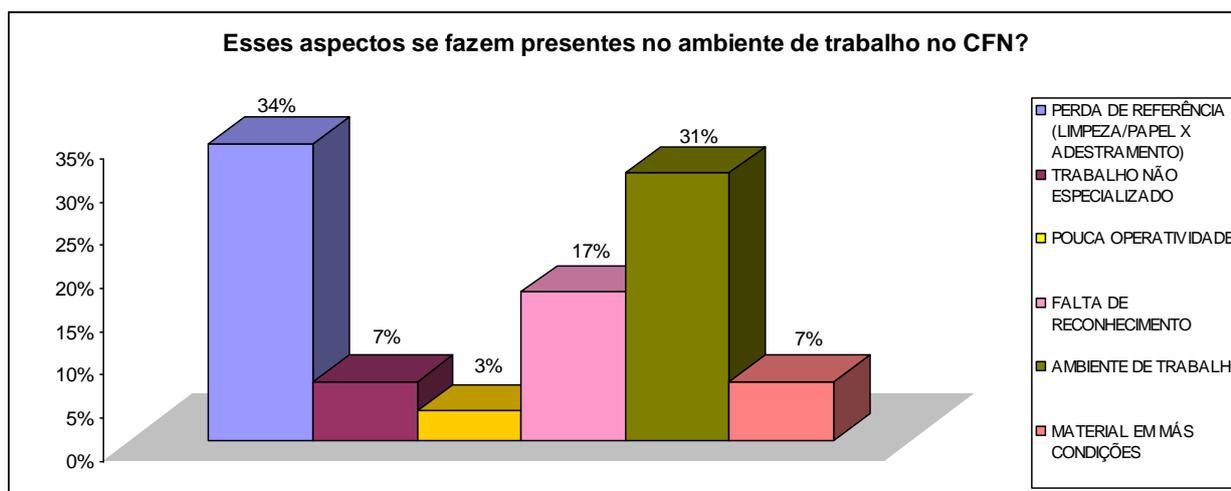
Questão 9 - Em sua opinião, que aspectos interferem no nível de comprometimento dos oficiais do CFN?

FALTA DE OPERATIVIDADE	2	7%
SALÁRIO BAIXO	2	7%
FALTA DE MATERIAL/PESSOAL	6	21%
MÁ ADMINISTRAÇÃO ANTERIOR	3	10%
FALTA DE RECONHECIMENTO	2	7%
FALTA DE FEEDBACK	1	3%
QUESTÕES PARTICULARES	3	10%
EXCESSO DE BUROCRACIA	4	14%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	6	21%
	29	100%



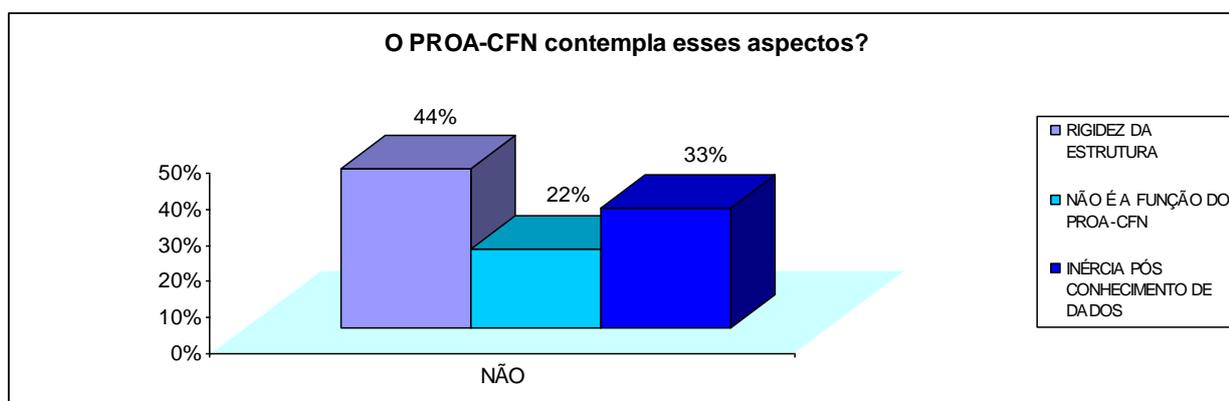
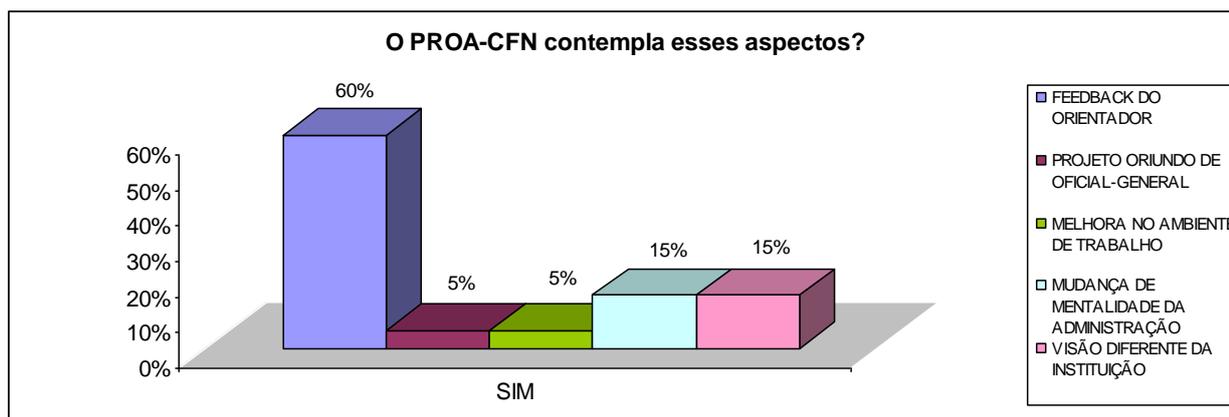
APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento

Questão 10 - Esses aspectos se fazem presentes no ambiente de trabalho no CFN?		
PERDA DE REFERÊNCIA (LIMPEZA/PAPEL X ADESTRAMENTO)	10	34%
TRABALHO NÃO ESPECIALIZADO	2	7%
POUCA OPERATIVIDADE	1	3%
FALTA DE RECONHECIMENTO	5	17%
AMBIENTE DE TRABALHO	9	31%
MATERIAL EM MÁS CONDIÇÕES	2	7%
	29	100%



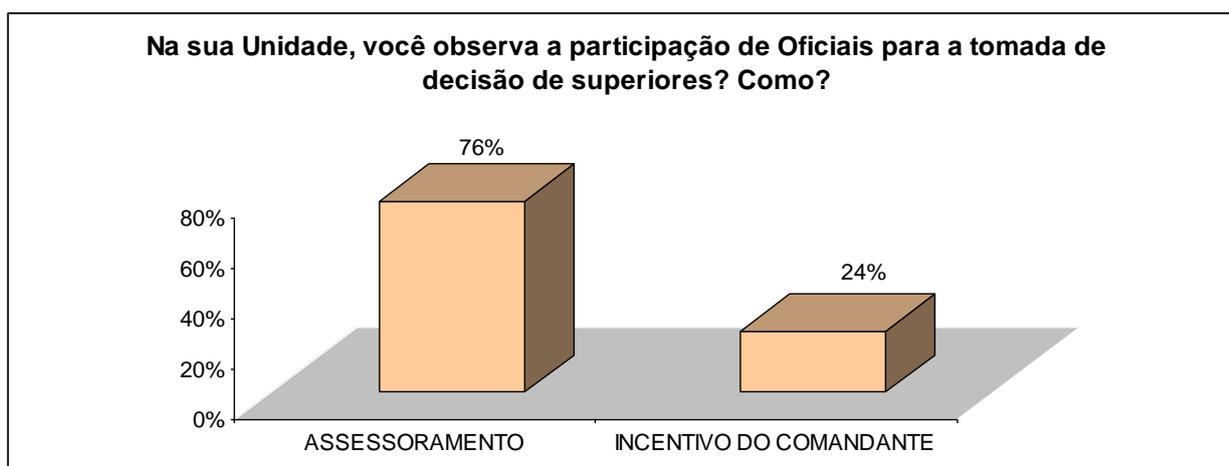
Questão 11 - O PROA-CFN contempla esses aspectos?			
SIM	FEEDBACK DO ORIENTADOR	12	60%
	PROJETO ORIUNDO DE OFICIAL-GENERAL	1	5%
	MELHORA NO AMBIENTE DE TRABALHO	1	5%
	MUDANÇA DE MENTALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO	3	15%
	VISÃO DIFERENTE DA INSTITUIÇÃO	3	15%
		20	
NÃO	RIGIDEZ DA ESTRUTURA	4	44%
	NÃO É A FUNÇÃO DO PROA-CFN	2	22%
	INÉRCIA PÓS CONHECIMENTO DE DADOS	3	33%
		9	

APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento



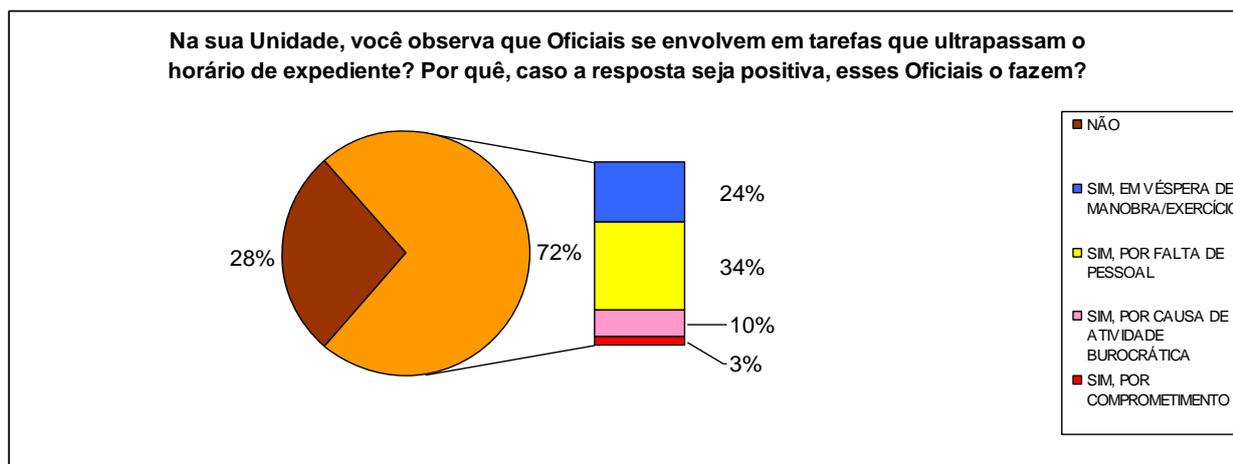
Questão 12 - Na sua Unidade, você observa a participação de Oficiais para a tomada de decisão de superiores? Como?

ASSESSORAMENTO	22	76%
INCENTIVO DO COMANDANTE	7	24%
	29	100%

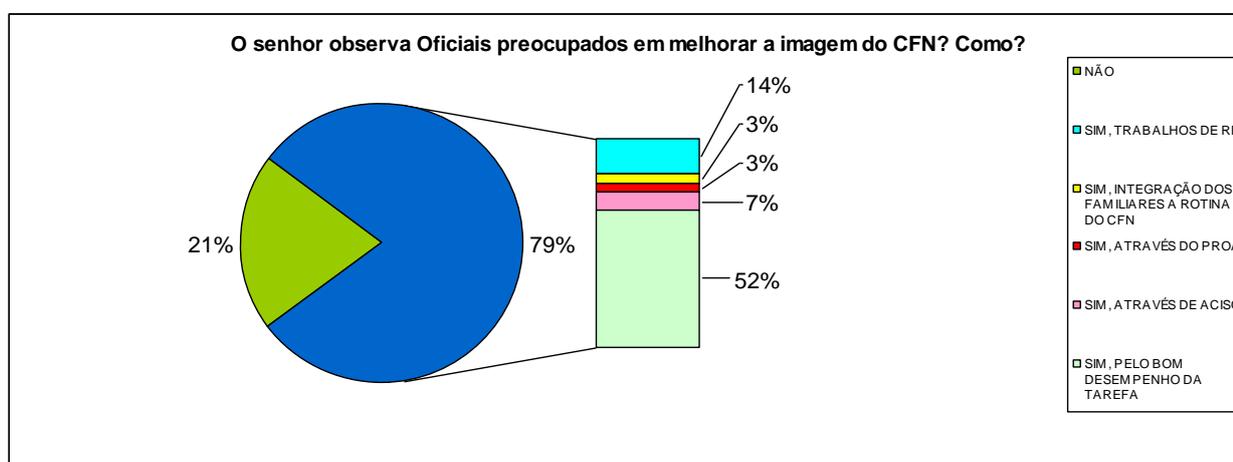


APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento

Questão 13 - Na sua Unidade, você observa que Oficiais se envolvem em tarefas que ultrapassam o horário de expediente? Por quê, caso a resposta seja positiva, esses Oficiais o fazem?		
NÃO	8	28%
SIM, EM VÉSPERA DE MANOBRA/EXERCÍCIO	7	24%
SIM, POR FALTA DE PESSOAL	10	34%
SIM, POR CAUSA DE ATIVIDADE BUROCRÁTICA	3	10%
SIM, POR COMPROMETIMENTO	1	3%
	29	72%

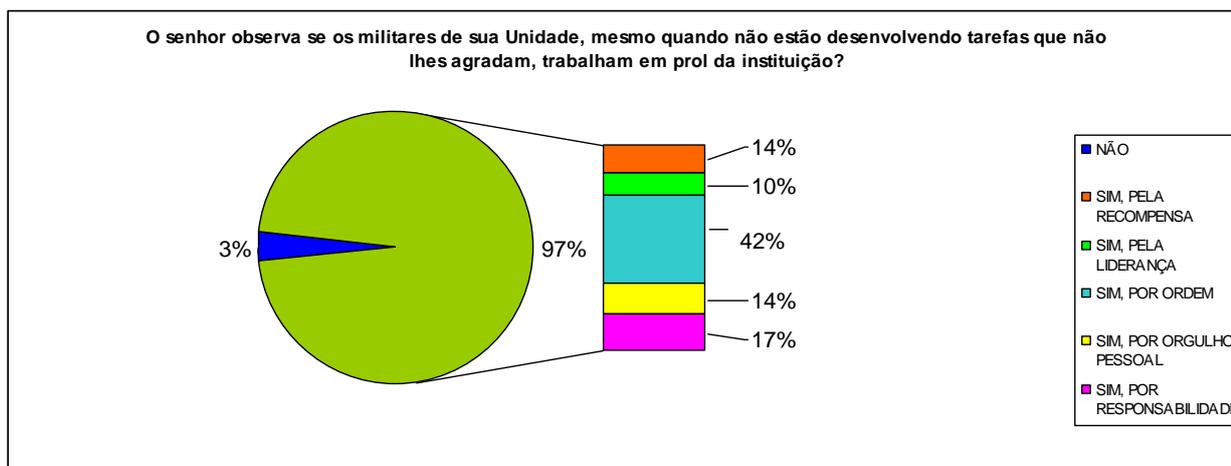


Questão 14 - O senhor observa Oficiais preocupados em melhorar a imagem do CFN? Como?		
NÃO	6	21%
SIM, TRABALHOS DE RP	4	14%
SIM, INTEGRAÇÃO DOS FAMILIARES A ROTINA DO CFN	1	3%
SIM, ATRAVÉS DO PROA	1	3%
SIM, ATRAVÉS DE ACISO	2	7%
SIM, PELO BOM DESEMPENHO DA TAREFA	15	52%
	29	100%



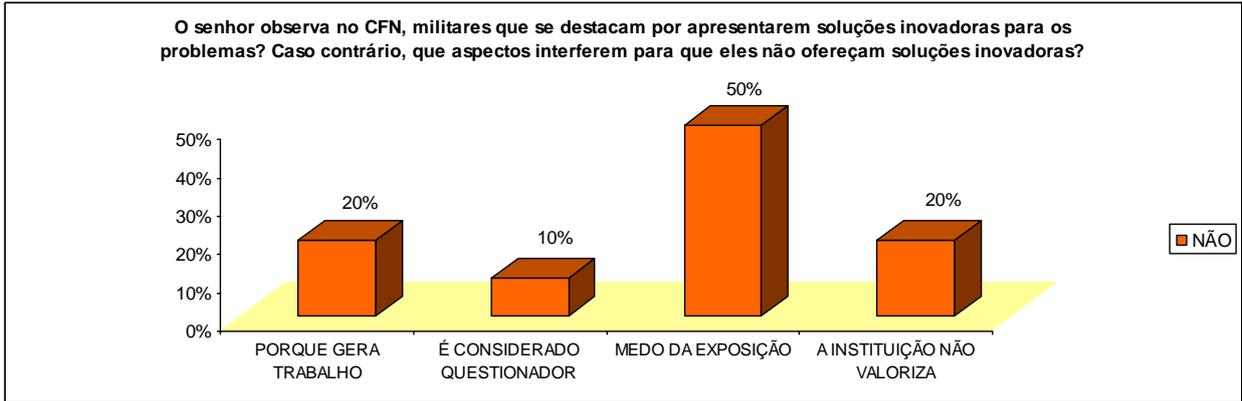
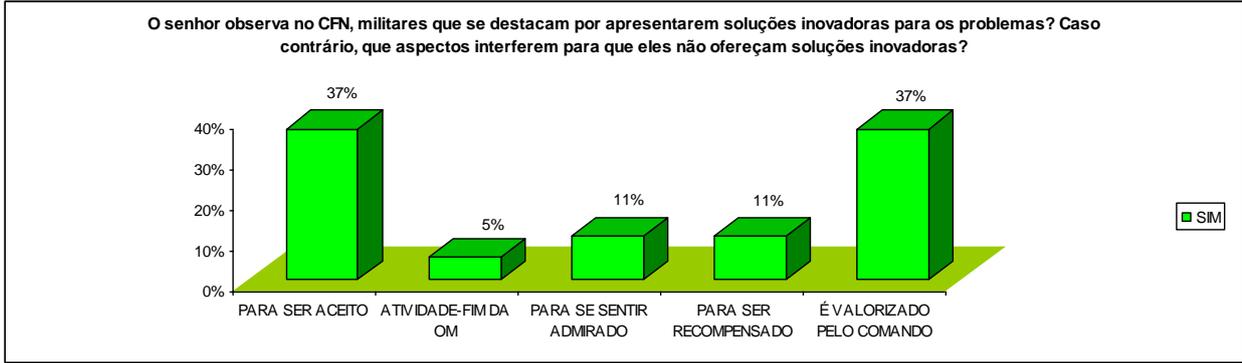
APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento

Questão 15 - O senhor observa se os militares de sua Unidade, mesmo quando não estão desenvolvendo tarefas que não lhes agradam, trabalham em prol da instituição?			
NÃO	1	3%	3%
SIM, PELA RECOMPENSA	4	14%	97%
SIM, PELA LIDERANÇA	3	10%	
SIM, POR ORDEM	12	41%	
SIM, POR ORGULHO PESSOAL	4	14%	
SIM, POR RESPONSABILIDADE	5	17%	
	29	100%	



Questão 16 - O senhor observa no CFN, militares que se destacam por apresentarem soluções inovadoras para os problemas? Caso contrário, que aspectos interferem para que eles não ofereçam soluções inovadoras?			
SIM	PARA SER ACEITO	7	37%
	ATIVIDADE-FIM DA OM	1	5%
	PARA SE SENTIR ADMIRADO	2	11%
	PARA SER RECOMPENSADO	2	11%
	É VALORIZADO PELO COMANDO	7	37%
		19	
NÃO	PORQUE GERA TRABALHO	2	20%
	É CONSIDERADO QUESTIONADOR	1	10%
	MEDO DA EXPOSIÇÃO	5	50%
	A INSTITUIÇÃO NÃO VALORIZA	2	20%
			10

APÊNDICE G – Resultado Qualitativo do Nível de Comprometimento



APÊNDICE H –

Relatório Consolidado do Nível Qualitativo de Comprometimento

Durante a avaliação pode ser percebido, a partir do perfil descrito pelos jovens oficiais, que o que os atrai ao CFN é primordialmente o estilo de vida, o que, no conceito desses jovens, está relacionado à valorização do corpo e de um espírito de aventura. O culto ao corpo é uma marca da geração destes militares, inseridos numa sociedade movida pelo belo e pela estética. Ainda dentro deste perfil, está outra característica presente nesta geração que é a busca constante pelo prazer. Percebe-se a associação das atividades do CFN (combate, manobra, rapel, tiro, etc.) ao risco e, conseqüentemente, à adrenalina ligada ao exercício de tais atividades, o que no, imaginário destes oficiais, gera uma fantasia de onipotência e poder que está implícita no risco a que estão se expondo.

Esta percepção nos leva a um ponto importante que é a frustração existente ao perceber que a carreira tem suas limitações e impõe barreiras a realização de suas fantasias. O confronto com a realidade da OM, onde tarefas burocráticas se impõem em função de questões estruturais da instituição, afeta estes jovens em seu narcisismo, ao mostrar que o reconhecimento desejado pelo seu desempenho em atividades em que o corpo é exigido ao máximo, fica em segundo plano e eles tem que exercer tarefas em que seu intelecto – tão valorizado nos tempos de Escola Naval - não é utilizado e onde eles ficam destinados a realização de atividades consideradas por eles como mecânicas e que, ainda por cima, consideram aquém do seu preparo.

Ainda dentro do perfil do oficial fuzileiro naval destacam-se: a camaradagem entre os pares e um maior contato com a tropa, o que evidencia a valorização do outro e da comunicação interpessoal. Esta última competência é fator importante para exercer, na opinião destes oficiais, a atividade-fim do fuzileiro naval: liderar a tropa. De acordo com a expectativa desses militares é no trato com a tropa que eles têm a possibilidade de desenvolver suas habilidades de comando, pois a eles são levadas questões relacionadas não só ao dia-a-dia do batalhão como questões pessoais, as quais eles sentem-se responsáveis em fornecer um bom suporte. É justamente neste contato, onde os oficiais se sentem valorizados e reconhecidos como fonte de autoridade, poder e de detenção de conhecimento, o que gera a satisfação com a escolha de ser fuzileiro naval.

A partir deste lugar de poder, o PROA-CFN surge, através da figura do orientador, como um suporte para dividir as angústias e a insegurança inicial, principalmente no tocante aos problemas pessoais da tropa com os quais tem que lidar. O orientador também funciona como um catalizador das angústias relativas à própria carreira, ao fornecer opções e mostrar que há mais caminhos além daquelas que eles visualizam no momento. É a partir de sua experiência de vida que o orientador é visto como exemplo e ponto de sustentação do programa.

APÊNDICE H –

Relatório Consolidado do Nível Qualitativo de Comprometimento

Entretanto, há um questionamento por parte destes militares sobre o futuro do programa, pois existe uma certa alternância entre a confiança no programa em ajuda-los e um temor de que o PROA-CFN se torne uma nova forma de opressão, isto é, saber o que eles pensam e reprimir estes pensamentos através de punições ou que o PROA-CFN possa se tornar uma forma de detectar a insegurança daqueles que procuram o programa de forma regular, assim, alguns se abstêm de procurar ajuda para não serem vistos como inseguros e sem personalidade.

O PROA-CFN também é visto por estes militares como uma tentativa de mudança de mentalidade por estar atrelado a uma autoridade. Há uma expectativa de que o Comando ao tomar conhecimento dos problemas através dos relatórios dos orientadores, da psicologia e dos coordenadores do PROA-CFN, interiorizará as críticas de forma positiva, buscará soluções e proporá mudanças a curto, médio e longo prazo.

Desta forma, para que o PROA-CFN consiga atingir seus objetivos é necessário conquistar a confiança destes militares através de ações afirmativas; oferecer maior quantidade de feedback, principalmente sobre o que é feito a partir do que eles falam e aplicação de questionários/entrevistas onde eles consigam ver um link entre o que é perguntado e a rotina deles. Este último item é pertinente se levado em consideração o fato de que os militares ao responderem ao questionário o acharam diretivo, repetitivo e voltado para uma realidade fora da MARINHA DO BRASIL.

Este cuidado do Comando com a carreira dos jovens oficiais é visto, no geral, de modo extramente positivo, indicando uma nova postura da Administração Naval. Isto, entretanto, eleva as expectativas destes oficiais quanto às mudanças que irão ocorrer, podendo gerar um grande nível de insatisfação /frustração caso essas mudanças não ocorram ou o façam de modo muito gradativo, pois devemos ter em mente que esta é uma geração movida a mudanças ocorridas em uma velocidade vertiginosa, o que não se encaixa no perfil da instituição.

Outro ponto levantado e que não pode ser desconsiderado é o receio de que o PROA-CFN, na sua tentativa de verificar as necessidades, torne-se um objeto de manipulação destes oficiais, que percebendo o interesse da Administração Naval, busquem apenas a realização de objetivos pessoais em detrimento do coletivo. Para que isto não aconteça, os valores cultuados pelo CFN têm que ser disseminados, mesmo que a maioria considere que honra e determinação sejam individuais e não possam ser ensinados, e incentivados de modo que se mantenha o espírito de corpo.

APÊNDICE H –

Relatório Qualitativo Consolidado do Nível de Comprometimento

Quanto à competência, esta está atrelada a capacidade técnica, o que na opinião destes oficiais, está sendo prejudicada pelo pouco adestramento, gerando um grande descontentamento e frustração ao não ser exercida a função operativa, algo tão esperado ao deixar a Escola Naval.

Assim, cabe ressaltar as expectativas criadas enquanto são aspirantes e o confronto com a realidade do batalhão. Na Escola Naval os oficiais percebem que não há falta de recursos e sentem-se reconhecidos pelo esforço a que se submetem tanto para entrar quanto para se manter com bom rendimento durante o período de aprendizado. Há uma valorização da competência intelectual e do capital humano, porém ao embarcarem em uma OM esta perda de status mostra-se chocante para alguns, fazendo com que as definições como “peça de manobra”; “pau para toda obra”; “transpiração sem inspiração” sejam freqüentes e demonstrem um grau de desvalia e uma grande ferida narcísica.

Esse encontro com a realidade interfere na motivação tanto individual quanto da tropa, havendo uma perda da referência sobre o que é importante e a falta de sentido daquilo que está sendo feito, em outras palavras, quando o militar não consegue ver o sentido da tarefa que está realizando, ele perde o comprometimento e eles não estão conseguindo pôr em perspectiva a realização das tarefas as quais estão realizando e deste modo, sentem-se apenas desmoralizados e subutilizados.

Isto é agravado nas OM onde os superiores não sabem lidar com sua tropa e buscam o comprometimento de uma forma que só os afasta da instituição. Porém, nas OM onde o comando entendendo as dificuldades propicia um bom ambiente de trabalho; ouve as sugestões, mesmo que não as aceite; não supervaloriza os erros e reconhece os acertos, o sentimento de desvalia é superado pelo sentimento de pertencimento, o que, para alguns teóricos, é extremamente motivador.

Contudo, percebe-se que apesar de todas as dificuldades ou até por causa delas, o sentimento de orgulho é o que os define como Fuzileiros Navais. Isto, somado ao reconhecimento externo da sua capacidade e do esforço necessário para ser um Fuzileiro Naval lhes dá um enorme prazer associado a uma sensação de felicidade e poder.

APÊNDICE I –

Estudo de Caso – Situação de Combate em Missão da ONU

1. PROPÓSITO

Aprofundar a pesquisa e obter informações sobre o nível de comprometimento qualitativo dos jovens oficiais..

2. JUSTIFICATIVA

Para enriquecer o PROA-CFN, julga-se aconselhável realizar uma entrevista com os jovens oficiais, visando à confirmação de alguns aspectos relativos ao nível de comprometimento. Cabe ressaltar que a situação simulada está coerente com as condições de emprego de tropas a serviço da ONU, sendo, portanto, plausível de ocorrer.

3. SITUAÇÃO GERAL.

O senhor é comandante de um pelotão de Fuzileiros Navais que está realizando uma Operação de Paz a serviço da ONU em um país africano. A situação está muito tensa devido as recentes ações desencadeadas, por grupos rebeldes de etnia majoritária, contra a população civil de outras etnias minoritárias. Seu pelotão foi designado para fazer a segurança de um vilarejo distante 150KM do comando de seu Batalhão. Após três dias em posição, o vilarejo foi cercado pelos rebeldes que, mesmo tendo conhecimento da presença de tropas da ONU, desencadearam um ataque que resultou na morte de civis, sendo que dois soldados seus ficaram feridos sem gravidade. Vários civis, mulheres e crianças em sua maioria, se refugiaram em seu posto de comando, que, no momento, concentra todo o seu pelotão.

4. SITUAÇÃO PARTICULAR.

Foram decorridos 90 minutos entre o início do assalto da força rebelde e sua posição em seu Posto de Comando. Há cerca de uma hora o senhor conseguiu estabelecer contato com seu escalão superior e relatou a situação, informando acerca dos soldados feridos recebendo a informação de seu comandante que só estaria pronto para intervir na área em cinco horas.

O líder rebelde lhe deu um ultimato, dando-lhe o prazo de 30 minutos para que o senhor entregue todos os civis, caso contrário, desencadeará um ataque fulminante, que possivelmente resultará na morte de muitos de seus subordinados. Por outro lado, se o senhor entregar os civis, tem a certeza que eles serão assassinados, devido ao caráter de limpeza étnica da guerra civil.

O senhor fez um levantamento sumário de munição e estima que caso faça a opção de não entregar os civis, poderá resistir ao ataque, no máximo, quatro horas. Não conta com nenhum apoio, exceto com a previsão de chegada das tropas da ONU em três horas e meia, se não houver nenhum incidente no percurso. Não há como precisar o total de suas baixas, no entanto, há possibilidade de salvar os civis, após a chegada das tropas da ONU. Se entregar os civis, poupará a vida de seus militares, incluindo a sua.

Pergunta:

Na situação acima descrita, qual seria sua decisão e quais os fatores considerados para que o senhor optasse por ela?