

**ANTONIO GONÇALVES DA SILVA JUNIOR**

**COMO GERENCIAR A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES  
MILITARES DA MARINHA DO BRASIL PARA ALAVANCAR A EFICÁCIA DO  
PROGRAMA NETUNO**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à Escola  
Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Área de concentração: Organização e Gerência.

Orientadores: Octávio Amorim Neto

Mônica Pinhanez

Rio de Janeiro

2012

## RESUMO

Este estudo busca identificar os fatores que contribuem para a motivação dos indivíduos nas organizações da Marinha do Brasil e quais fatores gerenciais podem contribuir para os métodos utilizados pelo Programa Netuno nas Organizações Militares da Marinha do Brasil. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base na literatura existente sobre o assunto e seguiu, primeiramente, uma linha histórica da procura por um Estado mais eficiente até o momento da criação dos Programas GesPública do Governo Federal e Programa Netuno da Marinha do Brasil. Foi estudado como a Motivação e a Liderança são tratadas dentro destes programas de gestão, seguindo-se uma análise de algumas das principais teorias motivacionais de processo e conteúdo: Teoria Motivacional de Abraham H. Maslow; Teoria X e Y de Douglas McGregor; Teoria de Herzberg de Dois Fatores; Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland; Teoria ERG de Alderfer; Teoria da Equidade de Stacy Adams; Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCO) de Luthans e Kreitner; e Teoria da Expectância de Vroom. Além destas, foram analisadas teorias da motivação no setor público, em especial a de James Perry. Também são descritos aspectos que contextualizam as Forças Armadas no cenário mundial e o seu desdobramento na motivação do pessoal, a fim de analisar os diversos fatores que influenciam a motivação no pessoal da Marinha do Brasil, desenvolvendo-se um quadro de correlação destes fatores com os reflexos do desempenho.

Palavras-chave: Motivação no Setor Público; Liderança; Programa GesPública; Programa Netuno.

## **ABSTRACT**

This research seeks to identify factors that contribute to motivating individuals in the organization and managerial factors which may contribute to the methods used by the Neptune Program on Brazilian Navy Organizations. The literature search was conducted based on existing literature on the subject and followed initially by a historical demand over time for a more efficient state until the creation of the Federal Government Programs GesPública and Brazilian Navy's Netuno. It was studied how motivation and leadership are addressed within these management programs, followed by an analysis of some key motivational theories of process and content: Motivational Theory of Abraham H. Maslow, X and Y Theory of Douglas McGregor, Two-Factor Herzberg Theory, Acquired Needs Theory of McClelland, Alderfer's ERG Theory, Theory of Equity of Stacy Adams; Theory of Organizational Behavior Modification (ModCO) of Luthans and Kreitner; and Vroom's Expectancy Theory. Besides these, it were analyzed theories of motivation in the public sector, particularly that of James Perry. It were also described aspects that contextualize the Armed Forces on the world stage and its unfolding on personnel motivation, in order to analyze the various factors that influence motivation of Navy personnel in Brazil, developing a framework for correlation between these factors and performance.

Key-words: Motivation in Public Sector; Leadership; GesPública Program; Netuno Program.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
1.1	Objetivos da Pesquisa.....	10
1.2	Delimitação do Estudo.....	11
1.3	Relevância do estudo.....	11
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
2.1	Tipo de Pesquisa.....	12
2.2	Universo e Amostra.....	12
2.3	Coleta de dados.....	12
2.4	Tratamento dos Dados.....	13
2.5	Limitações do Método.....	13
<b>3</b>	<b>A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>15</b>
3.1	O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).....	16
3.2	O Programa Netuno.....	25
<b>4</b>	<b>O FENÔMENO DA MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>33</b>
4.1	Teorias de Conteúdo.....	34
4.1.1	- Teoria Motivacional de Abraham H. Maslow.....	34
4.1.2	- Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	39
4.1.3	- Teoria de Herzberg de Dois Fatores.....	44
4.1.4	- Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.....	49
4.1.5	- Teoria ERG de Alderfer.....	50
4.2	Teorias de Processo.....	51
4.2.1	- Teoria da Equidade de Stacy Adams.....	52
4.2.2	- Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCO) de Luthans e Kreitner.....	53
4.2.3	- Teoria da Expectância de Vroom.....	54
4.3	Teoria da Motivação no Setor Público.....	58
<b>5</b>	<b>A MOTIVAÇÃO E AS FORÇAS ARMADAS.....</b>	<b>66</b>
5.1	Contextualização das Forças Armadas no Cenário Mundial	66
5.1.1	– Forças Armadas e a Sociedade Brasileira.....	69

5.1.2 – A Profissão Militar e Marinha do Brasil.....	75
5.2 – A Motivação na Marinha do Brasil.....	80
5.2.1 – Satisfação Profissional na Marinha do Brasil.....	80
5.2.2 – Satisfação Profissional do Pessoal envolvido com o Programa Netuno.....	91
5.2.3 - Modelo Motivacional na Marinha do Brasil.....	95
5.2.4 - Avaliação dos Dados do Questionário Motivacional na Marinha do Brasil.....	97
6 CONCLUSÃO.....	102
7 REFERÊNCIAS .....	107
APÊNDICE I - PESQUISA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL PARA O PESSOAL ENVOLVIDO NO PROGRAMA NETUNO.....	113
APÊNDICE II - TABELA DE FATORES DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL PARA O PESSOAL ENVOLVIDO NO PROGRAMA NETUNO.....	119
APÊNDICE III - REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA DA VARIÁVEL QUALIDADE DE VIDA .....	122
APÊNDICE IV - PESQUISA DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL.....	126
APÊNDICE V - TABELA DE REFERÊNCIA DE ESCALAS DE MEDIDAS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	130
APÊNDICE VI - TABELA DE FATORES DA PESQUISA DE MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	133
APÊNDICE VII - REGRESSÃO LINEAR DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO.....	136
ANEXO A - LISTA P-10 - PROGRAMA NETUNO.....	151

## 1 INTRODUÇÃO

As conjunturas do mundo atual impelem os Estados modernos a buscar um aperfeiçoamento contínuo do aparelho estatal. Para alcançar esse objetivo, grande parte dos estados se pautam no fundamento teórico da Nova Administração Pública. O mesmo ocorre com o Brasil, que, possuidor em decorrência do modelo burocrático tradicionalmente adotado e ultrapassado na prestação dos serviços públicos, procurou reformular também a sua relação de atendimento a sociedade, focando-se numa forma mais eficiente de fazê-lo.

Segundo Bresser-Pereira, no período de “1979 e 1994 o Brasil viveu um período de estagnação da renda per capita e de alta inflação sem precedentes” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.02). Com recursos escassos, devido a este prolongado período de recessão, os governos que se sucederam no poder procuraram alternativas para substituir o modelo ultrapassado. Modelo este que, segundo Fernando Luiz Abrucio, estaria assolado por “dois fenômenos: a crise do regime autoritário e, sobretudo, a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista” (ABRUCIO, 2007, p.68). Assim, passou-se a promover mudanças na estrutura burocrática administrativa para alcançar um modelo mais eficiente e desburocratizado.

Historicamente, estes esforços governamentais para melhor utilizar os recursos públicos vieram por meio de diversos programas que buscaram a melhoria dos métodos de gestão da coisa pública. Esses esforços se iniciaram na década de 30 com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Segundo Lima, devem-se observar dois aspectos na reforma de 1930:

Primeiro, por estar voltada para o processo, ou seja, para o modo de fazer as coisas, teve destaque o agente desse processo: o servidor público. [...] O segundo aspecto refere-se ao peso dos valores arraigados tanto da própria administração pública (valores patrimonialistas) quanto do governo (práticas populistas) que fizeram com que, ainda hoje, se fale em reforma da administração pública elimine esses valores e práticas (LIMA, 2007, p. 19).

Nos anos 50, outro esforço foi iniciado, com a criação da Comissão de Simplificação Burocrática (Decreto nº 39.510 de 4 de julho de 1956), que tinha como finalidade a simplificação das normas e rotinas administrativas. Nos anos 60, por força do Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, reorganizava-se o poder executivo, na tentativa de melhorar a sua eficiência. Contudo, o esforço principal iniciou-se na década de 70 e, principalmente, na década de 80, momento histórico em que o tema passa a ganhar

maior notoriedade devido às crises nos diversos Estados ocidentais. Desta forma, começaram várias discussões em torno dos seus tamanhos e das suas atividades.

Essas discussões resultaram em vários programas que objetivaram a melhoria da gestão: passando pelo Programa Nacional de Desburocratização (1979); Sub-Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública (1990), “cuja finalidade era sensibilizar e mobilizar o setor produtivo nacional para o desafio de um mundo em mudança, mais competitivo e mais exigente” (LIMA, 2007, p. 31); Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP-1996), cujo foco centrou-se na área operacional do setor público, objetivando o melhor atendimento das pessoas que buscavam as organizações públicas (*ibid*, 2007); Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP-2000); e, finalmente em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que incentiva órgãos públicos a programarem sistemas de gestão, participando de um processo de avaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais, voltadas à qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

O Programa Netuno, da Marinha do Brasil, em consonância com o GESPÚBLICA, é uma medida para atender à exigência governamental de reforma e de eficiência nos gastos públicos. Desta forma, este programa procura atingir estes objetivos de constante aperfeiçoamento da gestão das organizações militares da Marinha do Brasil. A avaliação de seus parâmetros e estrutura indica uma forma de melhoramento deste programa. Contudo, todas as aplicações destes conceitos de eficiência da nova administração pública, em certos momentos, não alcançam o objetivo planejado.

A forma com que os resultados alcançados não atingem a plenitude da capacidade das ferramentas e métodos utilizados nos leva a avaliar que alguns fatores da administração possam estar sendo marginalizados. O foco nas ferramentas e métodos pode indicar quais fatores da cultura organizacional e do clima dentro da organização podem estar sendo negligenciados, principalmente na base da estrutura, tais como a motivação e a forma como a liderança gerencia este fenômeno na organização. Isto nos remonta a questões tais como: quais são os fatores que contribuem para a motivação dos indivíduos nas organizações da Marinha do Brasil e quais fatores gerenciais podem contribuir para os métodos utilizados pelo Programa Netuno nas Organizações Militares da Marinha do Brasil?

## 1.1 Objetivos da Pesquisa

Este trabalho acadêmico, para chegar ao seu objetivo, pretende apresentar formas para que a motivação e a liderança possam aumentar a eficácia e penetração do Programa Netuno nas Organizações Militares da Marinha do Brasil. Para chegar a esse objetivo, o trabalho segue os seguintes passos:

Objetivo final:

- apresentar os fatores gerenciais que contribuem para construir um ambiente propício para a motivação nas organizações e que devem ser incluídos nos métodos utilizados pelo Programa Netuno nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

Objetivos secundários:

- Revisar a literatura e apresentar comparações entre as diversas linhas de pensamento sobre a motivação nas organizações do setor público, particularmente em uma organização das forças armadas da Marinha do Brasil;
- Revisar a literatura e teorias sobre a gestão no setor público e os conceitos da Administração Pública gerencial, de forma sucinta para embasar o estudo da pesquisa;
- Descrever e analisar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública;
- Descrever e analisar o Programa Netuno, dentro do contexto da nova administração pública no Brasil;
- Contextualizar as Forças Armadas na sociedade, verificando como o seu posicionamento atual pode influenciar a motivação dentro das organizações militares da Marinha do Brasil; e
- Verificar a percepção dos militares e funcionários civis com relação à motivação e satisfação no trabalho entre outros fatores;



## **1.2 Delimitações do Estudo**

Em virtude da vastidão do tema, que possui uma imensa diversidade de assuntos e aspectos passíveis de abordagem, como, por exemplo, as inúmeras organizações subordinadas da Marinha do Brasil, espalhadas geograficamente pelo país, esse estudo não entrará na particularidade das Organizações e suas diferenças, fará uma análise macro do Programa Netuno nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

## **1.3 Relevância do estudo**

Essa busca pelo aprimoramento e melhoramento da efetividade das ações públicas tornou-se um objetivo contínuo da Marinha do Brasil, em consonância com os objetivos nacionais de melhoramento da gestão pública brasileira. Faz-se necessária à avaliação contínua dos processos administrativos, e desta forma, do próprio programa que coordena essa avaliação; como a sua forma de implementação nas organizações e seu impacto no ambiente organizacional; e se realmente há um ambiente propício para a sua efetividade.

Essa busca por uma administração mais moderna acaba, algumas vezes, por negligenciar aspectos humanos fundamentais para as mudanças organizacionais. A motivação é um desses aspectos que acabam sendo esquecidos, ou mesmo, deixados em segundo plano face às novas teorias administrativas que, em ondas, assolam o plano organizacional. Por isso, ela deve ser ressaltada para que, em meio às turbulências que ocorrem nas mudanças de paradigmas teóricos, possa, assim, ser menos negligenciada e, até mesmo, priorizada dentro das organizações, para ocasionar uma melhor aplicação das novas teorias com maior facilidade de absorção dos atores envolvidos.

A comparação das diversas linhas de abordagem da motivação nas organizações e, em especial, nas organizações públicas, procura abordar aspectos que ofereçam uma aplicabilidade destes conceitos nas organizações militares da Marinha do Brasil, as quais possuem vasta gama de atividades, complexidade e peculiaridade. Desta forma, este trabalho objetiva apresentar aspectos ligados à motivação e a eficácia desse Programa.

## **2 METODOLOGIA**

Neste capítulo, é explicitada a metodologia científica a ser utilizada no estudo, definindo o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, a seleção dos sujeitos de pesquisa, a coleta e tratamento de dados, e ainda, as limitações que o método utilizado possui.

### **2.1 Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa utilizado é, conforme a taxionomia apresentada em VERGARA (2009):

- a) quanto aos fins, usa a pesquisa descritiva, pois expõe os critérios e métodos dos programas de gestão: GesPública e Programa Netuno; e
- b) quanto ao meio utilizado, tratando-se de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

### **2.2 Universo e Amostra**

A pesquisa teve como universo as Organizações Militares da Marinha do Brasil que aderiram ao Programa Netuno, todas as publicações geradas por este e abrange uma amostra dos militares e funcionários civis dessas organizações.

### **2.3 Coleta de dados**

O trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental, com técnicas indiretas e com a experiência do autor; por meio de pesquisa descritiva, com a utilização de técnicas diretas no tratamento dos dados colhidos com os questionários.

O primeiro passo foi o recolhimento de dados sobre o programa junto ao órgão coordenador. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos sobre o assunto e nas Normas e Regulamentos Internos da Marinha do Brasil e das respectivas Organizações da amostra.

O segundo foi a realização de pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos sobre motivação e liderança voltadas, principalmente, à administração pública.

Foi realizada uma análise dos dados da pesquisa de satisfação no trabalho aplicada, em forma de senso, na Marinha do Brasil. Esta pesquisa foi replicada junto aos elementos de contato do Programa Netuno para verificar o quanto estes estão alinhados com a média da Marinha. Foi realizada, por fim, pesquisa por meio de questionários estruturados, visando verificar a relação dos constructos de motivação e liderança com o desempenho do Programa Netuno.

## **2.4 Tratamento dos Dados**

Foi realizada análise de conteúdo e avaliação do programa, extraído as informações a serem trabalhadas, para obter a melhora na eficácia do Programa Netuno e o tratamento dado por este à motivação e liderança.

Os dados da pesquisa, obtidos dos resultados das organizações da amostra, tiveram tratamento estatístico utilizando o programa SPSS v.16.

## **2.5 Limitações do Método**

Conforme Vergara (2009, p. 59) "todo método tem possibilidades e limitações", por isso o método aplicado a esta pesquisa também possui essas limitações.

Por ser uma análise de um programa em caráter de instituições em nível nacional de grande porte, teremos apenas uma visão macro dos resultados obtidos em suas aplicações, não entraremos na individualidade de suas organizações, pois o intuito da

pesquisa é, justamente, achar meios para melhorar o programa todo, e não especificamente para uma organização isolada. Ficam, desta forma, muitas das subjetividades das organizações sem serem estudadas e outros fenômenos a elas inerentes.

### 3 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As concepções neoliberal e social-democrata fundamentadas em noção de estado mínimo e gestão por resultados se mesclam no que foi chamada no mundo como Nova Administração Pública (na língua inglesa *New Public Management* - NPM) e “tem sido o modelo que vem dando forma às reformas da administração pública de países da OCDE, na Europa Oriental e na América Latina, além de outros países anglo-saxões, como Austrália e Nova Zelândia” (ANDREWS e KOUZMIN, 1998, p. 97).

As mudanças administrativas nas instituições públicas nas últimas décadas aderiram a uma lógica mais aproximada às praticadas no mercado. Concebendo o cidadão como cliente do serviço prestado, adotaram, assim, novas práticas de gestão e políticas de para tentar fazer um paralelo com as da esfera privada. Esta construção de uma ideologia para a reforma do Estado permeia conceitos de diversas linhas de pensamento político, conforme Bresser-Pereira afirma:

A diferença entre uma proposta de reforma neoliberal e uma social democrática está no fato de que o objetivo da primeira é retirar o Estado da economia, enquanto que o da segunda é aumentar a governança do Estado, é dar ao Estado meios financeiros e administrativos para que ele possa intervir efetivamente sempre que o mercado não tiver condições de coordenar adequadamente a economia (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.02).

Para entender a atual formação dos estados, iremos seguir uma linha histórica de reformas e mudanças, desde o estado absoluto às atuais formas. Com o surgimento deste primeiro, segundo Bresser-Pereira (2001), ocorre a separação da seara pública da privada, já com o estado liberal foram realizadas revoluções constitucionais e liberais, como também a reforma do serviço público. Estabelece-se, assim, o estado-de-direito por um lado e, por outro, a substituição do modelo administrativo patrimonial pelo modelo burocrático.

O estado liberal-democrático deixou para trás o autoritarismo, ficando a problemática da justiça social. O estado social-democrático tentou corrigir questões relacionadas aos direitos sociais, contudo demonstrou-se ineficiente em face da economia

complexa de um mundo em processo de globalização. A proposta do estado social-liberal continua focada na justiça social e procura superar os problemas da máquina estatal na busca por eficiência de serviços sociais e científicos (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Propostas estabelecidas na reestruturação do serviço público na constituição de 1988 objetivaram, entre outras “completar a chamada reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público” (ABRUCIO, 2007, p.69). Essa reestruturação iniciou uma mudança de paradigma, no entanto alguns aspectos permaneceram sem solução, acenando para problemas de incentivo e motivação dos funcionários públicos:

A soma desses aspectos com a crise fiscal do Estado redundou, na década de 1990, num cenário administrativo em que o maior incentivo ao funcionário público estava no final da carreira — a aposentadoria integral —, enquanto seus salários minguavam e crescia a parcela das gratificações no rendimento, as quais dependiam mais da força política de cada setor do que do mérito medido por avaliações de desempenho (ABRUCIO, 2007, p.70).

Este quadro desafiador impôs uma estratégia de transformação da gestão pública que proporcionasse a remodelagem das instituições públicas para um novo perfil de Estado. Desta forma, surge o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), contendo as definições estratégicas que orientam as ações da Gerência Executiva, por conseguinte, da Rede Nacional de Gestão Pública e do Prêmio Nacional da Gestão Pública.

### **3.1 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)**

O Programa foi instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que em seu artigo 1º especifica seu propósito instituído “com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. O programa é o resultado da evolução de diversos esforços anteriores da melhoria da gestão pública e com a finalidade de contribuir para a melhoria

da qualidade dos serviços públicos prestados, com seu foco voltado aos cidadãos. Fundamenta-se num modelo de excelência gerencial:

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Este modelo deve guiar as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo à excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras com empresas estrangeiras e demais organizações do setor privado (BRASIL, 2010, p.09).

É importante ressaltar que o foco na oferta de serviços de qualidade é mais desafiador para o Estado do que para as empresas, porque sua complexidade requer a superação de diferenças de prioridades entre as várias áreas e os vários níveis de governo. Nesse caminho, a tarefa do Estado acaba sendo mais difícil que mudanças e desafios comparativamente com empresas do setor privado, pois a condição de cidadão transcende a de cliente, sua magnitude é mais incorporadora de valores. Diferença esta explicitada por Fernando Tenório da seguinte forma: “Na sociedade do mercado, o indivíduo não é visto como um sujeito capaz de ação, com cidadania, mas sim um “cliente” com poder de comprar ou vender” (TENÓRIO, 2007, p. 65). Não basta oferecer serviços de qualidade, é preciso atentar para as mais variadas dimensões da cidadania e da *res publica* (coisa pública).

O modelo de gestão adotado no programa é baseado em critérios de excelência de gestão seguindo um padrão adotado internacionalmente, aos moldes dos utilizados nos países da Europa e Estados Unidos da América do Norte. Este modelo tanto é utilizado por entidades privadas como públicas, capacitando a administração pública brasileira a “estabelecer comparações entre organizações ou práticas gerenciais, além de viabilizar a troca de experiências, quase sem fronteiras, entre países e organizações que têm modelos similares como referência” (LIMA, 2007, p. 51-52).

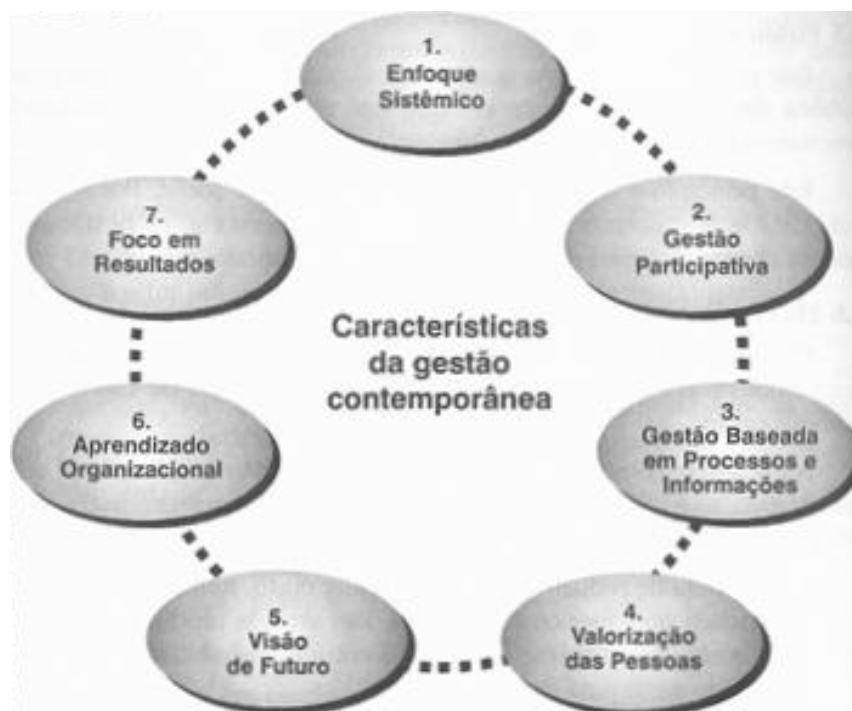
A adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do

entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente (BRASIL, 2010, p. 09).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública adotado pelo programa possui como base os princípios constitucionais da administração pública e segue sustentado pelos fundamentos da excelência gerencial. Estes fundamentos da excelência são conceitos que reúnem toda essa história de mudanças no setor público e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2010).

Procura desta forma, manter esses fundamentos como representação dos conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder sua propriedade essencial da natureza pública das organizações de sua lide. Sustentado por estes princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e os fundamentos de excelência, norteiam os valores e diretrizes estruturais balizam a sistemática de gestão das organizações (BRASIL, 2010).

Figura 1 Características Contemporâneas da Excelência em Gestão.



Fonte: Excelência em Gestão Pública: a Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA, de Paulo Daniel Barreto Lima (2007, p. 58).



Esse Modelo de Excelência em Gestão Pública tem uma importante meta de permanecer fiel a sua premissa básica, segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público, fixando seus pilares em fundamentos “próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. [...] Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública” (BRASIL, 2010, p.13).

Esses fundamentos são expressos no diagrama da figura 01, como sendo as características contemporâneas da excelência em gestão extraídos de Lima (2007). Tais conceitos são descritos e explicados da seguinte forma, de acordo o documento de referência do Programa (Instrumento Ciclo 2010-2012):

### **Pensamento sistêmico**

Este fundamento é o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, uma combinação de recursos humanos e organizacionais, além da relação entre a organização e o ambiente externo, em especial o foco na sociedade.

Apresenta, assim, a importância do sistema de gestão com um fator de dinamismo capaz de prover a organização de uma visão macro permitindo vê-la “como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações” (BRASIL, 2010, p.14).

Ressalta-se a importância de compreender as organizações como sistemas vivos. As organizações necessitam aprender a valorizar as redes formais na sua relação com a sociedade, ou seja, os cidadãos, além de interessados e parceiros, bem como as redes que emergem informalmente dentro da organização e extraorganização (BRASIL, 2010).

Dessa forma, o pensamento sistêmico recupera valores nos quais as pessoas da organização entendem o seu papel no todo. Tais elementos são importantes e correlacionados aos demais fundamentos, dentre eles destacando-se a liderança e a motivação.

### **Aprendizado organizacional**

Outro fundamento visa uma busca contínua e alcance, individuais e coletivos, de novos patamares de conhecimento. A organização busca de maneira estruturada por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. A utilização de informações positivas ou não para o aprimoramento da organização, transformando erros em instrumentos pedagógicos para diminuir a probabilidade de repetição. A disseminação de suas melhores práticas ampliando a rede de informações dentro dos setores organizacionais, bem como entre outras organizações (BRASIL, 2010).

A organização procura desenvolver soluções e implementar refinamentos e inovações de forma sustentável, colocando em prática o aprendizado organizacional. Devendo, desta forma, preservar o conhecimento que a organização tem de sua sistemática e valores, de sua gestão e de seus processos, propiciando uma melhor visualização dos processos e, assim, uma evolução organizacional além de permitir preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos (BRASIL, 2010).

### **Cultura da inovação**

Este fundamento procura promover nas organizações um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias. O que torna estas organizações capazes de buscar e desenvolver “ideias originais para incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associados ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático, para aperfeiçoar o uso dos recursos públicos e produzir resultados efetivos para a sociedade” (BRASIL, 2010, p.15).

### **Liderança e constância de propósitos**

Este fundamento conceitua no programa que este deve ser o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais. Visa, assim, o desenvolvimento da cultura da excelência, à proteção do interesse público e à promoção de relações de qualidade. O foco dessa liderança é a alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial, e pela assessoria da organização (BRASIL, 2010).

Um órgão público não atingirá excelência em gestão sem que as pessoas investidas de cargos de direção em nível estratégico não preencherem os requisitos imprescindíveis de liderança: o estilo participativo de gestão, o exemplo pessoal de conduta e de apego aos valores de administração pública e a prestação pública das contas, dentre outros (LIMA, 2007, p. 93).

### **Orientação por processos e informações**

Este fundamento deve levar a organização para a compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos com significativo valor para as partes interessadas. Sua tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho. A compreensão do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas. Levam-se em consideração todos os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, realimentando de informações para subsidiar a tomada de decisão e a produção de conhecimentos organizacionais (BRASIL, 2010).

Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar. A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados (BRASIL, 2010, p.16).

No momento em que a organização se orienta por processos permitem-na planejar e executar melhor as atividades pela alocação adequada de responsabilidades, uso eficiente dos recursos, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade entre outras melhorias possíveis (BRASIL, 2010).

### **Visão de futuro**

Com o objetivo de indicar o rumo de uma organização e a sua constância de propósitos, este fundamento está diretamente relacionado à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado. Mantendo de certa forma uma coerência ao processo decisório, permitindo-a organizar-se prevendo as necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Além do mais, cultiva a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade (BRASIL, 2010).

Sua Visão de Futuro é representada estrategicamente no sentido em que a organização prepara-se para colocar em prática seu planejamento. Essas ações estratégicas sistematicamente monitoradas levarão a organização a considerar “as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso” (BRASIL, 2010, p.17).

### **Geração de valor**

Projetando o alcance de resultados consistentes, de modo a assegurar o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. Gerar valor para todas essas partes a fim de aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. Ao agir desta forma, a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e às suas metas estratégicas. Permitindo assim a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas (BRASIL, 2010).

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização (BRASIL, 2010, p.17).

### **Comprometimento com as pessoas**

Este fundamento é estabelecido na busca pelo estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho. Visando que surjam condições para que se realizem profissional e humanamente, propiciando que maximizem seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento (BRASIL, 2010).

Seguindo o pressuposto de dar “autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecendo o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável”

(BRASIL, 2010, p.18) demonstra como esse fundamento aproxima o programa com os preceitos a serem analisados como fatores da motivação no trabalho, tentando criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminando os valores e as crenças da organização.

### **Foco no cidadão e na sociedade**

Este fundamento tem como propósito direcionar as ações públicas para atender, de forma regular e contínua, às necessidades dos cidadãos e da sociedade, atribuindo aos serviços públicos o papel de “beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas” (BRASIL, 2010, p.18).

Outro objetivo a ser alcançado pela organização é o alinhamento das suas ações e de seus resultados às necessidades e às expectativas dos cidadãos e da sociedade. Essa perspectiva não deve ser voltada às ações presentes, deve ter a percepção para antecipar as necessidades futuras destes (BRASIL, 2010).

### **Desenvolvimento de parcerias**

Esse fundamento tem como objetivo o desenvolvimento de atividades junto a outras organizações buscando pontos específicos comuns. Além de uma busca pelo desenvolvimento de sinergias entre as organizações, procura-se o surgimento de maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, permitindo o desenvolvimento de sinergia otimizando as suas competências essenciais. Focando essas parcerias com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores, baseando esse relacionamento em benefícios mútuos claramente identificados (BRASIL, 2010).

### **Responsabilidade social**

Este fundamento está relacionado à preocupação de a organização focar em assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e aos serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também a responsabilidade e preocupação como a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços. [...] Adicionalmente, deve preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. [...]. O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial (BRASIL, 2010, p.20).

### **Controle Social**

Este é um fundamento que define a importância da participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos, estimulando a sociedade a exercer o papel de guardião de seus direitos e de seus bens comuns. Define também a importância da transparência e da participação social, tornando estes requisitos fundamentais para a efetivação do controle social (BRASIL, 2010).

Nesta direção, a administração pública deve garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social, disponibilizando informações sobre as ações públicas. Mais importante ainda é a apresentação desses dados em condições de serem entendidos, interpretados e de possibilitarem efetivamente o controle social. Disponibilizados para a sociedade de forma clara e objetiva, esses dados capacitam o cidadão a entender e fiscalizar o funcionamento da administração pública (BRASIL, 2010).

### **Gestão participativa**

Este último fundamento objetiva alterar o estilo de gestão centralizador do passado e comumente utilizado em organizações pública, para um modelo no qual a atitude gerencial da alta administração é voltada para “cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho” (BRASIL, 2010, p.21). Desse modo, proporciona às pessoas autonomia e, em contrapartida, cobra-lhes a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Gera, assim, um ambiente propício para o desenvolvimento de ideias, decisões mais acertadas e inovadoras com esse clima organizacional saudável.

Estudando todos esse pilares princípios de excelência que norteiam o GesPública, obtivemos uma visão geral dos objetivos e princípios do programa. Sua evolução sistemática demonstra a preocupação governamental de guiar a administração com metas gerenciais modernas e dinâmicas. Tendo sempre a preocupação com a linguagem utilizada para adaptação do modelo de excelência em gestão, de modo a facilitar a interpretação dos servidores do setor público e de preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro (BRASIL, 2010).

### **3.2 - O Programa Netuno**

A definição estabelecida na norma da Marinha do Brasil do Estado-Maior da Armada (EMA) - MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA MARINHA – EMA-134 de 2011 - preocupa-se em atualizar a administração no âmbito da Marinha do Brasil de forma a alinhar sua estrutura com as instituições públicas e privadas que praticam a gestão por excelência. A definição do Programa Netuno é dita da seguinte forma segundo o manual:

É um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil e, conseqüentemente, proporcionar as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País, e em consonância com as diretrizes governamentais para a excelência na administração pública no âmbito desta força armada (BRASIL, 2011a, p. 4-1).

O Programa passou pela sua fase inicial de implantação logo após sua aprovação em dezembro de 2006, teve como base, na primeira fase, a capacitação profissional, sua primazia no homem que iria executar a condução desse processo, sensibilizando-o com as novas práticas de gestão.

O nome “Netuno” foi atribuído devido às características comuns entre o Deus Marinho e o Programa proposto. Sob a ótica da mitologia, Netuno, filho de Saturno e Réia, recebeu da partilha do Universo, o mar, as ilhas e todas as ribeiras. Mesmo do fundo do mar em que está sua morada, sabe tudo que se passa em seu reino. É ao mesmo tempo temido e idolatrado por seus súditos, que formam um povo navegador e guerreiro (BRASIL, 2006, p. 7 e 8).

Concomitante à semelhança de sua fonte de inspiração, como o GESPÚBLICA o Programa Netuno também se utiliza do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Com o propósito de incrementar a capacidade administrativa as OM constantemente, o programa disponibiliza ferramentas de gestão que permitem diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à sua melhoria.

Figura 2 Ciclo de Melhoria Contínua.



Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 pontos, p. 15.

Baseado no ciclo do GESPÚBLICA, mantendo sua característica de contínua avaliação e aprimoramento da Figura 02, o programa Netuno reforça a ideia de movimento cíclico e continuado, desde a autoavaliação até a implementação das melhorias adotadas. Após sua implementação, sendo instituído em todas as OM da Marinha do Brasil, o programa passou para a fase em que estimulava as organizações militares (OM) a utilizarem um modelo de autoavaliação inicialmente de 250 pontos, com a sua reformulação em 2011 passou a utilizar um modelo mais completo de 1.000 pontos (BRASIL, 2011a), orientando o processo pelas seguintes diretrizes básicas:



- manter o adestramento da tripulação das OM, sempre buscando a otimização do emprego dos recursos humanos;
- aperfeiçoar a estrutura administrativa, a fim de contribuir para eficiência e eficácia das ações da OM;
- valorizar o elemento humano, enfatizando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das qualidades morais, profissionais, intelectuais e culturais, bem como das condições psicofísicas, e o aprimoramento das atividades assistenciais que possam repercutir favoravelmente no campo psicossocial; e
- racionalizar custos, combater o desperdício e perseguir a austeridade financeira em todos os níveis e atividades (BRASIL, 2011a, p. 4-1).

Os objetivos do programa foram elaborados a partir destas diretrizes básicas apresentadas, visando estabelecer um estilo de gestão para as OM da Marinha, para: instrumentalizar essas organizações com ferramentas de análise e melhoria de processos; acompanhar e avaliar as ações de melhoria da qualidade dos serviços alinhadas com os conceitos da GESPÚBLICA; incentivar a capacitação e participação do pessoal por meio de treinamentos contínuos e premiar as iniciativas de destaque; e sensibilizar os diversos níveis da estrutura da Marinha do Brasil para a importância de alcançar a excelência em gestão (BRASIL, 2011a).

Com o objetivo de alcançar a excelência na gestão, o Programa Netuno se calca na dinâmica de autoavaliação da gestão para a identificação das necessidades de melhoria nas OM. Para isto ele se utiliza do instrumento do Governo Federal para avaliação da Gestão Pública, adaptado às peculiaridades da cultura e missão da Marinha do Brasil (BRASIL, 2011a).

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) é um conjunto de orientações e critérios para avaliação da gestão, que tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo programa GESPÚBLICA. Este instrumento é utilizado para avaliação das organizações que aderiram ao GESPÚBLICA, como é o caso da Marinha do Brasil (MB), bem como para a avaliação dos Relatórios de Gestão (RG) das organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública. A partir do resultado dessas avaliações, é possível melhorar o sistema de gestão da organização avaliada de forma objetiva e consistente por meio de um Plano de Melhoria da Gestão (PMGes) (BRASIL, 2011a, p. 4-2).

A adaptação dessa sistemática de autoavaliação foi estruturada com critérios e orientações para gestão na Marinha do Brasil, integrando ao Programa Netuno sob a

forma de lista de verificação contida na sistemática de Inspeções Administrativo-Militares (IAM). Esta integração, almejando facilitar sua inserção no âmbito da administração da Marinha, buscou aproveitar a estrutura já estabelecida com a aplicação dessa ferramenta gerencial (BRASIL, 2011a).

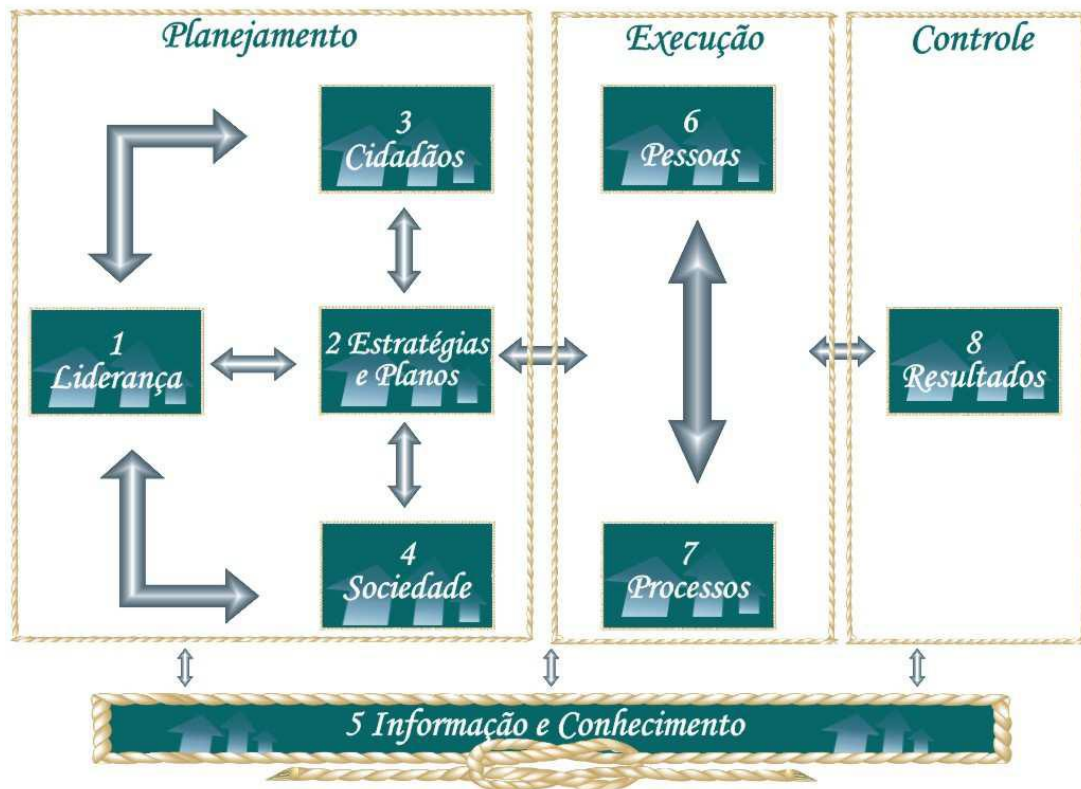
Esta sistemática de Inspeções estabelecida realizada pelo Comando Imediatamente Superior (ComImSup) da organização, ou por quem este determinar, periodicamente, tem os propósitos institucionalizados de: “avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações organizacionais, pontuando-as; verificar, in loco, os problemas mais significativos enfrentados e orientar as suas soluções; e verificar os aspectos de apresentação geral do pessoal e do material” (BRASIL, 2009, p. 1-2).

Essa avaliação, realizada por meio do instrumento de autoavaliação, respeita os critérios de excelência e representa elementos que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, com a finalidade de levar as organizações a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, trabalhando de forma integrada em três diferentes dimensões para a avaliação da gestão segundo as áreas de Planejamento, Execução e Controle (BRASIL, 2011a).

A Figura 3 representa graficamente o MEGP adaptado ao modelo do Programa Netuno, indicando as relações entre os critérios e representando os importantes relacionamentos existentes entre os blocos e entre os critérios, evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão (BRASIL, 2011a).

Este modelo apresentado em seu primeiro bloco, Planejamento, dedica-se a verificar as práticas que estão relacionadas com o planejamento das ações, considerando a liderança e a satisfação dos usuários. Utiliza-se dos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, e Sociedade para basear a tomada de decisão da organização sobre as estratégias mais relevantes a serem implementadas (BRASIL, 2011a).

Figura 3 Modelo de Excelência em Gestão Pública.



Fonte: Manual De Gestão Administrativa Da Marinha (EMA – 134), p. 4-4.

A segunda parte do modelo, Execução, dedica-se a verificar as condições em que as ações planejadas da organização estão sendo implementadas, utilizando as práticas relacionadas aos critérios Pessoas e Processos, pois eles são os alicerces da execução administrativa (BRASIL, 2011a).

No terceiro bloco, Controle, o modelo se dedica a analisar as práticas relacionadas ao critério Resultados, visando apresentar os resultados, qualitativos e quantitativos, de forma a apresentar pelo controle se o desempenho está alinhado aos objetivos e estratégias estipulados. Assim, a organização poderá “acompanhar o atendimento à satisfação dos usuários da OM, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e parceiros institucionais, e o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais” (BRASIL, 2011a, p. 4-5).

Na última análise do quadro da figura 03, verifica-se que o critério Informação e Conhecimento exerce uma relação bastante importante entre e todos os demais, pois tem a “matéria-prima” de todas as práticas que são utilizadas naqueles critérios, por meio da

aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento estará facilitando a implementação integrada e harmônica das soluções e providências sob a responsabilidade da organização (BRASIL, 2011a).

As autoavaliações e validações são realizadas nas OM, conforme orientações da publicação EMA-130 e segundo esses critérios do MEGP, resumidas a seguir:

### **Critério nº1: Liderança**

Esta parte da lista de autoavaliação tem o objetivo de analisar “os procedimentos, critérios e métodos utilizados pela administração da OM (Comandante, Imediato e Chefes de Departamento) na tomada, comunicação e condução das principais decisões em todos os níveis da organização” (BRASIL, 2011a, p. 4-5). Contudo, essa análise, apesar do título, não entra em conceitos mais amplos da liderança, ficando mais restrita às treze questões desse bloco, apresentadas no anexo A, a procedimentos gerenciais do que propriamente às características da sua alta gerência.

### **Critério nº2: Estratégias e Planos**

A análise realizada por esta parte da autoavaliação é focada em examinar o processo de formulação das estratégias administrativas e os desdobramentos em planos de ação, preocupando-se também com o sistema de medição adotado para acompanhamento da evolução de suas implementações (BRASIL, 2011a). A análise do critério é realizada por oito indicadores no bloco Formulação e Implementação de Estratégias da Lista P-10 (Anexo A).

### **Critério nº3: Cidadãos**

Esta análise se comporta de forma fiel à preocupação com o cidadão. Nesse bloco, procura examinar como a organização identifica os usuários dos seus serviços e produtos, e se esta organização conhece as necessidades desse usuário e avalia a sua capacidade de atendê-las. Há também a avaliação de como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e de que forma a organização estreita o relacionamento com seus usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria (BRASIL, 2011a). A análise do critério é realizada por seis indicadores.

#### **Critério nº4: Sociedade**

Esta parte do instrumento de avaliação tem seu foco em examinar como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania, englobando sua responsabilidade socioambiental. A preocupação, também, se concentra em como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor, bem como de que forma estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético da organização (BRASIL, 2011a). A análise do critério é realizada por nove indicadores.

#### **Critério nº5: Informação e Conhecimento**

Este critério examina a gestão e a utilização das informações dentro da organização, a partir dos métodos e ferramentas aplicados para identificá-las, preocupando-se de que forma são disponibilizadas e utilizadas (BRASIL, 2011a). A análise do critério é realizada por quatro indicadores.

#### **Critério nº6: Pessoas**

Esta parte foca na avaliação das condições existentes no ambiente de trabalho e a capacitação e desenvolvimento da força de trabalho. Busca verificar se são propícios à melhoria do desempenho, à participação, e ao crescimento das pessoas e da OM (BRASIL, 2011a).

Tem-se uma preocupação, mesmo que tímida, com a satisfação e alguns indicadores da motivação da força de trabalho na organização, contudo esse aspecto não é aprofundado no instrumento. Desta forma, apresenta uma oportunidade de melhoria para o Programa no que tange ao monitoramento da motivação e possíveis ações para tornar este ambiente organizacional mais propício aos indivíduos prosperarem nesse aspecto, ou mantendo seu nível de motivação ou incrementando-o. A análise do critério é realizada por nove indicadores.

#### **Critério nº7: Processos**

Esta parte do instrumento se preocupa, de forma mais mecanicista, em examinar a gestão dos processos principais e de apoio, tendo o seu foco na eficácia e na eficiência e

na melhoria contínua destes (BRASIL, 2011a). A análise do critério é realizada por sete indicadores.

### **Critério nº8: Resultados**

Este critério se mescla dentro dos outros blocos do instrumento de autoavaliação para avaliar a evolução do desempenho da organização em todos estes critérios. Faz uso de informações comparativas de outras organizações semelhantes, e preocupa-se com a evolução destes indicadores dentro da própria OM (BRASIL, 2011a).

Outra parte tratada no programa GesPública que deve ser configurada e relacionada diretamente a este constructo é o de comprometimento com as pessoas. Dentro deste programa, esse aspecto visa à melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissional quanto pessoalmente, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento.

O programa GesPública e o Programa Netuno já apresentam certa preocupação, mesmo que timidamente, com a liderança e motivação dentro do ambiente de trabalho. Ficando esta produção acadêmica a cargo de estudar estas duas áreas para identificar como elas estão relacionadas aos programas, e de que forma poderão atuar nesse cenário para melhorar a eficácia dos programas, ao analisar as diversas teorias organizacionais relacionadas à motivação e à liderança.

Verificamos que o campo de estudo sobre motivação no trabalho é muito vasto e complexo. Nos últimos anos, o tema tem sido objeto de investigação permanente por parte dos cientistas comportamentais que estudam as organizações (BERGAMINI, 1997), bem como por aqueles que as administram. No entanto, constatamos também que estudar o comportamento de pessoas, principalmente dentro de um ambiente de trabalho, sempre se constituiu em atividade difícil.

## 4 O FENÔMENO DA MOTIVAÇÃO

A motivação é um conceito muito estudado na psicologia. Geralmente, ela é discutida e descrita “como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por perspectiva, ela tem a ver com direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo” (SPECTOR, 2003, p.198). A direção, neste caso, é a escolha de comportamentos específicos num conjunto de diversas possibilidades de comportamento. A intensidade seria o esforço que um indivíduo empenha na realização de uma determinada tarefa. A persistência é o contínuo engajamento em determinado tipo de comportamento num período de tempo. Por outro lado, a motivação pode ser enfocada como o desejo de adquirir ou atingir algum objetivo, sendo um resultado dos desejos, necessidades ou vontades (*ibidem*).

Quando analisamos a motivação dentro das organizações e seu resultado no trabalho efetuado pelos funcionários, a maior preocupação é a razão que leva os indivíduos a realizar suas atividades melhor que os demais, em detrimento de uma análise simplista de avaliá-los apenas por suas habilidades. Estas teorias de motivação no trabalho tentam, desta forma, prever as escolhas de comportamento dos indivíduos para a realização de suas tarefas nas organizações. (SPECTOR, 2003, p.199)

Segundo Spector (2003), as diversas teorias motivacionais existentes abordam os assuntos a partir de perspectivas diferentes. Algumas abordam que o comportamento dos indivíduos está relacionado diretamente com a satisfação de suas necessidades. Outras apresentam como base do comportamento, como a teoria do reforço, o foco no resultado de recompensas ou reforços, resultante das influências ambientais, em vez de motivos internos do indivíduo.

A teoria da autoeficácia trata das crenças das pessoas e como essas podem afetar seu comportamento, da forma de como o indivíduo acredita ou não que é capaz de realizar uma tarefa com êxito. Outro enfoque é observado na teoria da equidade que se foca nos valores pessoais, principalmente de que os indivíduos valorizam a justiça em suas relações sociais (SPECTOR, 2003).

De forma a entender essas diversas perspectivas da observação do fenômeno motivacional é importante entender seu fundamentos e a evolução dos conceitos que

cercam as organizações e seus funcionários. Segundo Bergamini, “a motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a sua abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento” (BERGAMINI, 2011, p. 138).

#### **4.1 Teorias de Conteúdo**

Estas teorias, segundo Pérez-Ramos, fundamentam-se nas “necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, identificando conseqüentemente o comportamento dirigido à satisfação das mesmas, mas sem entrar em cogitação sobre as operações psicológicas, tanto conscientes como inconscientes, que o processo envolve” (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 128). Caracterizam-se pelo enfoque da identificação dos diferentes tipos de necessidades que o indivíduo busca para sua satisfação.

##### **4.1.1 Teoria Motivacional de Abraham H. Maslow**

Dentre as diversas teorias motivacionais, analisaremos a teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, que se fundamentou na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Esta teoria não é uma das mais recentes, mas continua sendo base para o estudo comportamental das organizações e base para estudos mais recentes.

Maslow apresenta uma hierarquização em forma de pirâmide, sendo dispostas em ordem ascendente, às necessidades humanas básicas. Assim, para ele, as necessidades que geralmente são tomadas como ponto de partida para a teoria de motivação são as unidades chamadas fisiológicas. Sobre estas necessidades, ele trabalha dois conceitos. Primeiro, o desenvolvimento do conceito de homeostase, e segundo, a constatação de que



o apetite (escolhas preferenciais entre os alimentos) que seriam uma indicação bastante eficiente de necessidades reais ou não que o corpo tem (MASLOW, 1970).

No desenvolvimento desses conceitos, elabora o princípio de sua teoria, a homeostase, que é o esforço automático do corpo para manter um estado constante, normal da corrente sanguínea, e quando este tem insuficiência de alguns dos nutrientes básicos para o bem estar do organismo humano, manifesta um apetite, ou fome parcial, específico para este nutriente em deficiência no corpo. Maslow não acha possível identificar numa lista todas as necessidades fisiológicas, bem como não classifica todas as necessidades fisiológicas como homeostáticas. Apesar de não ter comprovação demonstrada, considera da mesma forma o desejo sexual, sonolência, pura atividade e comportamento materno em animais, como homeostáticos. Além disso, esta lista não incluiria os vários prazeres sensoriais (sabor, cheiro, fazendo cócegas, acariciando), que são para Maslow provavelmente fisiológicos e que podem se tornar os objetivos do comportamento motivado (MASLOW, 1970).

Logo, conclui que as necessidades fisiológicas se sobrepõem às demais, significando certa forma de hierarquia sobre as demais necessidades humanas. Para Maslow, o ser humano a quem está falta tudo na vida de uma forma extrema, cujas necessidades têm carência extrema, é mais provável que a maior motivação seria a necessidades fisiológicas do que quaisquer outras. Uma pessoa a quem falta comida, segurança, amor e estima, estaria assim numa situação provável motivada pela fome mais do que para qualquer outra coisa (MASLOW, 1970).

As demais formas de motivação somente iriam emergir no ser humano ao passo que essas necessidades fisiológicas fossem supridas, assim ele formulou sua teoria a partir dessa prepotência entre as motivações humanas. Instituiu a sua teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida Pirâmide Motivacional de Maslow, em que faz uma hierarquização destes fatores motivacionais e classificando-os da seguinte forma (MASLOW, 1970):

- necessidades fisiológicas — compreendem os impulsos, acrescidos da dinâmica da homeostase e da ideia de apetite, é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual (MASLOW, 1970);

- necessidades de segurança — depende-se a inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc. (MASLOW, 1970);

- necessidades de pertença e amor, ou sociais — estas são entendidas como o compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade. Embora a sexualidade possa fazer parte desse contexto de intimidade, o conceito de amor não se reduz ao de sexo. O comportamento sexual é multideterminado e pode ser focado na ótica das necessidades fisiológicas (SAMPAIO, 2009);

- necessidades de estima — compreendem a imagem que a pessoa tem de si (autoestima ou autorrespeito) e o desejo de obter a estima dos outros. Maslow divide essas necessidades em dois conjuntos. No primeiro, situa o desejo de realização, adequação, maestria e competência, que possibilita confiança com relação ao mundo, independência e liberdade. No segundo conjunto, situa a busca de reputação ou prestígio, status, dominância, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação (SAMPAIO, 2009);

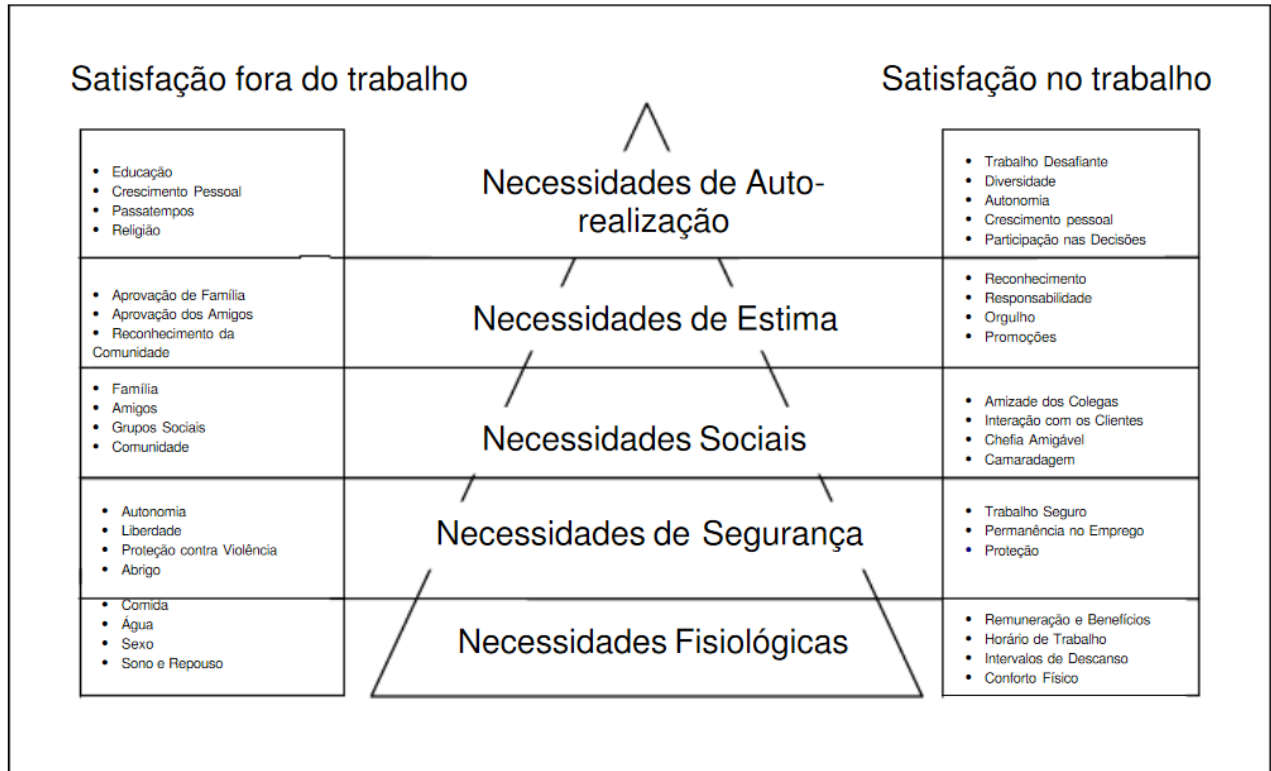
- necessidades de autorrealização ou autoatualização — compreendem a ideia de que as pessoas têm um potencial interno que necessita tornar-se ato. São as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo (MASLOW, 1970);

- desejos de saber e de entender — é considerado menos conhecido por Maslow, porque não possuem implicações clínicas, a principal base do conjunto de categorias desenvolvido por ele. Entretanto, ele as considera como necessidades e sujeitas à gratificação como as demais (SAMPAIO, 2009);

- necessidades estéticas — estas Maslow entende como os impulsos à beleza, à simetria e, possivelmente, à simplicidade, à inteireza e à ordem. Ele afirma que observou

essas necessidades em crianças saudáveis, mas que se encontram indícios delas em todas as culturas e em todas as idades (SAMPAIO, 2009).

Figura 4 Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2010, p.479).

No conceito de Maslow, esses objetivos básicos são relacionados uns aos outros, sendo dispostos em uma hierarquia de prepotência. Isso significa que o objetivo mais prepotente vai tender a gerir a consciência e tenderá, por si só para organizar a contratação de várias capacidades do organismo humano. As necessidades menos preponderantes são minimizadas, mesmo esquecidas ou negadas. Mas quando a necessidade é bem satisfeita, o prepotente seguinte ("superiores") à necessidade surge, por sua vez, a dominar a vida consciente e para servir como centro de organização do comportamento humano. Maslow considera o homem como um animal externamente insatisfeito, e ordinariamente a satisfação desses desejos não é totalmente excludente, mas só tende a ser, por isso sua hierarquização das necessidades não é rígida (MASLOW, 1943).

Assim, na sua teoria, o membro comum da sociedade é mais frequentemente parcialmente satisfeito e parcialmente insatisfeito em todas as suas necessidades. Seu princípio da hierarquia é geralmente observado empiricamente em termos de aumento do percentual de não-satisfação, enquanto vamos para cima na hierarquia, apresentando que as necessidades superiores são mais complicadas para uma satisfação ampla, ou invertendo o sentido para que ser humano precisa suprir um percentual menor destas para passar para um nível superior de necessidades. Também foi observado que um indivíduo pode perder permanentemente as necessidades mais elevadas na hierarquia em condições especiais. Maslow abre uma questão descrevendo que não são ordinariamente apenas múltiplas motivações para o comportamento usual do ser humano, mas em muitos casos são outros determinantes, além de motivos (MASLOW, 1943).

De acordo com o estudo de seu trabalho observa-se que a sua hierarquização dos fatores motivacionais não é tão rígida. Conforme diversos autores de sua época e também atuais apontam, uma estrutura piramidal rígida obrigaria a satisfação de um primeiro fator para que o outro superior a esse possa ter influência. Para Maslow, se uma necessidade é satisfeita, outra surge. Esta afirmação pode dar a falsa impressão de que a necessidade deve ser satisfeita a 100 por cento antes de a próxima necessidade emergir. Na realidade, ele diz que a maioria dos membros da sociedade que são normais, está parcialmente satisfeita em todas as suas necessidades básicas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades básicas, ao mesmo tempo. Uma descrição mais realista da hierarquia seria em termos de percentagens decrescentes de satisfação à medida que sobem na hierarquia de prepotência. No exemplo dado por Maslow, são atribuídos valores arbitrários para fins de ilustração como se o cidadão comum estivesse satisfeito em 85% em suas necessidades fisiológicas, 70% em suas necessidades de segurança, 50% das necessidades de seu amor, 40% em suas necessidades autoestima, e 10% em sua autorrealização (MASLOW, 1943).

Essa visão de que as necessidades estariam sujeitas à dita hierarquia de preponderâncias em termos de vontades ou desejos conscientemente percebidos, mais do que em termos de comportamentos, leva a teoria de Maslow a um fator complicador. Segundo Sampaio, “como é bastante difícil mensurar com precisão níveis de necessidades e de gratificações, essa proposta dificulta ainda mais a operacionalização da teoria da hierarquia das preponderâncias de Maslow, principalmente para grupos ou coletivos de

pessoas. O poder explicativo de suas ideias é, na verdade, um poder compreensivo e circunscribe-se quase que apenas à clínica individual” (SAMPAIO, 2009, p.10).

#### **4.1.2 Teoria X e Y de Douglas McGregor**

Outra teoria que embasa os conceitos de motivação no trabalho é a elaborada por Douglas McGregor, conhecida como a Teoria X e Y. Sua primeira publicação ocorreu em 1957 sob o título *The Human Side of Enterprise*. Nesta, McGregor considerava que havia se tornado banal em sua época dizer que os desenvolvimentos mais significativos dos próximos quartos de século, não teriam lugar na física, mas nas ciências sociais. Afirmava que a indústria, o órgão econômico da sociedade, tem o *know-how* fundamental para utilizar a ciência física e tecnologia para o benefício material da humanidade, e que teríamos de aprender a utilizar as ciências sociais para tornar as nossas organizações humanas realmente eficazes (MCGREGOR, 1966).

##### **Teoria X**

Na busca dessa eficácia, McGregor desenvolveu sua teoria considerando, primeiramente, no que classificou como teoria X, a função dos dirigentes de uma organização numa concepção convencional desse gerenciamento da energia humana, para o aproveitamento nas exigências organizacionais. Lançando mão de três proposições: a primeira seria que a gerência seria responsável por organizar os elementos produtivos empresariais, ou seja, dinheiro, materiais, pessoas, equipamentos, para fins do interesse econômico da organização; a segunda refere-se às pessoas, no processo de dirigir os seus esforços, motivando-os, controlando suas ações, modificando seu comportamento para se ajustar às necessidades da organização; e por último, caso não ocorresse essa interação ativa pela administração, as pessoas seriam passivas, mesmo resistentes às necessidades organizacionais, devendo, portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, controladas e suas atividades devem ser dirigidas (MCGREGOR, 1966).

McGregor chega a dizer que esta forma de gestão está calcada no jargão segundo o qual a gestão consiste em obter as coisas por meio de outras pessoas, e que, assim, nos

levaria a crença por trás dessa teoria convencional, a teoria X, menos explícita, mas para ele generalizada nesse tipo de gestão:

O homem médio é indolente por natureza, ele trabalha o mínimo possível; ele não tem ambição, não gosta de responsabilidade, prefere ser conduzido; ele é inerentemente auto-centrado, indiferente às necessidades organizacionais; ele é, por natureza, resistente à mudança; e ele é ingênuo, não muito brilhante, e volúvel ao charlatão e ao demagogo (MCGREGOR, 1966, p.07).

Nesta prática de gestão descrita por McGregor com esses pressupostos, os guias de gestão doutrinam uma gama de possibilidades entre dois extremos. Sendo um chamado de abordagem “*soft*”, ou branda, num extremo, e no outro uma “*hard*”, ou dura, Os métodos, neste segundo, para dirigir o comportamento envolvem coerção e ameaça (geralmente disfarçado), supervisão, controles rígidos sobre o comportamento. No outro extremo, a gestão pode ser “*soft*”, onde os métodos para direcionar o comportamento envolvem a permissividade, satisfazendo as demandas das pessoas, tentando alcançar a harmonia, assim, os trabalhadores tenderão a ser tratáveis, e a aceitar a direção (MCGREGOR, 1966, p.07).

O autor explora as dificuldades encontradas nessas duas abordagens, na gestão “dura” apresenta o problema do surgimento e agravamento de forças opostas, o antagonismo, sindicalismo militante, sabotagem sutil, entre outros. Esta abordagem é especialmente difícil em tempos de pleno emprego. Na abordagem “branda” também são encontradas dificuldades, podendo cambar de uma gestão para a harmonia para o desempenho indiferente (MCGREGOR, 1966).

McGregor indica que o fator que acaba denotando como inadequada essa abordagem convencional da gestão apresentada na Teoria X é a consideração do tema motivação. Ao discutir esse assunto ele recorre à teoria de Maslow, considerando sua abordagem como a mais frutífera. Apontando a importância desse trabalho referente às necessidades fisiológicas e de segurança que o homem procura satisfazer e, no momento no qual a satisfaz, outra necessidade surge em seu lugar, e que esse processo é inevitável e contínuo desde o nascimento até a morte (MCGREGOR, 1966). Assim ele exemplifica o fenômeno motivacional por meio da teoria de Maslow:

O homem vive somente de pão, quando não há pão, salvo se as circunstâncias incomuns, o reconhecimento de suas necessidades por amor, por status, por reconhecimento, são inoperantes quando seu estômago está vazio por um tempo. Mas quando ele come regularmente e de forma adequada, a fome deixa de ser uma necessidade importante. O homem saciado tem fome apenas no sentido de que uma garrafa cheia tem vacuidade. O mesmo vale para as outras necessidades fisiológicas do homem para descanso, exercício, abrigo, proteção contra os elementos (MCGREGOR, 1966, p.08).

Sua abordagem chega desta maneira à conclusão que dá base a sua próxima parte do trabalho, onde afirma que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. Este fato regularmente é ignorado pela abordagem convencional da gestão de pessoas. Reforçando o exemplo usado anteriormente, McGregor faz mais um para reforçar sua abordagem: “considere sua necessidade de ar. Exceto quando você está privado dele, não tem efeito motivacional apreciável sobre seu comportamento” (MCGREGOR, 1966, p.09).

As necessidades fisiológicas, após estarem razoavelmente satisfeitas, no nível imediatamente superior, começam a dominar o comportamento do homem para sua motivação. Assim, McGregor fala sobre as necessidades para a proteção contra o perigo, ameaças e privação, chamadas de necessidades de segurança. Neste momento, ele faz uma boa distinção entre o conceito de necessidade de segurança e o engano de confundir isso com a necessidade de seguridade quando as pessoas se referem a esse conceito. Esse engano é encontrado no idioma do autor e mesmo no português que acaba por englobar na palavra segurança vários conceitos distintos e ambíguos dando margem a confusões sobre isto. Desta forma, ele tenta dirimir a dúvida dizendo que o conceito de segurança engloba mais conceitos do que apenas seguridade (MCGREGOR, 1966).

A não ser que o homem esteja numa relação de dependência quando teme a privação arbitrária, ele não demandaria essa seguridade a que ele se refere. Quando ele está mais seguro de que nenhuma ruptura possa ocorrer, o homem estará mais disposto a assumir riscos. Quando isso não ocorre e se sente ameaçado ou dependente, a sua maior necessidade é por garantias, por proteção, e por seguridade (MCGREGOR, 1966).

Subsequentemente, quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele não está mais temeroso sobre seu bem-estar físico, suas necessidades sociais tornam-se importantes motivadores de seu comportamento de pertencer, de associação, para a aceitação por seus companheiros, para dar e receber amizade e amor.

Para McGregor, apesar de a gerência conhecer a existência dessas necessidades, muitas vezes, assume erradamente que isso representa uma ameaça para a organização, pois na verdade a coesão, um grupo de trabalho coeso pode, sob condições adequadas, ser muito mais eficaz do que um número igual de indivíduos separados na realização dos objetivos organizacionais (MCGREGOR, 1966).

Acima das necessidades sociais, McGregor explica que no sentido de que elas não se tornam motivadoras até necessidades inferiores estarem razoavelmente satisfeitas, surgem as necessidades de maior importância para gestão e ao próprio homem. Elas são as necessidades egoístas, e elas são de dois tipos por ele descritas: as do primeiro grupo são necessidades que se relacionam com uma autoestima, de autoconfiança, de independência, de realização, de competência, pelo conhecimento; as do segundo são as necessidades que se relacionam com a própria reputação, de status, de reconhecimento, por apreciação de outrem, pelo respeito de um semelhante (MCGREGOR, 1966).

Ao contrário das necessidades mais baixas, estas raramente são satisfeitas, o homem procura indefinidamente para maior satisfação dessas necessidades relacionadas ao ego, uma vez que se tornaram importantes para ele. Mas elas não aparecem de forma significativa até que as relacionadas à segurança, às fisiológicas e às necessidades sociais são todas razoavelmente satisfeitas. Desta maneira, McGregor ratifica o conceito de uma relativa hierarquização das necessidades, mas não obrigatória da teoria de Maslow (MCGREGOR, 1966).

Finalmente, McGregor chega ao conceito das necessidades de autorrealização. Elas são as necessidades voltadas para a realização das potencialidades próprias de alguém, para a continuação do autodesenvolvimento, por criatividade no sentido mais amplo do termo. Neste ponto de seu trabalho, ele encara de forma pragmática como a vida moderna proporciona apenas oportunidades limitada e relativamente fracas para essas necessidades obterem expressão. A privação da experiência da maioria das pessoas com respeito a outras necessidades de nível inferior desvia suas energias na luta para satisfazer dessas necessidades, e as necessidades de autorrealização permanecem latentes (MCGREGOR, 1966).

O reconhecimento de uma doença quando um homem tem uma deficiência grave alimentar, da mesma forma, McGregor compara o homem que não satisfaz suas outras necessidades fisiológicas com esse estado enfermo, e isto lhe causa consequências



comportamentais. O mesmo acontece com as privações de níveis de necessidades superiores. O homem cujas necessidades de segurança, associação, independência, ou status são frustrados está doente, da mesma forma como aquele que tem o raquitismo, e essa sua doença terá consequências comportamentais na organização. O autor atribui como sintomas da doença de privação das necessidades sociais e egoístas a sua passividade, sua hostilidade, sua recusa em aceitar a responsabilidade (MCGREGOR, 1966).

Para McGregor, a dinâmica da motivação encontra um problema no momento em que o homem cujo nível satisfação de necessidades está baixo, e este homem não é motivado para satisfazer essas necessidades. A gerência de uma organização muitas vezes pergunta: "Por que não são as pessoas mais produtivas? Nós pagamos bons salários, proporcionar boas condições de trabalho, tem benefícios adicionais excelentes e emprego estável. No entanto, as pessoas não parecem estar dispostas a colocar mais do que o mínimo esforço" (MCGREGOR, 1966, p.10). Em seu entendimento, McGregor diz que a menos que existam oportunidades de trabalho para satisfazer essas necessidades mais elevadas, as pessoas estarão privadas, e seu comportamento vai refletir essa privação. Sob tais condições, se a administração continua a centrar a sua atenção apenas sobre as necessidades fisiológicas, seus esforços estão destinados a serem ineficazes (MCGREGOR, 1966).

Assim, como uma patologia organizacional, as pessoas vão fazer pedidos insistentes por mais dinheiro mantendo-se essas condições. Torna-se mais importante para o indivíduo mais do que nunca comprar bens materiais e serviços que puder, para tentar compensar a satisfação das necessidades frustradas. Embora dinheiro só tenha valor limitado para satisfazer muitas necessidades de nível mais alto, ele pode se tornar o foco de interesse se for o único meio disponível (MCGREGOR, 1966).

McGregor resume sua primeira abordagem sobre a motivação dizendo que a gestão por direção e controle abordadas na teoria X, tanto na abordagem "*Hard*" ou "*Soft*", tende a falhar nas condições de fornecer eficaz motivação para o esforço humano direcionado aos objetivos desta organização. Ela falha porque direção e controle são métodos inúteis para motivar as pessoas cujas necessidades fisiológicas e de segurança estão razoavelmente satisfeitas e cujas necessidades sociais, egoístas, e autorrealização são predominantes (MCGREGOR, 1966).

## **Teoria Y**

Por esses motivos, McGregor vislumbrou uma teoria diferente para a tarefa de gestão de pessoas, tentando adequar seus pressupostos à natureza e motivação humana. Assim, ele chama de teoria Y, e a desenvolve da seguinte forma: a gerência é responsável por organizar os elementos produtivos empresariais como: dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas, para fins do interesse econômico da organização; as pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades organizacionais; a motivação, o potencial para o desenvolvimento, a capacidade para assumir responsabilidade, a prontidão para o comportamento voltado aos objetivos organizacionais todos estes estarão presentes nas pessoas. A organização não os coloca lá, é uma responsabilidade da gestão torná-los possível para que as pessoas reconheçam e desenvolvam estas características humanas por si mesmas; e por último, a tarefa essencial da administração é organizar condições organizacionais e métodos de operação para que as pessoas possam alcançar seus próprios objetivos, melhor dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos organizacionais (MCGREGOR, 1966).

Considera, assim, que este processo é, principalmente, o de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, incentivar o crescimento e proporcionar orientação. Citando Peter Drucker, aproximando essa forma gestão do que este chamou de "gestão por objetivos" em contraste com a "gestão por controle", acrescenta que não envolve a abdicação de gestão, a ausência de liderança, a redução do nível, ou a outras características geralmente associada com a abordagem "soft" na Teoria X, muito pelo contrário. Considera que não é mais possível criar uma organização que vá ter uma aplicação totalmente eficaz desta teoria como antes era feito, e que, em virtude disto, há muitos obstáculos para serem superados (MCGREGOR, 1966).

### **4.1.3 Teoria de Herzberg de Dois Fatores**

Outra importante teoria para esse trabalho é a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg, que procurou em seu trabalho pesquisar diretamente quais fatores se acham relacionados com aquelas atitudes que influenciam diretamente no trabalho e, assim, as situações que determinam a satisfação no trabalho. Segundo Bergamini, trouxe, desta

forma, um novo enfoque ao estudo motivacional, maior entendimento daquilo que significa um objetivo a ser perseguido para isto, desde a causa às condições organizacionais satisfatórias (BERGAMINI, 2011).

Segundo Bergamini, Herzberg utilizou para sua pesquisa amostragem formada por 715 indivíduos entre cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadoras diaristas, entrevistando-os com o tema principal focado em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho, não somente no qual estava, mas também em outro qualquer. Abrangendo, assim, toda a organização em seus diversos níveis, apresentou um resultado relevante sobre os objetivos motivacionais almejados que variam de acordo com cada categoria de cargos, como também varia a importância dada aos mesmos de acordo com os dados apresentados abaixo (BERGAMINI, 2011, p. 153):

1. Para o grupo de Cientistas - realização foi o fator de motivação de maior frequência e o de maior intensidade foi o Trabalho em Si, quanto à insatisfação o fator mais frequente foi a Política Administrativa e o de maior intensidade, Responsabilidade.

2. Para o grupo de Engenheiros - também tiveram a Realização como o fator de motivação de maior frequência e o de maior intensidade, o Trabalho em Si. Da mesma forma que os cientistas, quanto à insatisfação o fator mais frequente foi a Política Administrativa e o de maior intensidade foi Responsabilidade.

3. Para o grupo de Supervisores - realização Pessoal foi o fator mais frequentemente escolhido, e como o mais importante e intenso foi o da Possibilidade de Promoção. O fator de insatisfação mais frequente foi o da Política Administrativa e o mais intenso o de Responsabilidade.

4. Para os Técnicos Diaristas - também tiveram a Realização como o fator de motivação de maior frequência e o de maior intensidade, a Responsabilidade. No caso da insatisfação, o fator de maior frequência foi a Competência do Supervisor, e o mais intenso foi o Trabalho em si.

5. Para as Montadoras - a realização mostrou ser o fator de satisfação mais frequente e o de maior intensidade a Amizade do Supervisor. Quanto aos fatores de insatisfação, a Realização apareceu com maior frequência e com maior intensidade, o Reconhecimento.

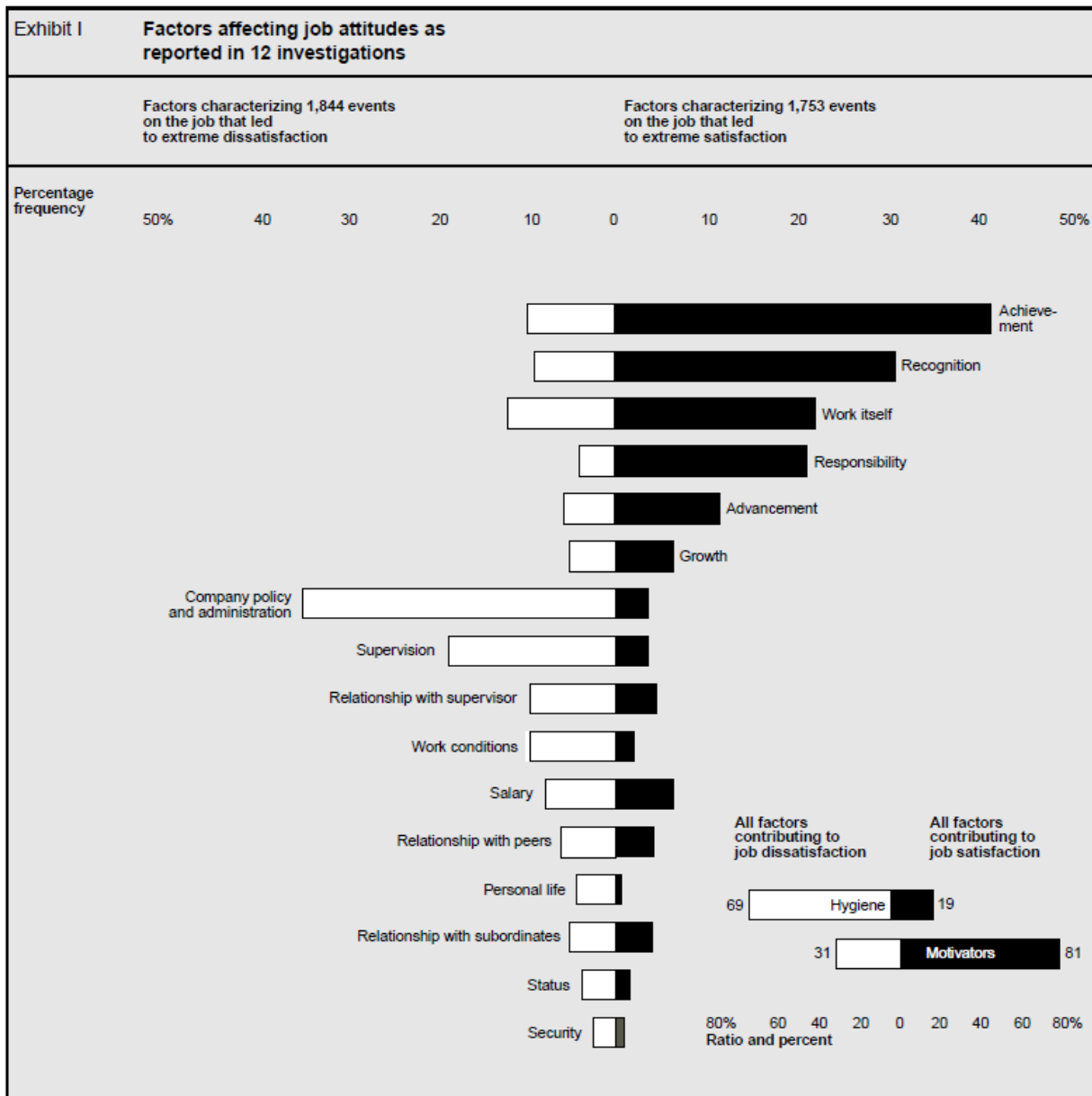
O resultado da pesquisa (Figura 5) revelou fatores que, ao estarem presentes, proporcionam alto nível de satisfação, no entanto, a ausência destes não determinou insatisfação de forma significativa, classificados por Herzberg como motivacionais. De forma diferente, outros fatores quando ausentes proporcionaram grande insatisfação, mas sua presença não resultou em grau comparativo de satisfação, classificados assim como fatores higiênicos (Herzberg, 1987).

Essa descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas, sim, caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser tido como satisfação, mas apresenta-se como uma situação na qual o que se passa é nenhuma satisfação (BERGAMINI, 2011, p. 154).

Silva e Rodrigues apresentam destaque para essa nova perspectiva da motivação apresentada por Herzberg, “em sua teoria dos dois fatores, apresenta uma questão que até então não havia sido ventilada: o jogo dos opostos no que concerne à satisfação e à insatisfação, afirmando que os fatores que conduzem as pessoas à satisfação não são os mesmos que as conduzem a insatisfação” (SILVA e RODRIGUES, 2007, p. 84).

A avaliação que se faz sobre a pesquisa realizada, leva Herzberg a dizer que os fatores higiênicos não fazem os indivíduos produzirem mais. A satisfação desses fatores apenas levariam esses a manterem seus níveis de insatisfação baixos. Assim, passa a ser obrigatório por parte da administração da organização assegurar por intermédio de uma política administrativa estes fatores, como aponta Bergamini: “promover a competência dos supervisores, cumprir com justiça os seus compromissos de pagamento do pessoal, favorecer um clima de amizade entre supervisores e colaterais, cuidar para que as condições ambientais de trabalho sejam adequadas a inspirar segurança no pessoal” (BERGAMINI, 2011, p. 155).

Figura 5 Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg.



Fonte: *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro 1987.

Em contrapartida, a busca pelos objetivos motivacionais proporcionará maiores níveis de motivação para os indivíduos. No momento que a administração da organização centra-se em favorecer a estes indivíduos a busca por realização pessoal, apresentando a eles o reconhecimento pelos seus valores profissionais, por intermédio de planos de carreiras adequados que ofereçam oportunidades de promoção, dando-lhes responsabilidade individual, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando que o

indivíduo possa crescer e se desenvolver profissionalmente, os níveis motivacionais de seus funcionários irão atingir graus mais elevados (BERGAMINI, 2011).

De maneira bastante abrangente, pode-se afirmar que os fatores de motivação estão ligados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele desempenha. Já os fatores de higiene formam o meio ambiente no qual se situa o indivíduo e sua atividade na organização (BERGAMINI, 2011, p. 155).

Outro aspecto importante dessa teoria diz respeito à diferença entre a administração por movimento e a administração por motivação. Herzberg utiliza o termo *KITA*, que ele elegantemente diz *kick in the pants* (chute nas calças), para descrever a administração por movimento, onde a administração passa o tempo todo chutando, ou empurrando, o funcionário para que este faça suas tarefas, criando mecanismos para que faça o seu trabalho (Herzberg, 1987).

Herzberg divide em duas formas o *KITA* um chamado de negativo, outro de positivo. Para o *KITA* negativo ele aponta três problemas com essa forma de administrar: a primeira é por ser deselegante, a segunda por contradizer a imagem preciosa de benevolência que a maioria das organizações valoriza e, por último, por ser uma forma de ataque físico, estimulando o sistema autônomo nervoso, resultando, muitas vezes, numa resposta negativa do empregado, acabando este apenas retornando o chute de volta. Desta forma, “o *KITA* negativo acaba apenas realizando uma reação no momento que o funcionário é chutado (fisicamente ou psicologicamente), ele não está motivado, está apenas sendo levado ao movimento” (Herzberg, 1987, p. 88-89).

No caso do *KITA* positivo, Herzberg diz que quando a administração utiliza recompensas, incentivos, mais status, uma promoção ou outras formas de forçar o indivíduo a aumentar sua produção não está motivando, apesar de que a grande maioria iria dizer que sim. Considera que desta forma apenas está sendo aplicado movimento, pois ao retirar o incentivo o funcionário não estará motivado, não continuará o seu nível de produção. O *KITA* positivo é apenas uma forma de sedução que leva o funcionário a se chutar para alcançar sua recompensa (Herzberg, 1987).

Durante muitos anos, não se descobriu a diferença entre administrar pelo movimento e administrar pela motivação. Quando se oferecem condições higiênicas, está-se tão somente administrando pelo movimento, isto é, à medida

que estas condições que cercam o indivíduo desaparecem, as pessoas reclamam e podem até chegar a parar o seu trabalho (BERGAMINI, 2011, p. 153).

Bergamini destaca também, analisando a teoria de Herzberg, que dois tipos de pessoas diferentes podem ser identificadas nas organizações, umas que são voltadas para a procura “da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e reconhecimento merecido”, classificando-as como o tipo que “procuram motivação”. Essas pessoas identificam nas tarefas grande significado, e fatores ambientais pobres não são obstáculos para o desenvolvimento de seu trabalho, “pelo contrário, são muito tolerantes para com tais deficiências.” Ao contrário destes, existem pessoas cujos fatores higiênicos ou extrínsecos têm grande importância, colocando como metas pessoais aspectos como pagamento, vantagens adicionais, condições de trabalho, segurança, entre outras. Chamadas por Herzberg como pessoas que “procuram manutenção” (BERGAMINI, 2011, p. 156-157).

A importante contribuição feita por Herzberg possibilita, assim, a entendermos diferença da motivação e administração por movimento, quais fatores analisados nas organizações nos levam para uma destas direções ou para a outra, da mesma maneira a identificar que, dentro das organizações, existem dois tipos de pessoas que procuram caminhos diferentes para sua realização, uns querem “manutenção” outros buscam motivação.

#### **4.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland**

David Clarence McClelland (1961) contribuiu com seu estudo para a compreensão do fenômeno da motivação humana analisando as necessidades dos indivíduos e determinando três categorias: realização, associação e poder, que, segundo Silva e Rodrigues, “se interrelacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, observando-se seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidas ao longo de suas vidas” (SILVA e RODRIGUES, 2007, p. 50).

Silva e Rodrigues definem as três categorias de necessidades de McClelland e a consequência de um indivíduo concentrar-se numa delas da seguinte forma (SILVA e RODRIGUES, 2007, p. 50-51):

(i) Necessidade de realização: o desejo de fazer algo melhor ou com mais eficiência, resolver problemas ou dominar tarefas complexas.

Quando a necessidade de realização sobrepuja as demais, a pessoa evidencia um alto nível de motivação para autorrealização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal;

(ii) Necessidade de associação: o desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas.

Quando a necessidade mais forte é a de associação, a pessoa foca sua atenção na manutenção de suas relações interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses pessoais. Estar junto do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação;

(iii) Necessidade de poder: o desejo de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por eles.

Para finalizar, quando a necessidade de poder é aquela que está predominando, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas de outrem.

McClelland em seus estudos posteriores apresentados no trabalho *Toward a Theory of Motive Acquisition* de 1975, confirma sua proposição, assim dito por Pérez-Ramos:

Confirmou sua proposição inicial de que na maioria das pessoas estão presentes aqueles três tipos de necessidades e acrescentou que os mesmos se inter-relacionam e se apresentam em diferentes graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada um deles (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 128).

#### 4.1.5 Teoria ERG de Alderfer

O trabalho realizado por Clayton Paul Alderfer, apresentado na obra *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs* de 1969, é uma revisão da teoria de Maslow, apresentando não só uma readaptação do número de categorias das necessidades humanas, mas também uma diferença no sentido do desenvolvimento motivacional (PÉREZ-RAMOS, 1990).



Maslow apresentou em sua teoria cinco categorias, Alderfer apresenta apenas três que dão origem ao nome da teoria ERG (*Existence, Relatedness and Growth*): existência, relacionamento e crescimento. A ideia básica e a organização destas categorias seriam relacionadas, segundo Spector, “em *continuum*, e não em hierarquia. A sua ideia básica é de que as pessoas podem se mover para frente e para trás de uma categoria para outra, e que a não-satisfação de necessidades em uma categoria pode afetar as necessidades de outra” (SPECTOR, 2002, p.201).

Esse fluxo contínuo entre as categorias permite o conceito de frustração-regressão que Spector explica da seguinte forma: “O conceito de frustração-regressão explica que quando as pessoas veem frustradas suas tentativas de satisfazer suas necessidades em um nível, elas regridem essas necessidades a um nível mais concreto” (SPECTOR, 2002, p.202).

A coerência maior em comparação à teoria de Maslow é ampliada devido à consideração das diferenças entre as pessoas são causadas, segundo Silva e Rodrigues, “por variáveis como a educação, antecedentes familiares e ambiente cultural que têm uma grande influência e podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para cada pessoa” (SILVA e RODRIGUES, 2007, p. 32).

## 4.2 Teorias de Processo

Outro enfoque motivacional agora apresentado são as chamadas teorias de processo, diferente das outras apresentadas acima conhecidas como teorias de conteúdo, elas são, segundo Pérez-Ramos, focadas nas:

sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões. Isso explica o fato de que estas teorias sejam conceituadas como cientificamente mais definidas do que as de “conteúdo”. Por outro lado, e talvez pela mesma razão, apesar de terem maior aceitação no mundo acadêmico, sua repercussão no ambiente do trabalho é ainda limitada (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 128).

#### 4.2.1 Teoria da Equidade de Stacy Adams

A teoria do psicólogo behaviorista John Stacy Adams (1965) é uma das primeiras teorias de processo. Baseia-se no fenômeno da comparação social que o indivíduo faz no trabalho, analisa a percepção social deste indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça num contexto de trabalho, e a comparação do seu desempenho e o que este lhe traz como recompensa e se esta é justa ou não. Esta comparação dará ao indivíduo a percepção de equidade ou inequidade referentes aos que os demais indivíduos têm de recompensa no trabalho. Segundo Pérez-Ramos:

Se a percepção que o empregado tem é de “inequidade”, tanto quanto se trata de compensação insuficiente como supercompensação, tende a se comportar de forma a equilibrar essa relação. Procura modificar sua atuação, aumentando ou diminuindo, segundo o caso, seus níveis de desempenho e o caráter de suas atitudes ou, ainda, tratando de influir, no mesmo sentido, no desempenho e no comportamento dos outros (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 133).

A equação que cognitivamente o indivíduo formula e analisa para essa situação é formada pelo seu esforço ou desempenho e sua compensação por isto, comparando com os outros indivíduos esses dois fatores. O equilíbrio desses quatro fatores lhe dará essa percepção de equidade, caso não ocorra terá a percepção de inequidade. Quando houver desequilíbrio destes fatores, ou seja, inequidade, o indivíduo tentará equilibrar a equação, no caso de conseguir este intento, segundo Pérez-Ramos, “podem surgir mecanismos pseudo-compensatórios, a ponto de não ser infrequente, nessas circunstâncias, o abandono do emprego” (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 123).

Essa comparação não se limita apenas à organização onde o indivíduo trabalha (equidade interna), ele a faz em todo meio social que convive (equidade externa). Ressaltando-se a larga possibilidade de comparação num ambiente contemporâneo de grande conectividade, que acentua o processo de insatisfação pessoal dos trabalhadores ou de mobilidade organizacional que ocorre no mercado atualmente. A importância e confiabilidade dessa teoria são confirmadas no resultado das pesquisas realizadas utilizando o modelo de Adams, segundo Silva e Rodrigues, e foram amplamente confirmados. “Logo que foram criadas situações artificiais de inequidade, fazendo com que alguns sujeitos ingênuos acreditassem que eles são muito bem ou mal pagos, eles

ajustam a qualidade e a quantidade de trabalho de forma a restabelecer o que julgam ser justo” (SILVA e RODRIGUES, 2007, p. 50).

#### **4.2.2 Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCO) de Luthans e Kreitner**

Essa teoria de processo, conhecida como ModCo, originalmente OMod, do inglês *Organizational Behavior Modification*, ensaia uma mudança de uma lógica cognitiva para uma lógica fundamental. Ela foi fundamentada na teoria de reforço do psicólogo Burrhus Frederic Skinner, considerado como um dos pais da psicologia comportamental por volta da década de 50. Segundo Chiavenato, esta teoria de Skinner salienta que o reforço condiciona o comportamento do indivíduo, deixando de lado os eventos cognitivos internos e dando ao ambiente o mérito pelo comportamento do indivíduo. O comportamento é controlado pelos reforços externos ou consequências que aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido (CHIAVENATO, 2005).

Na teoria de Luthans e Kreitner (1975 apud CHIAVENATO, 2005) é proposta a modificação do comportamento organizacional, a utilização sistemática dos princípios do reforço para encorajar o comportamento desejável e desencorajar o indesejável do indivíduo no trabalho. Considerem-se duas possibilidades para explicar o comportamento: uma resposta reflexa ao meio envolvente, ou uma resposta apreendida que afeta o meio. Dentre essas duas possibilidades, a primeira possibilidade é pouco importante para a compreensão do comportamento, a segunda é, segundo esta teoria, mais relevante. A essa explicação, dá-se o nome de aprendizagem operante, que defende que comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes por via do reforço (recompensa) desses comportamentos.

Podem ser usados quatro tipos de reforços para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos dos indivíduos. Eles são classificados num viés positivo para reforçar um comportamento desejado, ou negativo com o intuito de enfraquecer outros comportamentos considerados negativos.

Reforço positivo: ocorre quando é proporcionada alguma recompensa contingente ao desempenho do comportamento desejado, desta forma, a recompensa é oferecida se o comportamento da pessoa for o pretendido para, assim, aumentar a probabilidade da repetição de tal comportamento.

Reforço negativo: ocorre quando há suspensão de uma contingência indesejada devido ao surgimento do comportamento desejado. Um exemplo direto disto é quando um indivíduo pouco produtivo, que tinha que ser monitorado constantemente para produzir, passa a comporta-se da forma desejada, e a organização diminuiu a sua vigilância.

Punição: consiste em proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado, de modo a fazer desaparecer ou diminuir a frequência desse comportamento.

Extinção: retirada de um reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado deixe de se manifestar.

Uma boa exemplificação da utilização por parte empresas da teoria do reforço é dada da seguinte forma: "algumas empresas permitem aos funcionários um número de ausências por motivos de saúde durante o ano. Para encorajar a frequência, os funcionários são pagos pelos dias de ausência que não utilizarem" (SPECTOR, 203, p. 204).

Contudo, a teoria demonstra que o comportamento, no contexto do trabalho, as recompensas são relevantes para o comportamento profissional desejável pela organização, podendo as recompensas ser tangíveis (dinheiro, premiação) ou intangíveis (reconhecimento, valorização), ser dadas pela empresa ou conquistadas pela realização da atividade em si. Todavia, a empresa pode premiar o bom desempenho ou o reconhecimento desse bom desempenho por si mesmo já é a premiação almejada pelo profissional. Ambos reforçando a busca contínua do melhor desempenho possível.

#### **4.2.3 Teoria da Expectância de Vroom**

Vitor Vroom propôs sua teoria motivacional em 1964, atacando a teoria de Herzberg de dois fatores, ofereceu uma abordagem à expectativa para a compreensão da

motivação. Segundo ele, a motivação de uma pessoa para uma ação a qualquer momento seria determinada pela percepção de um indivíduo que certo tipo de ação levaria a um resultado específico e sua preferência pessoal por este resultado. Esta teoria sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas. Segundo Vieira *et al* (2011), a base para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual da meta.

Propôs que são três variáveis compondo a equação de seu modelo motivacional. Uma vez que o modo é multiplicativo, todas as três variáveis devem ter altos valores positivos e implicar escolhas de desempenho motivado. Os três aspectos básicos dessa teoria são a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa é a probabilidade de que determinada ação vai levar a uma recompensa desejada. A instrumentalidade é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que certo desempenho o levará a obter recompensas no trabalho. E, por último, a valência é o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas de seu trabalho (VIEIRA *et al*, 2011).

Assim, se um indivíduo tem um objetivo particular, alguns comportamentos devem ser produzidos, a fim de atingir esse objetivo. Ele vai pesar a probabilidade de que vários comportamentos irão atingir as metas desejadas e se determinado comportamento é esperado para ser mais bem sucedidos do que outros, que o comportamento particular será preferido pelo indivíduo. “Vale ressaltar que a teoria da expectativa não tenta definir tipos específicos de necessidades ou de recompensas, mas sim mostrar que elas existem e podem ser diferentes para cada pessoa” (VIEIRA *et al*, p. 16, 2011).

Deste modo, Vroom considera que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de alcançá-lo. Em termos de uma equação, esta definição pode ser traduzida da seguinte forma:

$$\text{Motivação} = f(\text{expectância} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

O que significa que todos os termos têm que ser maiores do que zero, sendo que nenhum dos fatores pode estar ausente. Estes três elementos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos for zero, a motivação será nula. Se todos estão presentes (expectância alta, instrumentalidade alta, valência alta), a motivação é alta. Estes fatores são explicados desta forma por Vroom (VIEIRA *et al*, 2011):

**Expectância:** probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado. Se um determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize de meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será um desempenho bem sucedido (expectativa esforço-desempenho). Por outro lado, deve-se levar em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso, será obtida uma recompensa (expectativa esforço-resultado).

**Valência:** valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho. Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo, que satisfaçam as suas expectativas. As valências revestem-se de um caráter subjetivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro.

**Instrumentalidade:** percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, traduzido no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo, uma recompensa monetária) é relevante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, uma casa).

Deste modo, o modelo contingencial de Vroom baseia-se em objetivos graduais e no fato da motivação constituir um processo que pressupõe escolhas entre comportamentos, sendo que o indivíduo tem noção das consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes de seu comportamento. Esses resultados constituem um encadeamento de escolhas e ações entre meios e fins, pelo qual o indivíduo procura um resultado intermediário (por exemplo: produtividade) com a finalidade de procurar meios para alcançar um resultado final (por exemplo: dinheiro, benefícios sociais, apoio do chefe).

A partir desta teoria das expectativas de Vroom, Lyman W. Porter e Edward E. Lawler III desenvolveram um modelo mais completo sobre motivação em 1968. Esse modelo defende que o esforço que o indivíduo está disposto a realizar depende do valor que o mesmo atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar.

O funcionamento do modelo traduz basicamente o seguinte (TEIXEIRA, 1988, p. 132):

- O esforço que o indivíduo está disposto a fazer, ou seja, a intensidade da motivação depende do valor que o mesmo atribui à recompensa e da probabilidade, que ele julga existir, da mesma se concretizar.

- O valor atribuído à recompensa é determinado pelas recompensas extrínsecas (por exemplo, condições de trabalho e status) e intrínsecas (por exemplo, sentimento de realização ou autorrealização), que resultam da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada e o objetivo é atingido.

- O nível de desempenho do indivíduo no cumprimento de determinada tarefa é função de duas variáveis: a percepção do que é necessário para desempenhar bem a tarefa e sua capacidade para executá-la.

- A percepção individual da justiça das recompensas influencia a intensidade da satisfação resultante dessas recompensas. Geralmente, quanto mais equitativas forem, na percepção do indivíduo, as recompensas atribuídas pelos gestores, maior é a satisfação resultante.

Este modelo de Porter e Lawler embora mais complexo tenha sido considerado o mais apropriado para a explicação do sistema de motivação dos indivíduos. A lógica do modelo está na constatação de que a motivação não é uma simples questão de causa e efeito e, portanto, deve ter maior cuidado para analisar os sistemas de recompensas e, conseqüentemente, de atendimento aos interesses do indivíduo (satisfação das necessidades). (TEIXEIRA, 1988, p. 132)

### 4.3 Teoria da Motivação no Setor Público

Além dos fatores analisados por todas as teorias motivacionais no trabalho, iremos estudar os servidores públicos civis ou militares e como estes são influenciados por fatores intrínsecos e extrínsecos adicionais em relação aos demais trabalhadores, devido à peculiaridade e diferença das características do trabalho no setor público.

O serviço público, como um todo, acaba por se distinguir do setor privado não apenas por não visar o lucro da organização, ele possui outras distinções organizacionais que o torna peculiar. Segundo Sylvia Horton, alguns significados podem ser dados ao serviço público para poder identificar suas características básicas que o diferenciam e norteiam: primeiro o serviço público está voltado a cuidar do bem público sob a guarda do Estado; em segundo, é o serviço autorizado e financiado pelo governo; e uma terceira definição é a de qualquer serviço que seja provido ao público (HORTON, 2009).

Levando em consideração essas características do tipo de serviço executado pelas organizações que prestam serviço público, podemos distinguir os agentes os quais trabalham nestas organizações. Assim, estes agentes também apresentam características diferentes dos demais profissionais que trabalham na iniciativa privada, com diferenças tanto na prática administrativa com os enfoques laborais da *res pública*, ou seja, no serviço voltado ao bem público ou bem comum, como, também, na própria motivação para engajar na carreira pública. Os motivos para isto podem ser: servir ao interesse da coletividade ou grupo antes até do que seus desejos pessoais, ou mesmo pode ser “por obrigação moral, obrigação para com a sociedade, ou influência da família” (KOEHLER e RAINEY, 2009, p. 34).

Essas diferenças entre os setores público e privado podem ser explicadas pelas características do ambiente organizacional e as influências de cada um deles. Segundo Perry (1982), para a compreensão das bases do comportamento na organização seria necessário focar diversos aspectos das variáveis que influenciam a motivação. Essas características formam um sistema a ser estudado, descritas, segundo Poter e Miles, por um conjunto de quatro categorias principais de variáveis: características do indivíduo; características do trabalho; características do ambiente de trabalho; e características do ambiente externo (POTER e MILES, 1974, apud PERRY, 1982, p.89).



A preocupação com a motivação no setor público nas últimas décadas tomou maior monta, principalmente, com a crise do Estado no início da década de 1990, quando a opinião pública começou a criticar mais veementemente o papel do Estado e de seus servidores, e ainda o seu tamanho. Isto causou o surgimento de diversas correntes teóricas, as quais revisavam o papel do Estado e exigiam, por parte deste, um papel mais eficiente e enxuto. Segundo Perry e Wise, no início da década de 1990, apenas um entre quatro norte-americanos confiavam que o governo estaria fazendo “o que deveria fazer” (PERRY e WISE, 1990, p. 367).

Partindo deste ponto de descrédito que a sociedade observava o papel executado pelo Estado e suas organizações, foram buscadas diversas soluções para o problema. Ganharam força teorias alinhadas com a nova administração pública seguindo conceitos neoliberais de Estado mínimo. O fato preponderante para que um Estado menor consiga melhorar sua relação com o cidadão, principalmente buscando seu foco neste, e manter o nível de atendimento dos serviços exigidos na sociedade contemporânea é o fator motivacional do elemento promovedor desse serviço. Sua motivação no trabalho influenciará nessa mudança de paradigma, no qual o serviço público tem como centro do processo o cidadão e o resultado, quanto mais ele estiver envolvido no processo maiores serão os ganhos do serviço público prestado. Segundo Perry e Wise, as características motivacionais do serviço público remontam preocupações com a qualidade e o conteúdo dos serviços e bens prestados pela administração pública (PERRY e WISE, 1990).

No atendimento desse propósito de entender a motivação no setor público, podemos analisar as diferentes correntes teóricas, segundo Brewer, Selden, e Facer que dividem o estudo da motivação no serviço público na literatura em duas correntes. “Um fluxo olha a diferença entre aqueles que entram no setor público, em oposição ao setor privado. A outra corrente diz respeito às diferentes dimensões da motivação no serviço público” (BREWER, SELDEN e FACER apud JOHNSON, p. 5, 2007).

Nessas duas diferentes abordagens, uma enfoca que existem diferentes tipos de pessoas que procuram o setor público para trabalhar, com diferentes orientações e preocupações, indicando que alguns procuram a segurança e estabilidade do serviço público por meio dos concursos, outros procuram trabalhos voltados a executar justiça social ou, simplesmente, ajudar aos outros.

Esta outra corrente que tem como seu expoente James Perry, que estabelece, primeiramente, a hipótese de que os administradores públicos são motivados por outros fatores além do salário, assim, busca estabelecer, para poder comparar os profissionais do serviço público e os do setor privado, uma Escala de Motivação de Serviço Público. Esta escala tenta medir atitudes dos servidores públicos analisando seis dimensões: atração para a formulação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, dever cívico, a justiça social, auto-sacrifício e compaixão (PERRY, 1996).

Esse estudo de Perry na sociedade norte-americana promove análises sobre as implicações comportamentais da motivação no serviço público. De forma geral, procura verificar a relação do “nível e o tipo de motivação de um indivíduo no serviço público e com a posição de motivação da força de trabalho de uma organização pública têm sido postulada para influenciar a escolha do trabalho individual, o desempenho no trabalho, e da eficácia organizacional” (PERRY e WISE, 1990, p. 368). Contudo, esse instrumento de medição está voltado para as características da sociedade onde foi testado e validado, é prudente ter cautela para a sua aplicação em sociedades com características diferentes como o caso da sociedade brasileira, pois poderão apresentar resultados diferentes, devendo ser adaptado para que a medição consiga atingir seu objetivo.

No longo estudo de Perry são consideradas três bases teóricas para a Motivação no Setor Público (PSM, sigla para *Public Service Motivation*) formada pelas seguintes categorias: motivos racionais, motivos baseados em normas e motivos afetivos. A primeira se relaciona com a participação no processo de formulação de políticas públicas, comprometimento com um programa público por identificação pessoal e apoio a um interesse específico ou pessoal. A segunda relaciona-se com o desejo de servir ao interesse público, lealdade ao dever e ao governo como um todo e equidade social. Por último, os motivos afetivos estão relacionados com o comprometimento com um programa por convicção de que ele é importante socialmente e, também, ao chamado Patriotismo Benevolente (PERRY e WISE, 1990).

No estudo posterior de Perry (1996), foi utilizado, além da base teórica de seu estudo de 1990, um constructo mais amplo para a definição de um instrumento de medida do PSM. Essa construção teórica baseou suas dimensões na literatura sobre a motivação do serviço público e sua validação sobre dados de uma pesquisa realizada em 376 entrevistados.

A primeira dimensão que Perry estabelece no seu estudo é a Atração para formulação de políticas públicas, que segundo Kelman (1987, *apud* PERRY, 1996) é um motivo racional que alguns arguem dirigir indivíduos ao serviço público, focados em participar da formulação de políticas públicas e assim reforçando a importância da sua autoimagem.

A segunda dimensão traz o conceito de compromisso com o interesse público, que segundo Downs (1967, *apud* PERRY, 1996) é o desejo de servir ao interesse público de forma altruísta, mesmo quando o interesse público é concebido como uma opinião individual.

A terceira dimensão apresentada por Perry é a de dever cívico, do qual Bruce Buchanan (1975, *apud* PERRY, 1996), citando a democracia no conceito de Frederick Mosher (1968), “especula que esta norma deriva do poder soberano do Estado e o papel dos funcionários públicos como curadores não eleitos da porção deste poder” (PERRY, 1996, p. 7).

Na quarta dimensão apresentada, o conceito de justiça social é dimensionado como atividades destinadas a melhoria das minorias sociais que, segundo Perry (1996), não tem a devida representação, ou poder políticos, ou econômica para serem representadas. Assim, Frederickson (1971, *apud* PERRY, 1996) argumenta que as obrigações dos administradores públicos devem ser a prestação de serviços eficiente e econômico, reforçando simultaneamente a equidade social. Sugere, desta maneira, a inclusão da equidade social entre os valores que os administradores públicos, servindo, desta forma, para ajudar a definir a natureza política dos papéis da administração pública.

O quinto conceito das dimensões expostas por Perry (1996) é o de compaixão, que por meio do conceito de Frederickson e Hart (1985, *apud* Perry, 1996) de que o chamado “patriotismo de benevolência” deve ser o fulcro central do funcionário público, de forma a representar “um amor profundo de todas as pessoas dentro de nossas fronteiras políticas e imperativas que devem ser protegidos em todos os direitos básicos concedidos a eles nos documentos de habilitação” (FREDERICKSON e HART, 1985, *apud* Perry, 1996, p. 7).

O sexto conceito que Perry (1996) associa com o serviço público é o autossacrifício, que ele explica ser a vontade de substituir os esforços voltados a serviços que trazem recompensas pessoais, no sentido de um voltado aos outros.

Perry (1996), trabalhando dentro dessas dimensões, construiu uma escala para validar o constructo elaborado em seu estudo que, após a análise fatorial confirmatória, resultou na retirada de uma das dimensões apresentadas, pois segundo o estudo a dimensão de “dever cívico” estaria carregada dentro das dimensões de compromisso com o interesse público, justiça social e compaixão. Justiça social também teve correlação com compaixão e foi retirada em seguida. Este esforço de Perry para desenvolver uma medida de motivação serviço público produziu um constructo multidimensional baseado nos seguintes fatores: atração para a formulação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, compaixão e sacrifício, que foram confirmados, desta forma, como dimensões da motivação serviço público em seu estudo.

Este passo dado por James Perry, para construir esse instrumento para medir a motivação no Serviço Público, promove uma base sólida para os estudos que são posteriormente feitos tanto por Perry quanto por outros cientistas estudiosos do fenômeno motivacional. Este modelo criado passa ser base para diversos modelos de medida em diversos países que passam a validá-lo para a realidade social apresentada por eles.

Em continuidade ao seu estudo sobre a PMS, James Perry procurou correlacionar fatores com a propensão à motivação no setor público e suas dimensões, com possíveis antecedentes que levem as pessoas a essa PMS. Perry (1997) buscou na literatura esses possíveis antecedentes, por haver “poucos exemplos na pesquisa empírica administração pública que oferecem orientação sobre os antecedentes da motivação de serviço público” (PERRY, 1997, p. 182) e em pesquisas diversas na sociedade norte-americana. Concentrando-se em alguns poucos correlatos plausíveis da PSM, como socialização familiar, socialização religiosa, identidade profissional, ideologia política e características demográficas individuais.

Essa análise desses fatores por Perry (1997) busca identificar essa relação em cada um desses pontos. Na análise da socialização familiar, procurou-se estabelecer relações entre as experiências da infância e o comportamento altruísta na idade adulta, e como ela pode ser importante ao ser transposta pelos pais aos filhos na infância. A

socialização familiar relaciona, assim, com as dimensões do PMS de compaixão e auto-sacrifício.

Outra importante influência na análise de Perry (1997) é a Socialização Religiosa, que indica em seu estudo a importância da experiência e da vivência religiosa do indivíduo, de modo a compreender como estas crenças desenvolvem influência sobre suas obrigações para com os outros e como os indivíduos colocam isso em prática. Esse fator fica relacionado com as dimensões do PMS do comprometimento com o interesse público, dever cívico e compaixão. Para Perry, “as pessoas que professam a visão de mundo paragenética ou individual têm a tendência a apresentar menor motivação para serviço público do que indivíduos que defendem uma visão humanitária” (PERRY, 1997, p.184).

A identidade profissional é outro fator a ser relacionado com o PMS por Perry (1997), pois considera que as profissões são repositórios de valores do serviço público. Muitos desses valores se enraízam na administração pública e demonstram que valores associados como responsabilidade ética para a utilização de competências especializadas, uma carreira voltada ao bem comum, entre outras características estão ligadas ao desenvolvimento do PMS. Os indivíduos são, assim, susceptíveis de ser limitado pela tensão entre o interesse próprio profissional e do ideal de responsabilidade profissional para maiores padrões éticos e morais.

A ideologia política é outra variável estudada em questão, pois “as crenças que os indivíduos adquirem através de suas afiliações políticas também são antecedentes da motivação no serviço público” (PERRY, 1997, p.185).

Por último, Perry introduziu na análise características demográficas individuais com propósito de controle como educação, idade e renda. (PERRY, 1997)

Perry (1997) aplicou um questionário para coletar os dados para o estudo, havendo 375 respostas ao inquérito utilizável, mas foram suprimidos casos nas regressões, resultando em 295 casos para as análises. Os resultados encontrados descreveram que a motivação de um indivíduo para o serviço público se desenvolve pela “exposição de uma variedade de experiências, algumas associadas à infância, algumas ligadas à religião e algumas associadas com a vida profissional” (PERRY, 1997, p. 190).

Entre outras conclusões, Perry (1997) encontrou a constatação de que o profissionalismo potencialmente enfraquece a tolerância de um administrador para a

política, além de que os indivíduos que passam grandes quantidades de tempo na igreja têm menos tempo para se dedicar a compromissos cívicos. Sugerindo que as experiências de formação de um indivíduo são significativas para forma como os indivíduos terão motivação no serviço público. Indicando a importância de experiências na família, escolas e profissão para o desenvolvimento posterior de motivação no serviço público.

Ao mesmo tempo, a investigação descobriu vários relacionamentos anômalos e relações mais complexas entre os antecedentes e as dimensões do PSM e também relacionamentos mais complexos entre antecedentes e as dimensões do PSM do que inicialmente havia sido previsto (PERRY, 1997, p. 193).

Nessa busca pelos motivos responsáveis por esta predisposição do indivíduo para a motivação no serviço público, Perry passa mais de duas décadas elaborando estudos e compilando pesquisas realizadas em várias partes do mundo (PERRY e WISE, 1990; PERRY, 1996, 1997, 2000; PERRY, BRUDNEY, COURSEY e LITTLEPAGE, 2008; e PERRY e HONDEGHEM, 2008). Pesquisas em diversos países foram compiladas por Perry: Austrália, Bélgica, Dinamarca, Holanda e Estados Unidos, como a de Vandenberghe (2007) feita na Europa, que define a motivação no serviço público como "a crença, valores e atitudes que vão além do autointeresse e interesses organizacionais, que dizem respeito ao interesse de uma grande entidade política e que motivam a pessoa a agir em conformidade, sempre que apropriado", ou ainda, "crenças e valores que transcendem a interesses próprios e organizacionais em nome de uma maior entidade política" (VANDENABEELE, 2007, apud PERRY e HONDEGHEM, 2008, p. 4 e 6).

Seu estudo corrobora com a vertente da teoria da *motivation crowding*, que tem a ideia básica de que as recompensas e, particularmente recompensas monetárias, pode afastar, ou até mesmo eliminar por completo, a motivação intrínseca (FREY e JEGEN, 2001):

Estudos têm demonstrado que os sistemas organizacionais, tais como estruturas de incentivo e motivação de serviço público estão relacionados. As organizações que dependem da motivação no serviço público são menos propensas a depender de incentivos utilitários para gerenciar o desempenho individual de forma eficaz. Esta opinião é corroborada pela pesquisa sobre *motivation crowding*, o que mostra que o uso de incentivos extrínsecos podem diminuir a motivação entre os funcionários com altos níveis de motivação intrínseca (PERRY e HONDEGHEM, 2008, p. 8).

Esta conclusão é importante para os estudos das organizações do setor público com remuneração por desempenho, pois muitas consideram como uma importante estratégia de modernização no contexto da nova gestão pública. Um contrafluxo na realidade apontado nesta conclusão dos estudos de Perry e Hondeghem (2008), indica que isto acaba por atrapalhar o desenvolvimento da motivação na organização.

Outras constatações nesses estudos realizados foram o reforço da validação do constructo da motivação no setor público, indicando que é significativa a relação do modelo de PMS com a atividade religiosa, socialização familiar e com a experiência em trabalhos voluntários (PERRY, BRUDNEY, COURSEY e LITTLEPAGE, 2008).

## **5 A MOTIVAÇÃO E AS FORÇAS ARMADAS**

Para o entendimento mais amplo do fenômeno motivacional no trabalho nas Forças Armadas é prudente a contextualização da profissão Militar e efetuar da mesma forma, conforme Guerreiro Ramos (1965), uma “redução sociológica” dos conceitos utilizados em outras culturas para a realidade da sociedade brasileira. Este passo é importante, pois nem toda teoria ou pesquisa realizada em outra sociedade, ou mesmo em outro tipo de organização, pode ser internalizada, sem ao menos ser discutida e parametrizada.

### **5.1 Contextualização das Forças Armadas no Cenário Mundial**

Para iniciar o entendimento do papel exercido pelas Forças Armadas é importante contextualizá-la e entender sua importância no contexto do mundo contemporâneo. Deve-se entender sua atuação no equilíbrio internacional das forças, por conseguinte o seu papel dentro da sociedade contemporânea e toda a complexidade que, desta forma, repercutem nos indivíduos que exercem a profissão militar e a sua motivação para o trabalho.

Essas considerações são importantes e relevantes para compreender o posicionamento das Forças Armadas Brasileiras no atual contexto mundial e, principalmente, dentro do contexto político nacional. Estudando este contexto poderemos entender melhor os processos externos que também atuam na motivação nestas forças.

O contexto contemporâneo vem passando por uma transição nas últimas décadas de um mundo bipolar, no qual existia uma divisão entre o bloco comunista liderado pela antiga União Soviética de um lado e o bloco capitalista com o seu maior expoente os Estados Unidos da América do Norte (EUA) do outro lado, para um novo modelo de distribuição de poder que ora se forma.

Essa nova formação é composta por uma grande potência militar na figura dos EUA e diversos blocos isolados de potências regionais, como China, África do Sul, Índia e



Brasil, além da Rússia e do bloco europeu. Este último bloco, apesar de reunidos no Pacto do Atlântico Norte (OTAN) não conseguiu uma representação militar unificada de igual maneira como pesa sua economia no cenário internacional, deixando, assim, a liderança militar da OTAN com os Estados Unidos da América do Norte. Outra formulação da divisão mundial é expressa por Joseph Nye, que a compara a uma complexa partida tridimensional de xadrez (SOUTO MAIOR, 2006).

No primeiro tabuleiro, onde está em causa o poder militar, é possível falar em um mundo unipolar, dada a enorme superioridade quantitativa e tecnológica dos Estados Unidos, capaz de enfrentar com êxito qualquer inimigo potencial ou aliança provável de adversários. No segundo, onde se disputa o poder econômico, já não existe uma potência igualmente avassaladora, prevalecendo, assim, uma situação de multipolaridade. Paralelamente, num terceiro tabuleiro, desenvolve-se um número crescente de atividades transnacionais legais e ilegais, que vão desde a atuação de grandes corporações multinacionais até o terrorismo, passando pelo narcotráfico e a lavagem de dinheiro (NYE JR, 2003, apud SOUTO MAIOR, 2006, p. 50).

Essa transição teve como sua principal causa a queda da cortina de ferro e o desmembramento da União Soviética. Acarretou mudanças na configuração geopolítica mundial com reflexos em praticamente todo o globo. Essa falta de equilíbrio momentâneo das forças internacionais provoca um processo de realocação e acomodação destes poderes vacantes entre as antigas forças. Segundo Fernanda Magnotta, “muito se discute sobre as possibilidades de crise da ordem hegemônica, especialmente após o fim da Guerra Fria, quando o colapso da bipolaridade levou diversos estudiosos a sugerirem um retorno inevitável à multipolaridade” (MAGNOTTA, 2011, p.11).

O grupo de emergentes economias chamado BRICS, que engloba os países Brasil, Índia, Rússia, África do Sul e China, têm obtido crescimento acentuado em relação aos demais mercados mundiais. A China não só atua no “tabuleiro” econômico, mas também expande suas Forças Armadas. Sua marinha tem uma das maiores esquadras de submarinos e está lançando seu primeiro porta-aviões, o ex-VARYAG comprado da Rússia, além de estar, segundo o relatório do Departamento de Defesa Norte Americano (DOD), desenvolvendo e testando várias novas classes e variantes de mísseis ofensivos. Está formando unidades militares adicionais de mísseis, atualizando sistemas mais antigos de mísseis e desenvolvendo métodos para combater as defesas contra mísseis balísticos (DOD, 2011), fora sua imensa força terrestre. Essa modernização militar chinesa

intensificou-se a partir do final da década de 1990 e começo dos anos 2000 e representa preocupações conforme relato do *Policy Brief #1* do Centro de Estudos e Pesquisas BRICS:

A modernização militar chinesa gerou apreensão no que tange à sua crescente habilidade de negar o acesso de outros países e organizações aos seus arredores. Ademais, há quem diga que a China passou a investir em capacidades que lhe permitiriam projetar poder para além da sua vizinhança mais próxima (2010, p.02).

Muito da causa dessa modernização chinesa é em decorrência da perda do apoio político que a China deixou de ter com o fim do bloco comunista, esta passou a ter uma posição isolada no cenário político internacional. Dependendo assim de aumentar seu poder militar para tentar manter o equilíbrio das forças internacionais, passando a galgar um maior espaço nesse “tabuleiro” do poder militar.

A Rússia, apesar do desmantelamento das forças da antiga União Soviética, ainda possui uma excelente capacidade militar, a Índia continua investindo maciçamente em suas forças armadas, muito em virtude do potencial problema regional que este possui. A África do Sul pouco foi estudada e tem pouca representatividade desde que entrou nesse grupo em 2011, atuando inicialmente apenas no “tabuleiro” econômico.

O Brasil permanece sem essa equivalência para a atuação fora do plano econômico, por não ter espaço na sua agenda política e, também, muito em virtude de não possuir estes mesmos fatores externos de instabilidade regional. Permanece desta forma, sem acompanhar o processo de reequilíbrio que o mundo passa, deixando de assumir um papel mais forte no cenário internacional. Fica apenas com sua representatividade expressiva no *soft power*. Como cita essas influências regionais Miguel Almeida:

No caso de alguns dos BRICS, mais do que conflitos regionais, trata-se de focos que evidenciam potenciais embates à escala mundial, além de que podem igualmente servir como fatores de enfraquecimento do poder destes países, pois suscitam rivalidades e apoios regionais e mundiais. Desde a Tchetchênia até Taiwan, o poder regional de alguns dos BRICS permanece bastante contestado, o que justifica a sua análise (ALMEIDA, 2011, p. 03).

Da mesma forma nessa transição e reequilíbrio de forças, os Estados Unidos da América do Norte tiveram que encontrar uma nova posição no cenário internacional, pois acabaram perdendo respaldo em sua agenda política para manter um orçamento de defesa tão elevado. Ficando-lhes duas vertentes não excludentes, por um lado tem a possibilidade de diminuir seus gastos com forças armadas, reduzindo seu arsenal e assim seu papel de superpotência global, por outro lado encontrar outras ameaças para respaldar tal magnitude orçamentária como a guerra ao terror. Segundo João Paulo Alsina, a hipótese de regressão de superpotência para grande potência dos EUA “parece menos plausível. Ela dependeria, em essência, de uma decisão deliberada da sociedade americana no sentido de abdicar dos custos e dos benefícios proporcionados pelo estatuto de superpotência” (ALSINA JUNIOR, 2009, p. 37).

Esta questão dos movimentos políticos e econômicos envolvendo o poder militar para a busca do equilíbrio de forças é importante para entender as ondas de expansão e retração das forças militares no cenário internacional. A parte mais complexa dessas mudanças é o processo de ajustamento das agendas políticas militares destes países, o grau da complexidade é determinado pelo nível de democracia do processo orçamentário do país, quanto mais democrático for o processo, maior sua dificuldade e complexidade.

A disputa orçamentária para a formação da agenda de defesa é discutida democraticamente dentro de uma sistemática governamental, representando o interesse da sociedade, bem como de setores da economia do país. Em países onde a influência da indústria armamentista não é forte o suficiente para compor uma agenda orçamentária forte no país, fatalmente terão poucos recursos voltados a esses objetivos estratégicos.

## **5.2 Forças Armadas e a Sociedade Brasileira**

O Brasil, em seu contexto histórico, seguiu uma posição de alinhamento com o bloco ocidental, contudo com a nova configuração mundial imposta “com o fim da Guerra Fria, a fidelidade política ao bloco ocidental perdera sua razão de ser” (SOUTO MAIOR, 2006, p.42). Assim, com a estabilização econômica alcançada na década de 1990 e a expansão econômica da década seguinte, solidificaram suas pretensões de assumir um papel de liderança regional no bloco sul-americano. No entanto, não isto não acarretou um

reflexo no poder militar para a esta expansão econômica e de sua magnitude territorial. Foi estabelecido, desta forma, um grande desafio para sua política de Defesa Nacional para configurar um cenário positivo na agenda política brasileira a fim de concretizar esse reflexo.

O Brasil, sem a equivalência do plano econômico no plano do poder militar, não enfrenta uma política favorável de defesa com desdobramento direto no orçamento das Forças Armadas, a qual repercute na obsolescência dos meios operativos e no fator remuneratório do militares. Passa, ainda, por outra problemática para sua formulação de uma agenda de defesa consistente, em virtude do ocorrido com as decisões governamentais estarem atrelada a políticas de governo e não a políticas de Estado. A mudança desses fatores é complexa, pois a representatividade popular do governo brasileiro estabelece, diante de tantas dificuldades sociais, prioridades para as ações imediatistas apenas, e não estrutura o crescimento do país em ações de médio e longo prazo, atrelando suas políticas à percepção dos eleitores visando, principalmente, os próximos períodos eleitorais.

O esquecimento dos planejamentos estratégicos, necessários para manter um desenvolvimento “agovernamental”, em prol de um processo de política voltada à percepção do eleitor, que diretamente populariza o governo e mantém a capacidade de reeleição deste. Este processo, muitas vezes, está apenas combatendo uma consequência causada por uma falta de planejamento do passado ou mesmo planejamento errôneo, como no caso da política de “crescer o bolo para depois dividi-lo”, que deixou de lado aspectos sociais que atualmente estão em situação calamitosa no país e tornam-se foco das políticas de governo.

Todo o processo político que envolve a agenda política da defesa nacional é iniciado no próprio processo eleitoral e no paradigma cultural que o Brasil possui. Ao escolhermos os representantes para as funções governamentais estamos importando, também, todas as características e defeitos que o próprio povo possui. Todos os reflexos de uma sociedade carente de educação, cultura e valores serão transportados para o governo em sua plenitude, confirmando o processo representativo que a democracia agrega.

Em consequência desses fatores, a visão estratégica acaba quase expurgada das decisões nacionais, restringindo as decisões governamentais para fatos presentes ou, no

mais, que influenciem a capacidade de reeleição dos mandatos. Fato agravador desta situação é que diferente de outros países que emergem no cenário internacional, não é dado o importante passo para a mudança cultural dessa situação, que seria a intensificação da capacitação da sociedade para exercer sua cidadania, fundamentada, principalmente, na educação pública. Isto acaba representando estrategicamente uma fraqueza futura de nossa sociedade, sendo um possível limitador do crescimento econômico do país. A consequência mais provável é a perda progressiva da capacidade de desenvolvimento tecnológico, com reflexo direto na capacidade de gerar profissionais capacitados para áreas do desenvolvimento econômico e de defesa.

No caso específico da política de defesa nacional brasileira, essa problemática de formação desta agenda política positiva é ainda mais acentuada que em outros países, pois possui outros fatores históricos que a dificultam. Assim como outros países latino-americanos que sofreram desdobramentos da guerra fria durante as décadas do pós-segunda guerra mundial e sofreram conflitos internos financiados pelas potências em disputa no cenário mundial, o Brasil acabou passando por um período não democrático liderado pelos militares por mais de duas décadas. Esse período de ditadura militar desgastou muito o papel da política de defesa nacional, em decorrência de ter sido utilizada para combater um inimigo interno que intentava alterar o regime político nacional para um modelo convergente com o bloco comunista.

As marcas deixadas por esse período de ditadura foram consideráveis na sociedade brasileira. Este momento em que os militares puderam exercer diretamente o poder dentro da sociedade brasileira e “puderam testar seus projetos e ao deixá-lo tinham construído um lastro de confiança e admiração assim como uma profunda rejeição social, particularmente, na imprensa, nos meios políticos de esquerda e entre a classe média intelectualizada (D'ARAUJO, 2000, p. 01).

As Forças Armadas viveram um processo de amor e ódio com a sociedade na virada do século XXI, como descrito pela autora Maria Celina D'Araujo explicita:

Pesquisas de opinião revelam que, entre todas instituições brasileiras, as Forças Armadas e a Igreja estão entre as que merecem maior credibilidade da população. De outro lado, há uma rejeição explícita, nos centros de poder e na área acadêmica, quanto a uma maior inserção de sua parte em assuntos internos (D'ARAUJO, 2000, p. 02).

Justamente, este período é marcado pela perda de prestígio das Forças Armadas no cenário político, representado no seu declínio no prestígio social e institucional, deixando mesmo, como dito por Maria Celina D'Araujo, de ser honraria a farda. Um projeto de ser das Forças Armadas passou a ser mais dos setores populares do que da classe média. Segundo a autora, “isso pode ser lido de duas maneiras: como democratização e como desprestígio. E é nesta última acepção que as coisas são interpretadas pela corporação” (D’ARAUJO, 2000, p. 19).

O momento histórico de transição mundial e redemocratização na sociedade brasileira ocorrida após 1985 obrigaram o país a reformulação dos seus objetivos estratégicos de defesa. Isto ocorre muito devido a extinção ou modificação dos objetivos correntes naquele momento, conforme Adriana Marques enuncia:

Por um lado, com o fim da União Soviética em 1992, o comunismo não poderia mais ser apontado como ameaça à “segurança nacional”, o que veio a decretar a total obsolescência dos fundamentos estratégicos da Doutrina de Segurança Nacional como parâmetro para a organização da defesa nacional. Por outro, o processo de aproximação com a Argentina eliminava a possibilidade de um conflito armado entre os dois países que havia condicionado a concentração das unidades militares brasileiras nas fronteiras Sul-Sudeste do país (MARQUES, 2003, p. 69).

Essa ausência de um objetivo ou preocupações externas claras, que apresentassem riscos ou ameaças à política externa brasileira, convergindo, assim, o foco para a agenda política para o setor de defesa, proporcionaram algumas décadas de retrocesso no desenvolvimento de uma política de defesa nacional condizente com a capacidade econômica do país. Neste contexto de retrocesso, a Marinha que historicamente fundamenta sua evolução no componente tecnológico (MARTINS FILHO, 2006) acaba sofrendo mais, principalmente, no seu projeto de submarino nuclear.

Para resgatar sua identidade, as Forças Armadas foram paulatinamente mudando seu foco, deslocando-se para outros objetivos estratégicos, “nessas novas conjunturas nacional e internacional, pela primeira vez as percepções de ameaça viriam das fronteiras ao norte do país, sendo a Amazônia sua maior expressão” (MARQUES, 2003, p. 73). Com a preocupação voltada para essas ameaças à Amazônia por questões de assegurar a

soberania nesta região, as Forças Armadas deslocaram boa parte de suas tropas e investimentos para essa região com projetos como Calha Norte e SIVAM.

Neste período de consolidação da redemocratização, a grande discussão, que passa a ser ventilada sobre o novo papel das Forças Armadas, é definir o que a sociedade brasileira tinha como pretensão em termos de defesa nacional. Em meio a essa crise de identidade das Forças Armadas, que sofria grande crítica da sociedade civil ora assolada por grande crise política e econômica, a discussão passa os primeiros anos da década 1990 sem um posicionamento definido. O desdobramento disto é uma descontinuidade de projetos estratégicos dos militares, que apenas em 1996 com a Política Nacional de Defesa passaram a ter um documento governamental para orientá-los.

Somente após a promulgação desse documento, no segundo ano do primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, as Forças Armadas passaram a ter uma orientação sobre o que a sociedade brasileira demandava destas, conforme relata Adriana Marques:

as concepções estratégicas brasileiras foram apresentadas em um documento governamental. É com base no novo contexto internacional marcado pelo fim da Guerra Fria, nos condicionantes à autonomia dos militares nos anos 1990 e na necessidade de integração operacional das Forças Armadas brasileiras decorrente da identificação da Amazônia como principal vulnerabilidade estratégica do país, que se deve analisar esse documento (MARQUES, 2003, p. 80).

Com esse foco voltado para as preocupações com a Amazônia, a Marinha, que tinha como principal referencial a construção de uma Marinha oceânica com pretensões de projeção de poder do país no Atlântico Sul, fica desamparada em seus projetos de continuidade estratégica, como a manutenção de uma Esquadra e o seu projeto de construção de um submarino de propulsão nuclear.

Com as recentes descobertas de reservas de petróleo na região costeira brasileira, foi ressaltada a importância na agenda nacional de uma política de defesa mais consistente. Este foi um passo importante para a mudança do paradigma político, sob o qual este assunto tem sido encarado nas últimas duas décadas. Esta descoberta abriu um horizonte estratégico para que a sociedade pudesse vislumbrar a capacidade do país de manter sua soberania para a exploração das reservas citadas.

A Estratégia Nacional de Defesa (END) assinada em 2008, que visou complementar a Política Nacional de Defesa de 2005, por fim reestrutura as orientações da sociedade brasileira com relação às suas Forças Armadas. Este documento prevalece de suma importância perante os documentos anteriores firmados sobre o posicionamento estratégico destas Forças, conforme apresentado por Eliézer Rizzo de Oliveira (2009, p. 71): “A importância do documento é notável. Com um tom afirmativo e arrojado, supera um certo constrangimento com que documentos anteriores abordaram a Defesa Nacional”.

No entanto, também é visto como vago por outros, não delineando claramente alguns assuntos como critica Paulo Roberto de Almeida (2010, p. 25): “a END não consegue ser uma verdadeira estratégia, ela não consegue ser um documento de defesa, ou seja, definir quais são as ameaças críveis e os reais desafios que pesam contra o Brasil, ou, de modo geograficamente mais preciso, contra suas regiões estrategicamente mais importantes”.

Em seu texto a END, entre outras definições, expõe alguns objetivos como fortalecer três setores: o espacial, o cibernético e o nuclear. Este último o qual tem importância peculiar para a Marinha, desdobrando-se em outra passagem que define uma diretriz de “levar a cabo, entre outras iniciativas que exigem independência tecnológica em matéria de energia nuclear, o projeto do submarino de propulsão nuclear” (BRASIL, 2008, p. 12).

Projeto este que a Marinha vem executando desde 1979, visa capacitar o País a dominar o ciclo do combustível nuclear e a desenvolver e construir uma planta nuclear de geração de energia elétrica, incluindo-se aí a confecção do reator nuclear. Esta primeira parte do projeto de domínio do ciclo do combustível já foi atingida, contudo a segunda parte, por falta de recursos e apoio, acabou sendo protelada nas últimas décadas até o momento dessa definição da sociedade brasileira.

Com esta decisão política representada na END, grande aporte financeiro foi empregado para realizar esta segunda parte do projeto. Serão investidos € 6,7 bilhões (cerca de R\$ 15,4 bilhões) no contrato com a Marinha Francesa. Os gastos envolvem a construção da base naval, do estaleiro, do submarino nuclear (sem o reator) e de quatro submarinos convencionais. Muda-se, assim, a perspectiva estratégica da Marinha na próxima década.



Esse aporte financeiro, no entanto, não representa um retorno da posição social que as Forças Armadas possuíam no passado. O seu posicionamento de afastamento da ceara política, “sob a égide de uma nova profissionalização ditada [...] pelos governos militares” (D’ARAUJO, 200, p. 12), extirpou a sua capacidade de articular qualquer forma de reivindicação salarial, tendo em vista a baixa representação nas casas do congresso e sua incapacidade de manifestações como greves, passeatas ou outras formas diretas de movimento reivindicatório. Com isso, toda pretensão de retomada de prestígio ou posicionamento social fica desarticulada nesse novo contexto da sociedade brasileira.

### 5.1.2 A Profissão Militar e Marinha do Brasil

A hierarquia e a disciplina são valores e preceitos básicos que balizam a orientação e a conduta dos militares da Marinha e das demais Forças Armadas. Estes valores conduzem os militares da Marinha aos objetivos maiores da instituição, os quais são preconizados pela vontade da sociedade brasileira expressa na Constituição Federal de 1988 que no *caput* de seu artigo 142 traduz esta designação:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com bases na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1988).

O desdobramento desse instituto legal para Marinha do Brasil, passando pela Política Nacional de Defesa, é a Estratégia Nacional de Defesa, que orienta como deverá ser cumprido seu papel constitucional e como deverá ser executada sua missão. A Marinha define, assim, como sua missão:

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria. Estar pronta para atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do País; e cumprir as atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à Autoridade

Marítima, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais (BRASIL, 2012a).

Além dessas definições apresentadas, a Marinha do Brasil possui características próprias que tornam bem diferenciada sua cultura organizacional dentre as demais instituições governamentais. Caracterizam-na como uma instituição secular não só fundamentada na hierarquia e disciplina, mas também envolta por uma cultura consubstanciada por tradições, costumes e linguajares próprios que a tipificam como uma instituição ímpar no setor público, apesar de sua proximidade com as outras duas forças armadas. Segundo Claudio Gil Favero:

A Marinha do Brasil é uma instituição complexa [...] que tem em sua estrutura uma grande variedade de tipos de organizações (mais de trezentas), de maneira que cada uma apresenta características distintas, marcadas por culturas específicas, influenciadas pela região onde se localizam, pelo porte da organização e também pela tarefa que executam. Possui em seu efetivo tanto homens como mulheres, categorizados em Oficiais e Praças, das mais diversas áreas de atuação exercendo atividades que contribuem para a atividade fim da Marinha (FAVERO, 2010, p. 123).

Toda essa complexidade e diversidade culturais reunidas compõem a tripulação desta instituição, com características próprias e deve ser analisada com cuidado no momento de compará-la com outras organizações, tanto no setor privado como no próprio universo do serviço público. É de fundamental importância entender essa diferença cultural para o entendimento da motivação dentro dessa instituição.

O Comando do Exército explica alguns fatores que diferenciam a profissão militar, e desta forma generalizar para as três Forças:

- Risco de vida, pois o militar convive com risco, nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato constante no cotidiano de suas atividades (BRASIL, 2012b);

- Dedicção exclusiva, assim o militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional (BRASIL, 2012b);

- Disponibilidade permanente, pois o militar se mantém de prontidão para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer pecuniária extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial (BRASIL, 2012b);

- Proibição de participar de atividades políticas, pois o militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades políticas, especialmente as de cunho político-partidário (BRASIL, 2012b);

- Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório (BRASIL, 2012b);

- Restrições a direitos trabalhistas: o militar não usufrui alguns direitos trabalhistas, dentre os quais se incluem: remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno; jornada de trabalho diário limitada a oito horas; obrigatoriedade de repouso semanal remunerado; e remuneração de serviço extraordinário, devido a trabalho diário superior a oito horas diárias (BRASIL, 2012b);

- Vínculo com a profissão - Mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas (BRASIL, 2012b);

Além dessas características excepcionais que os militares possuem, a diversidade cultural é outra parte comum entre as Forças Armadas, a qual entre outros fatores, é uma consequência da proposta de admissão por concursos. Esta proposta é realizada mesmo antes da obrigatoriedade instituída pela Constituição Federal. Proporciona, assim, uma forma de igualdade de oportunidades à sociedade para o ingresso no serviço público, independente de sua classe social. Essa proposta historicamente impede a formação de castas como o ocorrido em algumas outras áreas do serviço público brasileiro no passado quando o concurso não era obrigatório. O processo seletivo para Escola Naval, no caso da Marinha do Brasil, que forma os futuros oficiais realiza seu concurso desde 1918, passando a ser realizados também em outras regiões do Brasil desde 1928 (QUARESMA, 2005).

Apesar dessa forma democrática de ingresso permitir a diversidade cultural, os valores institucionais da Marinha são perpetuados e cultuados ao longo de sua história. As escolas de formação, tanto de oficiais quanto de praças, reforçam esses valores e tradições. Um exemplo desse reforço pode ser observado na doutrina dos jovens

aspirantes ao oficialato da Escola Naval da Marinha do Brasil, que no documento intitulado “Nossa Voga” repassa às diversas gerações de militares que passam por aquela instituição.

A palavra “voga” é originada na marcação, ritmo ou cadência das remadas de um barco a remo, é utilizada na cultura da Marinha, ou “cultura naval”, para identificar a forma como um aspirante naquela escola deve se comportar, qual deve ser sua cadência ou ritmo, seguindo os preceitos da instituição. Desde sua primeira edição em 1954, a “Nossa Voga” se utiliza do paralelo feito com a rosa dos ventos, que é o instrumento para representar as quatro direções fundamentais e suas intermediárias para os navegadores, para definir as direções a serem seguidas por seus militares na Rosa das Virtudes (Figura 6).

Figura 6 Rosa das Virtudes da Escola Naval



Fonte: Nossa Voga (BRASIL, 2009b).

Esses valores identificados na Figura 06 são reforçados na cultura naval nas escolas e cursos durante toda a carreira dos militares da Marinha, o afastamento das cadeiras estudantis não representa o afastamento desse reforço, havendo continuado

culto a esses valores nas diversas organizações militares da Marinha. As “Praças D’Armas” e “Cobertas” dos militares, como são chamados os compartimentos dos oficiais e praças respectivamente nos navios, são locais onde essa cultura se frutifica em decorrência do afastamento e isolamento dos meios navais em relação ao “mundo externo”, por seus longos períodos de viagens e missões.

Compreendendo essa distinção e peculiaridade da cultura naval, poderemos identificar a Marinha do Brasil como uma instituição pública diferenciada, com sua conduta, que zela por valores complexos os quais extrapolam os conceitos envolvidos na formação das culturas organizacionais das demais entidades públicas. Esta conduta envolve valores de patriotismo exacerbado, espírito de sacrifício, disciplina, hierarquia entre outros valores que, assim, passam a tipificar a profissão militar, conforme a própria constituição, que após alteração em seu texto original, passou a fazer a distinção entre o servidor público e o militar. Assim, podemos construir no estudo a ressalva dessa diferença no tocante ao modo como a motivação se desenvolve dentro dessa instituição das forças armadas brasileiras.

## **5.2 A Motivação na Marinha do Brasil**

Para continuar a alcançar os objetivos da pesquisa, são apresentadas, nessa parte deste trabalho acadêmico, as percepções dos militares e funcionários civis que trabalham na Marinha do Brasil. Foram utilizados para alcançar esse objetivo, dados do senso realizado na MB sobre a satisfação no trabalho, sendo esta pesquisa replicada nos pessoal envolvido com diretamente com o Programa Netuno nas organizações para, assim, ter um fator comparativo. Por fim, foi realizada pesquisa no pessoal da MB relativa a fatores relacionados nas teorias motivacionais como preponderantes, para que os indivíduos exerçam seu potencial motivacional, contribuindo para seu desempenho e com os métodos utilizados pelo Programa Netuno.

### 5.2.1 Satisfação Profissional na Marinha do Brasil

Para contribuir para este estudo foram utilizados dados da pesquisa realizada dentro da Marinha do Brasil pela Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), intitulada Pesquisa de Satisfação Profissional (SATPES). Esta pesquisa foi realizada primeiramente em 2007 e reaplicada em 2010, que visou:

quantificar percepções do pessoal da MB relativas a aspectos institucionais que influenciam a satisfação no trabalho e a consequente motivação laborativa, com o propósito de contribuir com o aprimoramento de programas psicossociais e políticas na área de pessoal subsidiando ações que enfoquem a elevação da satisfação profissional (MARINHA, 2011b, p. 03).

Essa pesquisa realizada em 2010 obteve a participação de 32.517 servidores da MB respondendo o questionário, constante no Apêndice I, disponibilizado na intranet, possibilitando atingir quase a totalidade de organizações militares no território nacional, que representa aproximadamente 67% do efetivo da MB.

Esta pesquisa foi conduzida de modo a avaliar a satisfação dos servidores com base em questionamentos estratificados em quatro categorias, a saber: “Realização profissional”; “Qualidade de vida no trabalho”; “Condições de trabalho”; e “Clima organizacional”. A informação de cada categoria foi trabalhada com base na coleta de dados aglomerados em subcategorias relacionadas ao assunto conforme apresentado na Tabela 01.

Tabela 1 Correspondência entre as categorias, subcategorias e as questões aplicadas - SATPES.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PERGUNTAS		
REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	REMUNERAÇÃO	1	2	
	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	3	4	5
	CONTEÚDO DO TRABALHO	6	7	
	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	8	9	10
	RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	11	12	13
	IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL	14	15	16
	IMAGEM DA INSTITUIÇÃO	17	18	
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	TRABALHO E SAÚDE	19	20	
	TRABALHO E FAMÍLIA	21	22	23
	TRABALHO E LAZER	24	25	
CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECURSOS MATERIAIS/FINANCEIROS DISPONÍVEIS	26		
	ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA/ MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS	27	28	
	SEGURANÇA NO TRABALHO	29		
	INSALUBRIDADE	30		
	CARGA DE TRABALHO	31	32	
	TEMPO DE TRABALHO	33	34	
CLIMA ORGANIZACIONAL	ÉTICA PROFISSIONAL	35	36	
	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	37	38	
	TRABALHO EM EQUIPE	39	40	
	JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	41	42	43
	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	44	45	46

Fonte: Adaptado do Apêndice II, do ofício 138/2011 da DASM.

Apesar do nome do instrumento de pesquisa estar direcionado à satisfação no trabalho, os fatores analisados na pesquisa abrangem no construto fatores importantes para a compreensão da motivação dentro das organizações. Tendo em vista que a motivação é afetada pela insatisfação no trabalho, é importante avaliar alguns desses fatores. Com o intuito de identificar se estes podem influenciar negativamente o comportamento do indivíduo em manter seu nível de motivação, conforme Bergamini apresenta:

Já que a motivação vem do interior de cada um, torna-se evidente que ninguém motiva ninguém. A estratégia a ser adotada é outra, isto é, evitar que as pessoas percam a motivação que tinham no seu primeiro dia de trabalho (BERGAMINI, 2011, p. 158).

Conforme a teoria de Herzberg (1987) que faz uma reformulação dos conceitos da teoria de Maslow, essa teoria aponta os fatores motivadores que contribuíram para a

satisfação (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso, desenvolvimento), contudo contribuem muito pouco para insatisfação profissional. Inversamente, os fatores higiênicos (políticas da companhia, práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário) contribuem muito pouco para motivar, mas a insatisfação destes fatores afeta os indivíduos, levando-os à desmotivação. Desta forma, esse instrumento de medida da satisfação no trabalho realizada na MB é uma ferramenta importante para a administração naval compreender quais fatores devem ser mais bem geridos dentro da instituição para manter o nível motivacional elevado.

### **Satisfação relacionada à remuneração**

A primeira subcategoria analisada na pesquisa é quanto à percepção dos indivíduos com a satisfação relacionada à remuneração. Neste ponto, as informações coletadas sobre a importância da estabilidade no emprego, onde se observou que, de modo geral, mais de 86% dos respondentes considera que a estabilidade no emprego é um fator preponderante para a permanência na MB. Demonstra, assim, grande diferença e inaplicabilidade do modelo de questionário de James Perry, que se fundamenta na procura por fatores motivacionais relacionados à orientação sobre os antecedentes da motivação de serviço público.

Este estudo de Perry é realizado nos países centrais com fatores culturais e históricos que podem explicar essa diferença por meio dessas diferenças culturais. A constante atribuição econômica sofrida pelos países em desenvolvimento, principalmente na segunda metade do século XX, proporcionou uma instabilidade financeira nos indivíduos que lhes proporcionaram uma procura maior pelo fator motivacional relacionado à segurança. Numa população como a brasileira que passou nesse transcurso de tempo por um crescimento acelerado e dobrou seu montante, a economia não realizou um crescimento equiparado. Causou, assim, uma concorrência desleal por vagas no setor privado que não conseguiu absorver toda essa massa produtiva crescente.

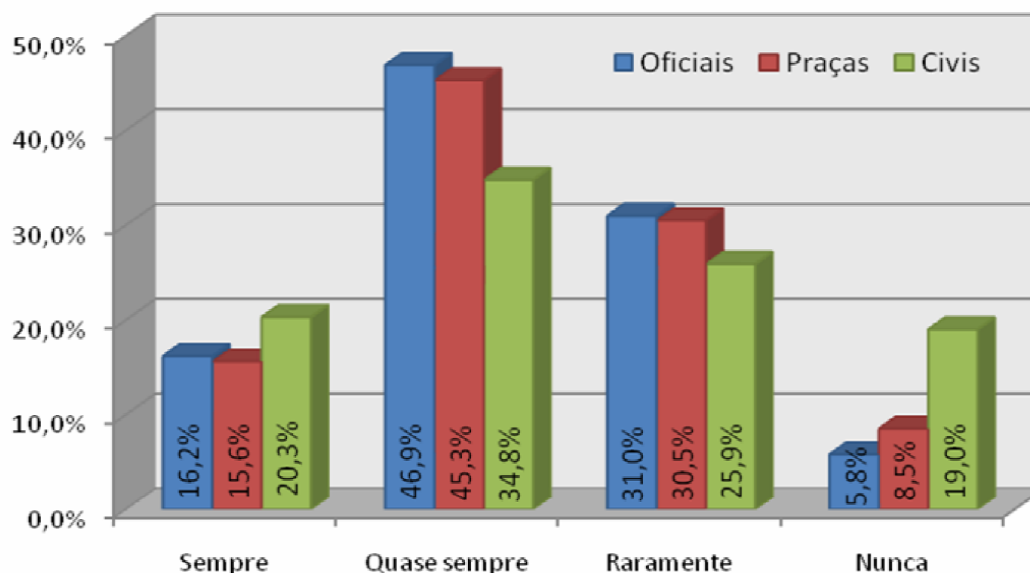
Essa instabilidade no setor privado brasileiro é um dos fatores que podem explicar a procura de segurança por meio da entrada no setor público, o qual passou a ter status de tranquilidade financeira e segurança na sociedade brasileira. Esta mesma instabilidade não ocorreu nos países centrais até o final do século passado, pois suas economias estabilizadas e crescimentos populacionais pequenos proporcionavam a absorção



adequada mão-de-obra produtiva. No entanto, as recentes crises, como a de 2008 nos EUA e a crise europeia de 2011, apontam que esses países também passam por um substancial problema em decorrência da retração econômica, levando ao desemprego. Esta mudança poderá desvincular os conceitos da teoria de James Perry sobre atração das pessoas ao serviço público, que ora é fundamenta nos objetivos pessoais para a formulação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, dever cívico, a justiça social, autossacrifício e compaixão, passando a ter maior peso nestas sociedades também a segurança.

Quanto à remuneração direta e indireta, que leva em consideração os salários diretos e os indiretos como ocupação de Próprio Nacional Residencial (PNR), assistência médico-hospitalar, social, jurídica, e religiosa; facilidades de convênios com seguros, planos de saúde, e escolas a disposição dos militares e funcionários civis da Marinha, observou-se que a maior parte não se encontra totalmente satisfeita com esse fator. Conforme apresentado no Gráfico 1 apenas 16,2% dos oficiais, 15,6% das praças e 20,3% dos civis responderam estar totalmente satisfeitos, ficando a grande maioria na faixa intermediária.

Gráfico 1 Satisfação com a remuneração e os benefícios na MB.



Fonte: Apêndice II, do ofício 138/2011 da DASM (p. 08).

Além da insatisfação das praças e dos funcionários civis, o fator mais agravante é que cerca de 40% dos oficiais encontram-se insatisfeitos. Estes oficiais seriam

responsáveis por liderar nas organizações da MB seus subordinados. Eles são peças fundamentais para inspirar seus subordinados, orientando-lhes e permitindo que desenvolvam seus potenciais motivacionais dentro das organizações. No momento que não se encontram em condições de inspirar este processo de liderança, essa insatisfação passa a comprometer toda essa sistemática e passa a ter influência direta na motivação dos seus liderados.

Tabela 2 Comparação das remunerações no setor Público Federal.

CARREIRA	NÍVEL MÉDIO		NÍVEL SUPERIOR	
	INICIAL	TETO MÁXIMO	INICIAL	TETO MÁXIMO
AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA - ABIN				
Oficial de Inteligência			R\$ 12.960,86	R\$ 18.400,00
Oficial Técnico de Inteligência			R\$ 11.941,08	R\$ 16.558,16
Agente de Inteligência	R\$ 4.914,57	R\$ 8.445,69		
ÁREA JURÍDICA				
Carreira de Advogado da União			R\$ 14.970,60	R\$ 19.451,00
Carreira de Defensor Público			R\$ 14.970,60	R\$ 19.451,00
AUDITORIA FEDERAL				
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil			R\$ 13.600,00	R\$ 19.451,00
Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil			R\$ 7.996,07	R\$ 11.535,00
Auditor-Fiscal do Trabalho			R\$ 13.600,00	R\$ 19.451,00
BANCO CENTRAL DO BRASIL				
Analista do Banco Central do Brasil			R\$ 12.960,77	R\$ 18.478,45
Procurador do Banco Central do Brasil			R\$ 14.970,60	R\$ 19.451,00
Técnico do Banco Central do Brasil	R\$ 4.917,28	R\$ 8.449,13		
COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM				
Analista da CVM			R\$ 12.960,77	R\$ 18.478,45
DIPLOMACIA				
Diplomata			R\$ 12.962,12	R\$ 18.478,45
GRUPO DE GESTÃO				
Analista de Finanças e Controle, Analista de Planejamento e Orçamento, Analista de Comércio Exterior e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental			R\$ 12.960,77	R\$ 18.478,45
Técnico de Planejamento e Orçamento e Técnico de Finanças e Controle			R\$ 4.917,28	R\$ 8.449,13
INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA				
Técnico de Planejamento e Pesquisa do IPEA			R\$ 12.960,77	R\$ 18.478,45
POLÍCIA FEDERAL				
Delegado de Polícia Federal e Perito Criminal Federal			R\$ 13.368,68	R\$ 19.699,82
Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal			R\$ 7.514,33	R\$ 11.879,08
POLÍCIA RODOVIÁRIA				
Policial Rodoviário Federal	R\$ 5.804,95	R\$ 10.544,14		
SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS				
Analista Técnico da SUSEP			R\$ 12.960,77	R\$ 18.478,45
REMUNERAÇÃO MÉDIA	<b>R\$ 5.212,27</b>	<b>R\$ 9.146,32</b>	<b>R\$ 12.269,18</b>	<b>R\$ 17.335,70</b>
SOLDOS DOS MILITARES				
Marinheiro e Soldado	R\$ 962,00			
Suboficial e Subtenente		R\$ 3.595,00		
Segundo-Tenente			R\$ 4.590,00	
Amirante-de-Esquadra, General-de-Exército e Brigadeiro-do-Ar				R\$ 8.330,00
DIFERENÇA MÉDIA	<b>R\$ 4.250,27</b>	<b>R\$ 5.551,32</b>	<b>R\$ 7.679,18</b>	<b>R\$ 9.005,70</b>
Percentual da remuneração dos militares em relação a remuneração média das demais carreiras federais (Média dos militares/Média das demais carreiras)	<b>18%</b>	<b>39%</b>	<b>37%</b>	<b>48%</b>

Fonte: Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais. Secretaria de Recursos Humanos, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Tabela de Soldos dos Militares.

Essa insatisfação salarial pode ser uma demonstração da perda de poder político, ocorrida no período pós-redemocratização da sociedade brasileira. Esta posição política, assim, refletiu uma perda salarial em comparação as demais carreiras do setor público federal, conforme apresentado na Tabela 2. Estes fatores podem ser associados ao alto nível de insatisfação com a carga de trabalho de 33,9%. A perda salarial pode representar um fator comparativo negativo, pois segundo a Teoria da Equidade de Stacy Adams, quando o militar compara sua condição de trabalho, com cargas elevadas de trabalho, responsabilidades assumidas no desempenho da função e salário abaixo da média, ele está propenso a ficar insatisfeito com sua condição salarial direta.

### **Reflexos da insatisfação relacionada à remuneração**

Essa condição salarial provoca outros reflexos negativos além da insatisfação e perda da motivação no trabalho. Pode levar à intensificação das “baixas prematuras de pessoal, atraídos por atividades com melhor remuneração” (QUARESMA, 2005, p. 04) e a mudança do perfil socioeconômico dos candidatos aos concursos de admissão à carreira naval.

#### **Baixas prematuras**

Este reflexo da intensificação das baixas foi analisado no estudo realizado pelo comandante José Cláudio Oliveira Macedo em sua monografia de conclusão do Curso de Estado-Maior, apontando que as baixas voluntárias, principalmente, nos primeiros postos do oficialato, segundo-tenente (2T) e primeiro-tenente (1T), “extrapolam o limite de 12 a partir do ano de 2006, com, inclusive, clara tendência de incremento a partir de 2005” (MACEDO, 2009, p. 12), assim como é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 Números de saída de oficiais da faixa de segundo-tenente a capitão-tenente de 2003 a 2011.

ANO	CORPO DA ARMADA <sup>1</sup>	CORPO DE INTENDENTES <sup>2</sup>	CORPO DE ENGENHEIROS	MÉDICOS	DENTISTAS
	EFETIVO: 1.110	EFETIVO: 374	EFETIVO: 244	EFETIVO: 382	EFETIVO: 128
2011	30	4	6	20	1
2010	21	20	5	9	2
2009	17	15	8	21	1
2008	18	19	12	16	1
2007	15	14	6	13	3
2006	35	15	14	11	3
2005	23	14	10	11	1
2004	18	11	3	11	1
2003	16	18	7	15	2

<sup>1</sup> Corpo formado pelos oficiais com preparo e formação em Ciências Náuticas para executar as funções nos diversos navios da MB

<sup>2</sup> Corpo formado pelos oficiais com preparo para exercer funções administrativas e gerenciais da MB.

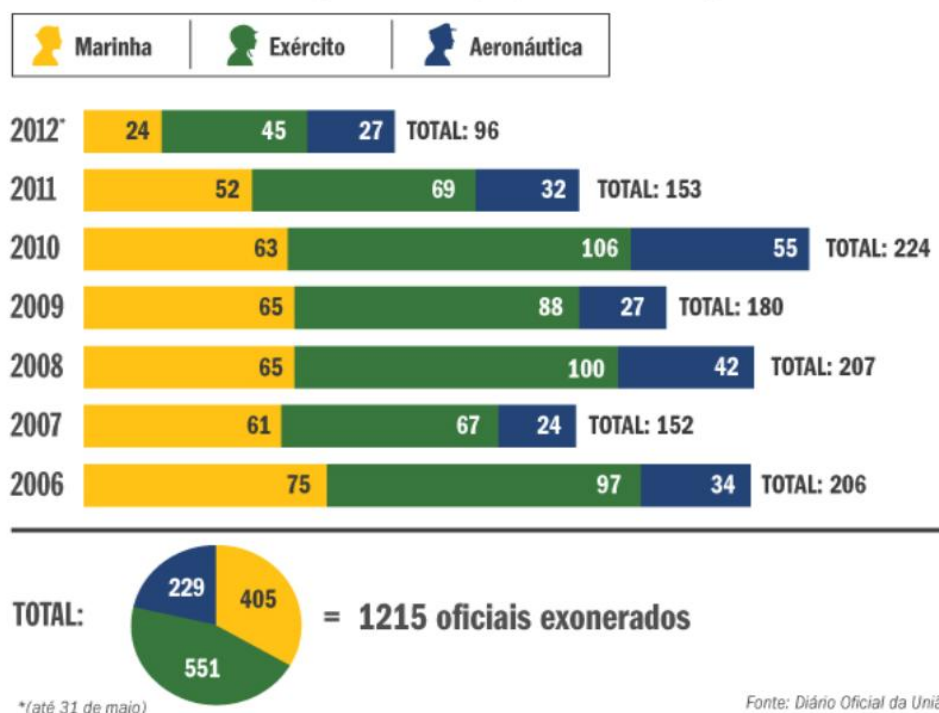
Fonte: adaptado da monografia de conclusão do Curso de Estado-Maior do Comandante José Cláudio Oliveira Macedo (2009, p.12) e dados da Diretoria de Pessoal Militar da Marinha.

O Gráfico 2 apresenta os números absolutos das exonerações de oficiais das três Forças, ou seja, os números de oficiais que deixaram a carreira militar para a vida civil. Estes números demonstram a dificuldade para a retenção do contingente frente aos diversos fatores de insatisfação que estes apresentam na carreira, como no caso da Marinha, assim, apresentados nos índices de insatisfação no SATPES.

Ressalva-se uma preocupação com relação aos dados da Marinha que possui uma parcela de 22,3% do efetivo de oficiais das Forças Armadas, com um total de 10.620 oficiais previstos na lei 12.216/2010 e 8.963 efetivos (BRASIL, 2011c), contra 54,6% do Exército, com 25.986 oficiais previstos na lei 7.150/1983, e 23,1% da Aeronáutica, com 11.000 oficiais previstos na lei 12.243/2010. Logo, os números apresentados no Gráfico 2 possuem maior peso frente ao seu efetivo do que nas duas outras Forças.

Gráfico 2 Baixas de oficiais das Forças Armadas Brasileiras.

## Número de oficiais das Forças Armadas que pediram exoneração desde 2006:

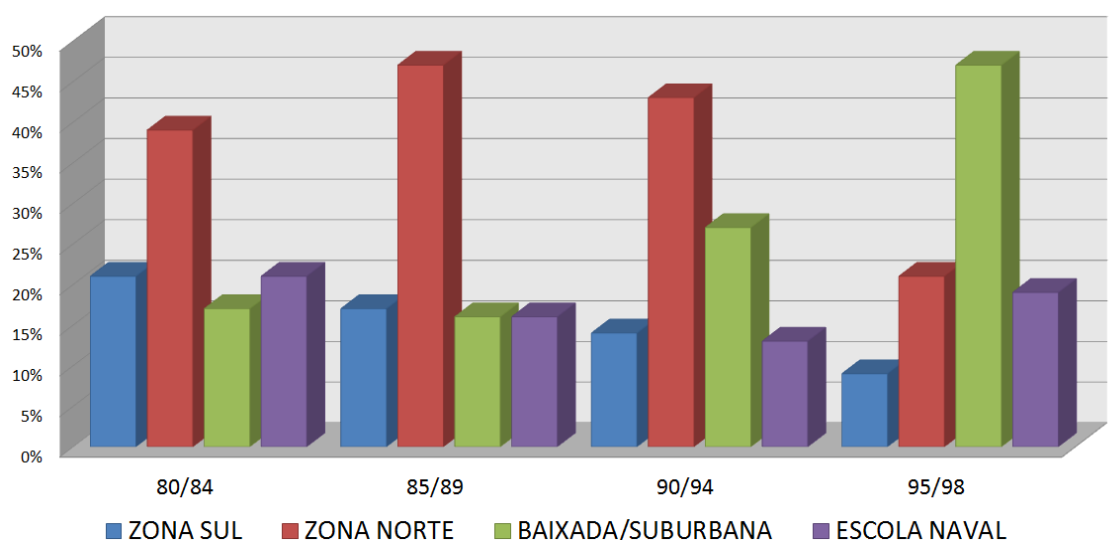


Fonte: Revista Veja, na sua forma eletrônica, disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/treinados-armados-e-mal-pagos#arte>>. Acesso em 19 de jun. 2012.

### Mudança do perfil socioeconômico

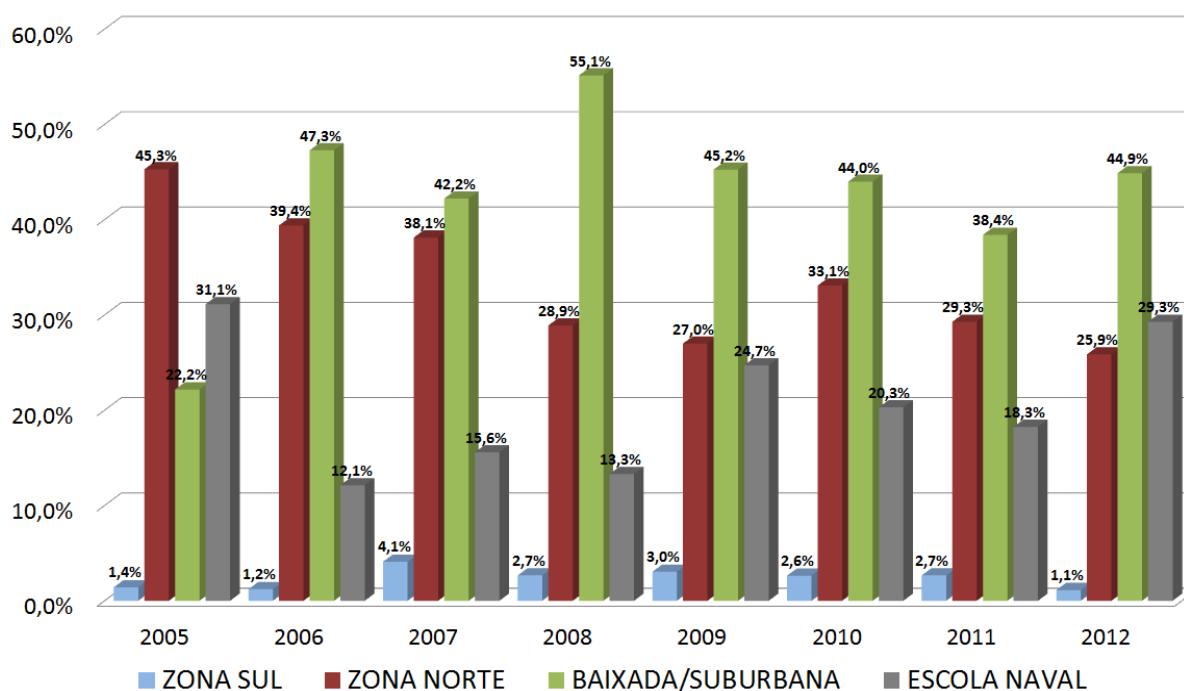
Em relação à mudança do perfil socioeconômico, podemos exemplificar com o estudo realizado na Escola Naval pelo Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica, que analisou o perfil dos aspirantes de 1980 a 1998 e posteriormente atualizou este levantamento para o período de 2005 a 2012 (Gráficos 3 e 4). Este estudo demonstra que a faixa da sociedade que está sendo atraída para formar a oficialidade da Marinha mudou. A atração deixa de ocorrer nas áreas residenciais mais nobres da cidade do Rio de Janeiro e passa a atrair indivíduos das áreas periféricas e suburbanas. Representa desta maneira um reflexo do novo posicionamento social e político que as Forças Armadas assumiram.

Gráfico 3 Local de residência no RJ dos Aspirantes da Escola Naval 1980-1999.



Fonte: Divisão de Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica da Escola Naval.

Gráfico 4 Local de residência no RJ dos Aspirantes da Escola Naval 2005-2012.

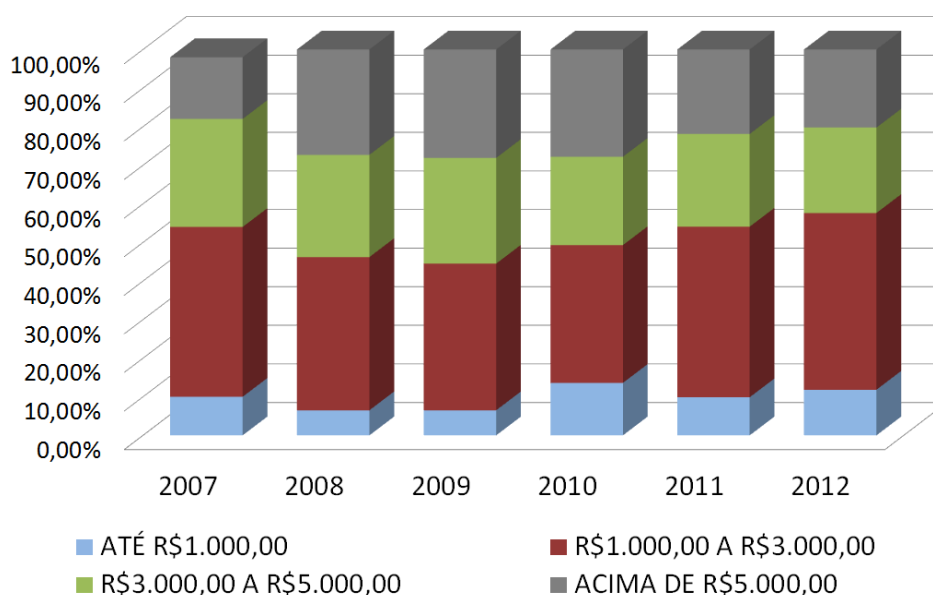


Fonte: Divisão de Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica da Escola Naval.

Podemos observar da mesma forma esse reflexo da mudança do perfil socioeconômico na análise da renda familiar dos aspirantes da Escola Naval recém-admitidos compilada no Gráfico 5. Esta análise nos indica que a maior parte das famílias (50,95 %) possui rendas inferiores a R\$ 3.000,00. Podemos parametrizar essa renda ao

salário mínimo (R\$ 622,00), assim temos que este grupo de 50% das famílias possui rendas inferiores a 5 salários mínimos, e que abaixo de 8 salários mínimos temos uma média de 76% das famílias. Estas análises corroboram, assim, com as conclusões anteriores sobre as faixas da sociedade que são atraídas para a carreira de oficiais da Marinha do Brasil.

Gráfico 5 Renda salarial familiar dos aspirantes recém-admitidos à Escola Naval.



Fonte: Adaptado dos dados da Divisão de Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica da Escola Naval.

### Outros fatores de insatisfação na Realização Profissional

Outros problemas podem ser avaliados na análise dos resultados comparativos realizados entre as duas pesquisas do SATPES, apresentados na Tabela 4. Todas as categorias obtiveram piores em seus resultados, a que apresentou um maior nível de insatisfação entre elas foi a categoria relacionada à Realização Profissional, com uma insatisfação que passa de 26,5% para 28,9%. Este aumento está diretamente relacionado às subcategorias de Remuneração, como já foi apresentada, Identificação Profissional, Capacitação Profissional, Reconhecimento Profissional e Desenvolvimento Profissional. Este último apresentou o pior índice pesando mais negativamente com uma percepção de insatisfação pelos respondentes superior a 40%.

## Qualidade de vida

Quanto à categoria Qualidade de vida, podemos observar um grande descontentamento com a subcategoria Trabalho e Lazer, esta apresenta uma problemática com a percepção dos respondentes de não conseguir conciliar a carga de trabalho com as atividades de lazer com mais de 54% de insatisfação. Este dado apresentado é o maior índice de insatisfação na pesquisa, pode, assim, ser um fator importante para a administração das organizações se preocuparem para combater a insatisfação nas OM.

Tabela 4 Comparação dos índices de insatisfação resultantes do SATPES.

Subcategoria	Percentual de insatisfação		Saldo
	2007	2010	
Remuneração	23,8%	26,3%	-2,6%
Capacitação profissional	19,9%	22,6%	-2,7%
Conteúdo do trabalho	19,6%	19,7%	-0,1%
Desenvolvimento profissional	41,3%	46,0%	-4,7%
Reconhecimento profissional	32,6%	36,2%	-3,6%
Identificação profissional	11,7%	14,3%	-2,6%
Imagem da instituição	36,9%	34,9%	2,0%
<b>REALIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>26,5%</b>	<b>28,9%</b>	<b>-2,4%</b>
Trabalho e saúde	33,6%	37,0%	-3,5%
Trabalho e família	32,7%	33,0%	-0,3%
Trabalho e lazer	57,2%	54,7%	2,4%
<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>	<b>39,9%</b>	<b>40,4%</b>	<b>-0,5%</b>
Recursos materiais e financeiros	49,7%	45,1%	4,6%
Atualização tecnológica	36,6%	35,0%	1,6%
Segurança no trabalho	23,1%	25,3%	-2,2%
Insalubridade	32,2%	35,2%	-3,0%
Carga de trabalho	32,0%	33,9%	-1,9%
Tempo de trabalho	21,5%	23,2%	-1,7%
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>31,7%</b>	<b>32,2%</b>	<b>-0,5%</b>
Ética profissional	14,1%	17,0%	-2,9%
Relacionamento interpessoal	16,5%	20,2%	-3,6%
Trabalho em equipe	11,9%	14,4%	-2,6%
Justiça organizacional	45,1%	43,8%	1,4%
Liderança organizacional	26,7%	25,5%	1,3%
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>25,1%</b>	<b>25,9%</b>	<b>-0,8%</b>

Fonte: Apêndice II, do ofício 138/2011 da DASM (p. 37).

## Condições de Trabalho

A categoria que avalia a percepção das Condições de Trabalho apresentou fatores elevados de insatisfação nas subcategorias Recursos Materiais e Financeiros, Atualização Tecnológica, Insalubridade e Carga de Trabalho. Algumas destas insatisfações estão relacionadas ao nível macro da instituição como o caso das subcategorias Recursos



Materiais e Financeiros e Atualização Tecnológica. Estes fatores estão mais correlacionados aos já apresentados problemas políticos que envolvem a situação financeira das Forças Armadas, no entanto mesmo essa dificuldade pode ser apontada como oportunidade de melhoria para a ação gerencial desses recursos, proposta pelo Programa Netuno. As questões relacionadas à Carga de Trabalho e Tempo de Trabalho possuem muita correlação com fatores internos da organização, e podem ser trabalhadas pelas lideranças diretamente na estrutura das organizações para diminuir esse índice de insatisfação.

### **Clima organizacional**

Na última categoria, podemos observar a insatisfação com relação à Justiça Organizacional que pesa mais para esse índice. Apesar de uma leve melhora em relação à pesquisa anterior, esta subcategoria continua com índice de insatisfação superior aos 40%. Isto indica que os respondentes não concordam com alguns fatores na percepção com relação ao julgamento de que as melhores oportunidades são dadas aos mais competentes, e com relação à clareza e com o cumprimento dos critérios para indicações para cursos, movimentações e missões no exterior. Estes critérios podem ser mais bem trabalhados pelas lideranças da instituição para apresentá-los com maior clareza e objetividade dirimindo qualquer dúvida sobre esses critérios. As subcategorias Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe apresentaram aumento nos seus índices de insatisfação, neste ponto é fundamental que a liderança organizacional atue dentro das OM para minimizar os problemas que possam estar relacionados a essas subcategorias.

#### **5.2.2 Satisfação Profissional do Pessoal envolvido com o Programa Netuno**

Para tentar criar um paralelo comparativo em relação à satisfação do pessoal da Marinha e com pessoal envolvido diretamente com o programa Netuno, aplicou-se o mesmo questionário nos elementos de contato e pessoal envolvido diretamente com o programa nas diversas OM, conseguindo-se atingir cerca de 40% das organizações com o

programa aplicado, com 113 respondentes. Os dados apresentados foram comparados com os resultados da pesquisa do SATPES, conforme representação na Tabela 5.

Estes elementos de contato são responsáveis por manter um canal de informações gerenciais com centro na Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), trabalhando para que a OM gerencie as ferramentas organizacionais do Programa Netuno. A percepção desses elementos quanto à satisfação no trabalho é de grande valia para o Programa, pois estes são multiplicadores dos elementos gerenciais dentro das organizações para que este atinja seus intentos.

As diferenças apresentadas podem estar relacionadas ao tipo de atividade exercida por esse grupo específico, pois este grupo tem uma característica laboral específica na assessoria de gestão dentro das OM. As maiores diferenças apresentadas foram observadas em relação aos dados das categorias como Segurança no Trabalho e Insalubridade. Isto nos leva a analisar o fato que o pessoal envolvido com essa atividade gerencial do programa não realiza trabalhos de risco ou em condições adversas.

Tabela 5 Comparação dos índices de insatisfação da Marinha e do Programa Netuno.

CATEGORIA/SUBCATEGORIA	PERCENTUAL DE INSATISFAÇÃO		
	MARINHA	NETUNO	DIFERENÇA
Remuneração	26,3%	23,3%	-3,0%
Capacitação Profissional	22,3%	14,7%	-7,6%
Conteúdo do Trabalho	19,7%	8,0%	-11,7%
Desenvolvimento Profissional	46,0%	35,0%	-11,0%
Reconhecimento Profissional	36,2%	24,5%	-11,7%
Identificação Profissional	14,3%	2,7%	-11,6%
Imagem da Instituição	34,9%	30,9%	-4,0%
<b>REALIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>28,5%</b>	<b>19,9%</b>	<b>-8,7%</b>
Trabalho e Saúde	37,0%	21,8%	-15,2%
Trabalho e Família	33,0%	18,4%	-14,6%
Trabalho e Lazer	54,7%	46,3%	-8,4%
<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>	<b>41,6%</b>	<b>28,8%</b>	<b>-12,7%</b>
Recursos Materiais	45,1%	41,6%	-3,5%
Atualização Tecnológica	35,0%	24,0%	-11,0%
Segurança no Trabalho	25,3%	9,7%	-15,6%
Insalubridade	35,2%	14,2%	-21,0%
Carga de Trabalho	33,9%	29,4%	-4,5%
Tempo de Trabalho	23,2%	14,2%	-9,0%
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>33,0%</b>	<b>22,2%</b>	<b>-10,8%</b>
Ética Profissional	17,0%	7,5%	-9,5%
Relacionamento Interpessoal	20,2%	7,1%	-13,1%
Trabalho em Equipe	14,4%	4,9%	-9,5%
Justiça Organizacional	43,8%	31,2%	-12,6%
Liderança Organizacional	25,5%	11,8%	-13,7%
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>24,2%</b>	<b>12,5%</b>	<b>-11,7%</b>

Fato positivo apontado na realização da pesquisa está associado às baixas taxas de insatisfação nas subcategorias Conteúdo do Trabalho e Identificação Profissional que apresentam diferenças significativas também. Desta forma, é apresentado um maior envolvimento e identificação com a atividade realizada por esse grupo específico em relação à média da MB.

Taxas baixas também foram identificadas com relação às subcategorias referentes ao Clima Organizacional, com destaque para Relacionamento Interpessoal (7,1%), Ética Profissional (7,5%), Trabalho em Equipe (4,9%) e Liderança Organizacional (11,8%), demonstrando como a atividade gerencial do Programa está bem relacionada com essas subcategorias que direcionam a percepção direta do trabalho do cotidiano da organização.

Alguns resultados, no entanto, permanecem elevados em subcategorias importantes na pesquisa tais como: Desenvolvimento Profissional, Imagem da Instituição, Remuneração, Reconhecimento Profissional, Trabalho e Lazer, Recursos Materiais, Carga de Trabalho e Justiça Organizacional. Identificando correlatos com os dados gerais da Marinha esses fatores também afetam negativamente o pessoal envolvido com o Programa Netuno.

Foi realizada uma análise fatorial multivariada sobre os dados da pesquisa sobre o pessoal envolvido no Programa Netuno, para identificar os fatores que contribuem para a insatisfação dos respondentes e a possível correlação ou dependência entre estes fatores apresentados na tabela do Apêndice II. Alguns fatores não obtiveram valores necessários para coeficiente de consistência interna, medido por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, e ficaram abaixo do limite mínimo devido a casos em que os itens da escala são heterogêneos ou dicotômicos. Assim, as variáveis que tiveram índices abaixo de 0,6 foram desconsideradas. Este coeficiente apresentou, desta forma, uma subestimativa da verdadeira fiabilidade da medida para estas variáveis dispensadas. Quanto ao teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), este apresentou boa proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis dentro do fator.

Foram formadas, após esta análise fatorial, as seguintes variáveis: Capacitação e Reconhecimento Profissional; Desenvolvimento profissional; Imagem da Instituição; Qualidade de Vida; Recursos para o Trabalho; Carga e Tempo de Trabalho; Ética e Relacionamento com a Equipe e Justiça e Liderança Organizacional.

Com base nestas variáveis, foram realizadas diversas regressões múltiplas para verificar a existência de dependência entre elas (Figura 7). Foram introduzidas todas as variáveis primeiramente no modelo, após retirar as que tiveram pouca dependência, obteve-se um modelo de regressão, o qual obteve a percepção dos respondentes para a Qualidade de Vida (Apêndice III) como variável dependente às variáveis Carga e Tempo de Trabalho, Justiça e Liderança Organizacional, Recursos para o Trabalho e Imagem da Instituição.

Figura 7 Modelo de dependência das variáveis.



Fonte: Regressões lineares utilizando SPSS, Apêndice III.

Este modelo demonstra que, pela perspectiva dos respondentes, as variáveis “Carga e Tempo de Trabalho” e “Justiça e Liderança Organizacional” estão ligadas à liderança interna das organizações e podem ser mais bem trabalhadas para repercutirem menos na insatisfação. Contudo a terceira, “Recursos para o Trabalho”, está relacionada à alocação de recurso na organização, dependendo, assim, da liderança externa e dos fatores políticos da conjuntura da agenda orçamentária, mas pode ser apresentada como um ponto de incentivo aos métodos utilizados pelo Programa Netuno para melhor gerir os recursos orçamentários dentro das organizações. Por último, a “Imagem da Instituição” está correlacionada com fatores relacionados com a percepção dos respondentes perante a situação da instituição dentro da sociedade brasileira, e está bem correlacionada aos fatores dos benefícios pecuniários.

### 5.2.3 Modelo Motivacional na Marinha do Brasil

Objetivando compreender melhor a motivação dentro das organizações e alcançar os objetivos desta pesquisa foi construído um questionário (Apêndice IV) para medir, por meio de escalas validadas, quais são os fatores preponderantes para o desenvolvimento desta motivação dentro da organização e quais são as influências entre estes. Desta forma, isto irá proporcionar que se identifique como estes fatores poderão ser geridos para alcançar os objetivos do Programa Netuno.

Foram introduzidas no questionário escalas para medir os seguintes fatores: Desempenho no Trabalho, utilizando a escala *Employee Job Performance* adaptada de Wiedower (2001); Nível de Liderança participativa, utilizando a escala # 587 *Empowerment (Employee)* do *Marketing Scales Handbook* (BRUNER, JAMES e HENSEL, 2001); Motivação no trabalho, # 674 *Job motivation (Intrinsic)* do mesmo *Handbook*; Satisfação com a chefia, utilizando a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, TAMAYO *et al.*, 2008); e Satisfação com o salário, utilizando a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (*ibidem*). Foram introduzidas também três perguntas de disfarce e cinco perguntas da escala de Viés de desejabilidade social (# 375 *Social Desirability Bias*, BRUNER, JAMES e HENSEL, 2001) em conformidade com a tabela do Apêndice V.

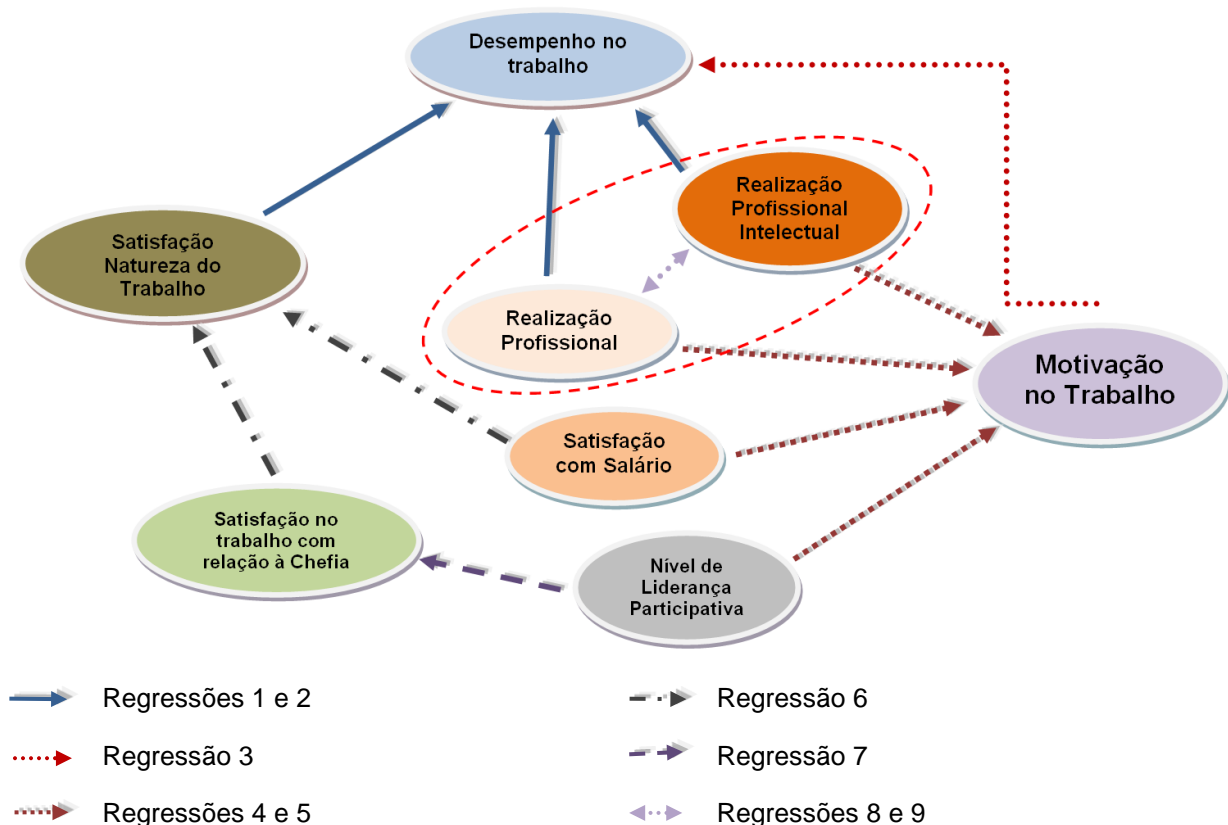
O questionário foi distribuído eletronicamente para diversas organizações da Marinha, abrangendo uma amostragem diversificada de tipos atividades desta instituição: Intendência, Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), Instituições de Ensino, Hospitalares, Atividades Operativas do Corpo de Fuzileiros Navais e da Esquadra Brasileira, Diretorias Técnicas e Especializadas, além de organizações Distritais em variadas regiões do país.

Foram analisados 253 questionários válidos, realizando-se análise fatorial multivariada para confirmar as categorias estipuladas no instrumento (Apêndice VI). A análise apresentou bons resultados para coeficiente de consistência interna, medido por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. Quanto ao teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), este apresentou boa proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. A única constatação quanta à formação das variáveis foi que a categoria Realização Profissional se dividiu em duas variáveis, sendo uma delas mais

voltada para a realização das necessidades mais elevadas com um trabalho intelectualmente estimulante, crescimento intelectual e criatividade (Apêndice VI).

Com base nestas variáveis e em seu constructo teórico, foram realizadas diversas regressões múltiplas para verificar a existência de dependência ente elas. Obtendo-se um modelo de regressão como diversas variáveis dependentes, observando-se que a percepção dos respondentes para diversas categorias possui, além do complexo contexto subjetivo, correlação entre estas, conforme ilustrado no modelo da figura 8. Para chegar a cada modelo de dependência foram realizados testes para identificar a dependência de todas as variáveis como as outras, repetidamente para cada variável e, sucessivamente, foram sendo retiradas as variáveis que não satisfaziam o modelo até chegar ao modelo apresentado.

Figura 8 Modelo de dependência das variáveis do questionário de motivação.



Fonte: Regressões lineares utilizando SPSS, Apêndice VII.

O modelo apresentado acima foi determinado pela dependência demonstrada nas análises apresentadas no Apêndice VII. Primeiramente identificamos na primeira

regressão a dependência da Variável Desempenho no Trabalho pelas variáveis: Realização Profissional e Satisfação com a Natureza do Trabalho. Em virtude das variáveis Realização Profissional e Realização Profissional Intelectual estarem muito relacionadas no seu constructo teórico e dependentes (Regressões 08 e 09, Apêndice VII), na segunda regressão também demonstra-se a dependência do Desempenho no Trabalho com a Realização Profissional intelectual e Satisfação com a Natureza do Trabalho.

Verificou-se também a dependência da variável Motivação no Trabalho em relação às seguintes variáveis: Realização Profissional, Realização Profissional Intelectual, Satisfação com Salário e Nível de Liderança Participativa (Regressões 04 e 05, Apêndice VII). Por esta dependência no modelo da dependência do Desempenho no trabalho não comportou a variável Motivação no Trabalho, que é explicada pela Regressão 03 (Apêndice VII).

A variável Satisfação com a Natureza do Trabalho apresentou dependência em relação às variáveis Satisfação no trabalho com relação à Chefia e Satisfação com Salário (Regressão 06, Apêndice VII), e esta última em relação à variável Nível de Liderança Participativa (Regressão 07, Apêndice VII), fechando assim esta rede de dependência e correlação de variáveis. Três variáveis ficam na posição central do modelo às quais podemos chamar de primárias: Realização Profissional, Realização Profissional Intelectual, Satisfação com Salário e Nível de Liderança Participativa.

#### **5.2.4 Avaliação dos Dados do Questionário Motivacional na Marinha do Brasil**

O questionário foi constituído por uma escala de respostas aos moldes da escala de *Likert*, com a ressalva de não conter uma medida central para fazer paralelo com as duas outras pesquisas utilizadas nesse estudo com relação à satisfação no trabalho. Foram utilizadas, desta forma, as seguintes opções para os respondentes (Apêndice IV): Discordo Totalmente; Discordo; Discordo Parcialmente; Concordo Parcialmente; Concordo e Concordo Totalmente, proporcionando índices para as variáveis e fatores entre 1 e 6.

Tabela 6 Avaliação dos índices do questionário.

ÍNDICE	AValiação
De 5,5 a 6,0	EXCELENTES
De 4,5 a 5,5	BONS
De 3,5 a 4,5	REGULARES
De 2,5 a 3,5	RUINS
De 1,5 a 2,5	MUITO RUINS
De 1,0 a 1,5	PÉSSIMOS

Os valores observados abaixo de 3,5 são considerados de insatisfação, e acima de satisfação, contudo os valores apresentados próximos dessa média podem ser alvo de preocupação por parte da organização. Podemos inferir a seguinte avaliação com relação aos índices na Tabela 6.

Compilando os dados obtidos pelos questionários, aferiram-se os índices e avaliações das categorias apresentados na Tabela 7. Observa-se que a categoria Satisfação com Salário apresenta a pior avaliação, conforme o modelo da Figura 08 esse valor baixo (2,8) influencia as categorias Motivação no Trabalho e Satisfação com a Natureza do Trabalho, que, assim, apenas tiveram avaliações regulares.

Tabela 07 Avaliação dos índices por categoria.

CATEGORIA	ÍNDICE	AValiação
Desempenho no Trabalho	4,8	BOM
Motivação no Trabalho	4,4	REGULAR
Nível de Liderança Participativa	4,3	REGULAR
Realização Profissional	5,5	EXCELENTE
Realização Profissional Intelectual	5,4	BOM
Satisfação com Salário	2,8	RUIM
Satisfação com a Natureza do Trabalho	4,2	REGULAR
Satisfação no trabalho com relação à Chefia	4,8	BONS

### Satisfação com Salário

As duas perguntas que mais pesaram para o índice de Satisfação com Salário decair foram: “Sinto-me satisfeito com o meu salário comparado à minha capacidade profissional” com 2,3 e “Sinto-me satisfeito com a quantia em dinheiro que recebo no bilhete de pagamento no final de cada mês” com 2,1. Esta última pergunta está



diretamente relacionada ao salário, contudo a primeira pergunta está relacionada a um fator comparativo. Isto nos leva novamente à teoria da Equidade de Adams, segundo a qual, a partir de uma comparação, o respondente vislumbra que existe outra atividade que poderia estar executando com sua capacidade profissional e, assim, ser mais bem remunerado nesta outra atividade.

### **Satisfação com a Natureza do Trabalho**

Seguindo na ordem do menor para o maior índice, o segundo menor foi observado na categoria Satisfação com a Natureza do Trabalho (4,2) com avaliação apenas regular. Duas perguntas com índice de 3,9 representaram destaque para a média apenas regular da categoria, sendo elas: “Não me sinto satisfeito com as preocupações exigidas pelo meu trabalho” e “Sinto-me satisfeito com a variedade de tarefas que realizo”. Estes fatores de insatisfação estão associados à variedade de tarefas e a responsabilidades excessivas, são, desta forma, as causas mais influentes na insatisfação nas organizações da Marinha.

### **Nível de Liderança Participativa**

A terceira categoria analisada nesta ordem é o Nível de Liderança Participativa, que representa o quanto os respondentes avaliam a conduta de seus chefes, supervisores, encarregados ou superiores como líderes participativos. Esta categoria obteve um índice médio de 4,3. As suas respostas tiveram índices bem equilibrados, não apresentando nenhum destaque dentre as 4 perguntas. Estes dados apontam para um tipo de liderança não muito participativa dentro das organizações.

### **Motivação no Trabalho**

A quarta categoria a ser analisada é a Motivação no Trabalho, que obteve o índice de 4,4 e teve sua avaliação apenas regular. Esta categoria é o foco principal desse estudo e sofreu a influência direta do índice baixo da categoria “Satisfação com Salário”. A segunda pergunta do questionário sobre Motivação no Trabalho, “Mesmo se eu tivesse recursos para manter meu padrão de vida sem o salário eu continuaria no meu trabalho”, obteve um índice médio 2,4 e, assim, leva o índice da categoria a ter essa avaliação baixa. Esta pergunta está relacionada diretamente com a questão salarial.

## Satisfação no trabalho com relação à Chefia e Desempenho no Trabalho

Quanto às categorias Satisfação no trabalho com relação à Chefia e Desempenho no Trabalho obtiveram avaliações boas e nenhuma pergunta em especial apresentou destaque entre as demais da categoria. Porém, essa avaliação apresenta uma boa oportunidade de melhoria na gestão da organização para obter melhor avaliação dos respondentes.

## Realização Pessoal

Em relação às últimas duas categorias relacionadas à Realização Pessoal que obtiveram índices altos, elas apenas estão medindo o quanto os respondentes consideram-nas importantes para suas realizações. Os respondentes identificam que o processo subjetivo que avaliam é essencial para sua identificação com o trabalho e, conseqüentemente, com a organização, devendo este processo envolver a realização profissional. Estas análises reforçam mais ainda a preocupação com os índices negativos de insatisfação apresentados nessas categorias nas pesquisas realizadas no SATPES e na replicação deste no pessoal envolvido com o Programa Netuno.

## Índices de insatisfação

Para fazer um paralelo com as duas outras pesquisas que utilizam fatores percentuais para a insatisfação, a Tabela 8 apresenta os índices de insatisfação ou negativos da percepção dos respondentes quanto às categorias. O índice de satisfação com o salário mais uma vez apresenta um valor substancial da insatisfação dos respondentes.

Tabela 8 Índices negativos da pesquisa de motivação.

CATEGORIA	PERCENTUAL NEGATIVO DOS RESPONDENTES
Desempenho no Trabalho	13,6%
Satisfação Natureza do Trabalho	20,8%
Satisfação com Salário	<b>71,3%</b>
Nível de Liderança Participativa	18,5%
Motivação no Trabalho	24,3%
Satisfação no trabalho com relação à Chefia	10,7%

Os valores notáveis das categorias Satisfação Natureza do Trabalho e Motivação no Trabalho também apresentaram índices de insatisfação consideráveis. As três últimas categorias apresentaram índices que pesam negativamente na pesquisa mas não são tão comprometedores quanto às demais categorias.

## 6 - Conclusão

O estudo do fenômeno motivacional, analisado ao longo deste trabalho, evidencia a grande complexidade teórica. Objetivados por uma incessante busca por novos métodos e tecnologias para um trabalho mais eficiente, os estudiosos da administração alcançaram inúmeros progressos. Contudo, o estudo deste fenômeno dentro da organização continua sendo um grande desafio, uma barreira a ser superada, dentro dos estudos dos fenômenos organizacionais.

Um fator que contribui para que as organizações desconsiderarem esse fenômeno é a forma dispendiosa utilizada para medir a motivação nas organizações, somada à dificuldade para normalizar os métodos administrativos aplicados. Esse fator retira de forma simplista o foco administrativo das teorias motivacionais aplicadas às organizações.

Entretanto, as observações deste fenômeno realizadas pelas diversas teorias durante esta pesquisa proporcionam aspectos que podem ser particularizados para essa complexa equação. A parte mais difícil ficará a cargo do administrador que, no seu papel de líder organizacional, deverá identificar nos seu grupo de atuação as características que representam reflexos das teorias da motivação estudadas. Além disso, deverá identificar por meio de pesquisas dentro da organização os fatores preponderantes que impedem o desenvolvimento do fenômeno motivacional no grupo. Ressalta-se a atenção de considerar para não recair sobre os equívocos do paradigma da administração explicitado por Bergamini:

Durante muitos anos, não se descobriu a diferença entre administrar pelo movimento e administrar pela motivação. Quando se oferecem condições higiênicas, está-se tão somente administrando pelo movimento, isto é, à medida que estas condições que cercam o indivíduo desaparecem, as pessoas reclamam e podem até chegar a parar o seu trabalho (BERGAMINI, 2011, p. 153).

O papel da gerência nas organizações da Marinha do Brasil frente à dinâmica da sociedade contemporânea é importante para equilibrar as necessidades dos indivíduos, ou seja, autoestima e autorrealização, e as da própria organização. Os indivíduos buscam no trabalho uma forma de encontrar sua autorrealização e para isto eles terão que receber

uma resposta da organização que os mantenha dentro do seu nível esperado de autoestima (BERGAMINI e TASSINARI, 2008).

A falta desse equilíbrio pode acarretar um processo de afastamento do indivíduo do processo objetivo da organização, passando a ter, como categoriza Axel Honneth (2007), um “sofrimento de indeterminação”. Este processo de “vacuidade” e afastamento deverá ser observado pelo líder organizacional para evitar o processo seguinte de contaminação dos objetivos do grupo, com o surgimento de psicopatologias do comportamento organizacional (BERGAMINI e TASSINARI, 2008).

As percepções dos indivíduos nas pesquisas analisadas identificam diversos fatores de insatisfação calcados na atual situação de prestígio político e social das Forças Armadas. Isto ocorre devido à transição política pela qual o mundo passa: do mundo bipolar, no qual duas potências disputaram o poder e expandiram essa disputa no plano político e ideológico por quase todo o planeta, para a atual situação de indefinição e procura pelo reequilíbrio de forças. Apesar do fim dessa disputa, este período deixou marcas na sociedade brasileira, que, assim, passa por momento de sentimentos antagônicos com relação as suas Forças Armadas. Grande parte da sociedade permanece considerando-a um repositório de confiança, enquanto outra, em virtude das cicatrizes do período ditatorial, continua excluindo das decisões estratégicas de governo as ações relativas ao poder militar.

Esta situação está refletida diretamente no processo de insatisfação observado em todas as pesquisas analisadas. A maior representação dessa insatisfação é apresentada na percepção dos respondentes aos fatores remuneratórios, com reflexos também na visão que os respondentes possuem sobre a Marinha e seu papel e imagem dentro da sociedade.

No entanto, outros fatores de insatisfação dentro das organizações estão voltados para situações gerenciais dentro das organizações, e mesmo a insatisfação com relação à remuneração pode ser um reflexo da complexa equação compensatória de insatisfação destes outros. McGregor aponta esse fenômeno como uma patologia organizacional, como quando as pessoas vão fazer pedidos insistentes por mais dinheiro, caso se mantenha a condição de desequilíbrio de satisfação em outros fatores. Torna-se mais importante para o indivíduo, mais do que nunca, comprar bens materiais e serviços que puder para tentar compensar a insatisfação das suas necessidades frustradas (MCGREGOR, 1966).

Os dados das pesquisas analisados neste estudo apontam vários fatores que compõem o ambiente organizacional. As suas correlações e dependências foram demonstradas, confirmando o escopo do trabalho em relação à motivação. A variável Motivação apresentou dependência direta da realização profissional, satisfação com salário e o nível de liderança participativa. A Satisfação com a Natureza do trabalho é dependente da satisfação com salário e satisfação com relação à chefia, e esta última correlacionada com o Nível de liderança participativa. Finalizando esse modelo, o desempenho no trabalho apresentou dependência da satisfação no trabalho, realização profissional e a motivação.

As pesquisas demonstraram ser eficazes para auxiliar a administração a identificar os pontos nevrálgicos que categorizam a insatisfação dentro das organizações militares da Marinha do Brasil. Pontos como a percepção da Justiça organizacional, Trabalho e Lazer, Recursos Materiais e financeiros, o tipo de liderança organizacional, além do fator remuneratório já comentado, apresentaram insatisfações elevadas e apontam para uma visão mais crítica pela administração da instituição, bem como das organizações.

A administração da organização deve focar seus esforços para favorecer os indivíduos a buscar por realização pessoal, apresentando-lhes o reconhecimento pelos seus valores profissionais. Em uma organização militar, dentro do possível, a forma de liderança aconselhável é a deliberativa, de modo, segundo Bergamini (2011), a ampliar a responsabilidade individual, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando que o indivíduo possa crescer e se desenvolver profissionalmente. Conseqüentemente, os níveis motivacionais de seus militares e funcionários civis irão atingir graus mais elevados.

Na busca do alinhamento dos objetivos entre a organização e os indivíduos, provavelmente, nenhum líder seguirá exclusivamente uma das teorias comportamentais para satisfazer sua equipe de trabalho e permitir a motivação destes. É recomendado que a gerência tenha a percepção certa para identificar a melhor solução, lançando mão da teoria mais apropriada para cada resposta cognitiva dos indivíduos sob sua liderança.

As pesquisas realizadas nas organizações são ferramentas importantes para o líder identificar as características dos indivíduos. Tangenciando a teoria de Herzberg, é importante observar que os fatores higiênicos não fazem os indivíduos produzirem mais, pois as satisfações desses fatores apenas os levariam a manterem seus níveis de insatisfação baixos. A grande dificuldade dentro de uma OM é identificar o perfil coletivo ou

subgrupos. Portanto, é importante considerar, primeiramente, a possibilidade de existirem dois tipos de pessoas que procuram caminhos diferentes para sua realização, os que querem “manutenção”, e os outros que buscam motivação.

Ao analisar os Programas de Gestão do Governo Federal, GesPública, e o Programa Netuno, observamos que a motivação continua sendo vista com simplicidade, um reflexo da maneira como é vista pelos administradores de um modo geral. Este fato não surpreende, tendo em vista que, por muitas vezes, a motivação é mesmo desconsiderada dentro da administração das organizações. A primazia por novas práticas administrativas deixam esquecidas algumas áreas de fundamental importância para o sucesso das organizações, colocando a motivação no trabalho a um segundo plano das prioridades nas organizações.

Nos dois programas, a liderança é considerada como o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais. Todavia a visão destes programas acaba sendo centrada na liderança exercida pela alta administração. Faz-se necessário exacerbar uma maior observação da liderança em todos os níveis organizacionais, pois este comprometimento conforme estabelece o próprio lema do Programa Netuno, deve ser de todos dentro da organização.

Cabe ressaltar o grande desafio no âmbito da MB na nova sistemática do Programa Netuno, na qual as OM são obrigadas à adesão por forma do cumprimento e avaliação da Lista P-10. Neste sistema de inspeção, o instrumento possui uma percepção mais voltada para um viés corretivo e punitivo em parte de suas listas de verificação. A avaliação realizada neste ciclo de “inspeção-avaliação” não poderá estar voltada para apontar discrepâncias na gestão. Deverá apontar os pontos positivos e as oportunidades de melhoria.

A preocupação com esse viés na inspeção é que a pontuação não se torne mais importante que o objetivo primordial do instrumento de autoavaliação do Programa Netuno, que deve ser o de avaliar o estágio gerencial das organizações e apontar a direção a ser tomada para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Caso isto não ocorra, o objetivo pode acabar sofrendo distorções e, até mesmo, avaliações fictícias, que não representem o verdadeiro momento administrativo da OM. Isto acarretará atraso no

processo de melhoria do desempenho organizacional e no alcance da excelência em gestão.

Podemos concluir que é fundamental para o Programa Netuno uma posição da gerência focada em superar estes desafios e equilibrar os componentes que envolvem os indivíduos no seu trabalho, para o desenvolvimento da motivação nas OM da Marinha do Brasil. Conseqüentemente, estas atitudes irão propiciar a cognição dos fatores envolvidos na mudança dentro das organizações e a influenciãõ na eficácia dos métodos utilizados pelo Programa Netuno.



## 7 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajatória recente da Gestão Pública Brasileira**. RAP, Edição Especial Comemorativa 1967-2007, 2007.

ALMEIDA, Miguel Barata Garcia. **A ascensão dos BRICS: fim do momento unipolar?** Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, 2011.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **A arte de NÃO fazer a guerra: novos comentários à Estratégia Nacional de Defesa**. Revista Meridiano 47, vol. 11, nº. 119 de junho de 2010.

ALSINA JÚNIOR, João Paulo Soares. **Política externa e poder militar no Brasil: universos paralelos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ANDREWS, Christina W; KOUZMIN, Alexander. **O discurso da nova administração pública**. Revista Lua Nova nº 45, São Paulo, 1998.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker e TASSINARI, Rafael. **Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. **Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, 2006. Anexo A do Ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do BRASIL: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 10 mai. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF;

Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. **Orientação para avaliação 250 pontos**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 10 mai. 2010.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha** (EMA – 130, vol. 01). 4ª revisão. Brasília, 2009.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Manual De Gestão Administrativa Da Marinha** (EMA – 134). Brasília, 2011a.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Diretoria de Assistência Social da Marinha. **Relatório da Pesquisa de Satisfação Profissional (SATPES II)**. Anexo do Ofício nº 138 /2011 da DASM. 2011b.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Anuário Estatístico da Marinha**. Disponível na intranet da Marinha em: <<http://www.dadm.mb/Admstr/Aplica/Departamentais/Anemar/siteanema.r2010.nsf/FramePrincipal?OpenFrameset>>. Acesso 20 de jun. 2011c.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Missão da Marinha do Brasil**. Disponível em: <[http://www.mar.mil.br/menu\\_v/instituicao/missao\\_visao\\_mb.htm](http://www.mar.mil.br/menu_v/instituicao/missao_visao_mb.htm)>. Acesso 20 de jun. 2012a.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Características da Profissão Militar**. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/guest/caracteristicas-da-profissao-militar>>. Acesso em 20 de jun. 2012b.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público nº47, 1996.

\_\_\_\_\_. **Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano**. Revista do Serviço Público nº 52, 2001.

BREWER, Gene A.; SELDEN, Sally Coleman; FACER Rex L. **Individual Conceptions of Public Service Motivation**. *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 3. 2000.

BRUNER, Gordon C., JAMES, Karen E., HENSEL, Paul J. **Marketing Scales Handbook: a compilation of multi-item measures**. American Marketing Association, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2010.

COSTA, Frederico Lustosa da; CAVALCANTI, Bianor Scelza. **Mudança organizacional no setor público**. Disponível em: <<http://www.aec-tea.org/fabio/mudanca.pdf>>. Acesso em 15 de dez. 2010.

D'ARAÚJO, Maria Celina. **Ainda em busca da identidade**: desafios das Forças Armadas na Nova República. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV). Texto Cpdoc n° 36, 2000.

FAVERO, Cláudio Gil. **Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, aplicado na Marinha do Brasil – O caso do Programa Netuno**. Dissertação Apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para Obtenção do Grau de Mestre. Rio de Janeiro, 2010.

FREY, Bruno S. e JEGEN, Reto. **Motivation Crowding Theory**. *Journal Of Economic Surveys*. Vol. 15, No. 5, 2001.

HERZBERG, Frederick. **One More Time: How Do You Motivate Employees?** Harvard Business Review. Setembro-outubro, 1987.

HONNETH, Axel. **Sufrimento de indeterminação**: uma reatualização da filosofia do direito de Hegel. São Paulo: Editora Singular, Esfera Pública, 2007.

HORTON, Sylvia. **History and Persistence of an Idea and an Ideal**. Em *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press, 2009.

JOHNSON, Bonnie J. **Making the Most of Public Service Motivation**. *Annual Conference of the Midwest Political Science Association*, 2007.

KOEHLER, Michael e RAINEY, Hal G. ***Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation***. Em *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press, 2009.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAGNOTTA, Fernanda. **De Nixon à Obama: a crise da hegemonia norte-americana e os impactos na ordem internacional**. Anais do III Simpósio de Pós-Graduação em Relações Internacionais do Programa “San Tiago Dantas” (UNESP, UNICAMP e PUC/SP), 2011.

MARQUES, Adriana A. **Concepções estratégicas brasileiras no contexto internacional do pós-guerra fria**. Revista de Sociologia e Política nº 20, 2003.

MARTINS FILHO, João Roberto. **As Forças Armadas Brasileiras no pós-guerra fria**. Revista Tensões Mundiais, v. 2, n. 3, jul./dez. 2006.

MASLOW, Abraham Harold. ***A Theory of Motivation***. Publicado originalmente na Psychological Review, 50, 370-396, 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 26 de set. 2011.

\_\_\_\_\_. ***Motivation and Personality***. Library of Congress, 1970.

MCGREGOR, David C. ***Toward a Theory of Motive Acquisition***. American Psychologist, 20, 1966.

OLIVEIRA, Eliézer Rizzo de. **A estratégia nacional de defesa e a reorganização e transformação das Forças Armadas**. Revista Interesse Nacional – abril/junho 2009.

PALVARINI, B. C. **O Programa GESPÚBLICA e um Modelo de Gestão para o Brasil**. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 23 mai. 2010.

PÉREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Revista de Psicologia-USP, vol. 01. São Paulo, 1990.

PERRY, James L. **Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations.** *The Academy of Management Review*, vol. 7, nº 1. Janeiro de 1982.

\_\_\_\_\_. **Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity.** *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 6, No. 1. 1996.

PERRY, James L. e WISE, Lois Recascino. **The Motivation Bases of Public Service.** *Public Administration Review*. Maio/junho 1990.

\_\_\_\_\_. **Antecedents of Public Service Motivation.** *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 7, No. 2, 1997.

\_\_\_\_\_. **Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation.** *Journal of Public Administration Research and Theory*. Abril, 2000.

PERRY, James L e HONDEGHEM, Annie. **Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation.** *International Public Management Journal*. Vol. 11, No. 1, 2008.

PERRY, James L, BRUDNEY, Jeffrey L, COURSEY, David e LITTLEPAGE, Laura. **What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation.** *Public Administration Review*, 2008.

QUARESMA, José Carlos Filho. **A Procura pela Carreira Naval.** Trabalho apresentado aos Chefes de Departamento da Diretoria de Ensino da Marinha. 2005.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica** - introdução ao estudo da razão sociológica. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro Ltda, 1965.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **O Maslow desconhecido:** uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração*. São Paulo, v.44, n.1, 2009.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Cruz. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

SIMPÓSIO DE PRÁTICAS DE GESTÃO, 2, 2009a, Escola Naval, Rio de Janeiro. **Programa Netuno**. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 25 out. 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.); TAMAYO, Álvaro [et al.]. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUTO MAIOR, Luiz A. P. **O Brasil e o regionalismo continental frente a uma ordem mundial em transição**. Revista Brasileira de Política Internacional, Ano 49, no. 2, 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Portugal: Editora McGraw-Hill, 1988.

TENÓRIO, Fernando G. **Cidadania e Desenvolvimento local**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

VERGARA, Sílvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed., São Paulo Atlas, 2009.

VIEIRA, Carolina B. et al. **Motivação na administração pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

WIEDOWER, K. A. **A Shared Vision: The relationship of management communication and contingent reinforcement of the corporate vision with job performance, organizational commitment, and intent to leave**. Doctoral dissertation, Alliant International University, California, 2001.

## APÊNDICE I - PESQUISA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL PARA O PESSOAL ENVOLVIDO NO PROGRAMA NETUNO

### Questionário Sociológico

Posto/Graduação ou categoria funcional:\_\_\_\_\_ Corpo/Quadro:\_\_\_\_\_

Aperfeiçoamento/Especialidade:\_\_\_\_\_ Tempo de Serviço:\_\_\_\_\_ (anos)

Idade:\_\_\_\_\_

Nível de Instrução:

Fundamental  Médio  Superior  Pós-graduado  Mestrado  Doutorado

Sexo:  Masculino  Feminino

Estado Civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo

### Das opções contidas em cada questão, assinale apenas uma:

1. Considero a estabilidade no emprego um fator preponderante para a minha permanência na Marinha.

sempre  quase sempre  raramente  nunca

2. Considero a remuneração e os benefícios proporcionados (ocupação de PNR, assistência médico-hospitalar, social, jurídica, e religiosa; facilidades de convênios com seguros, planos de saúde, e escolas) satisfatórios às minhas necessidades?

sempre  quase sempre  raramente  nunca

3. Sinto-me preparado (a) para realizar as minhas tarefas, pois a MB me mantém constantemente aperfeiçoado por meio de cursos e treinamentos?

sempre  quase sempre  raramente  nunca

4. Recebo, quando necessário, orientações nas tarefas que desempenho?

sempre  quase sempre  raramente  nunca

5. No cumprimento das tarefas diárias, sinto que a minha capacitação contribui para o sucesso dos resultados.

sempre  quase sempre  raramente  nunca

6. Sinto-me satisfeito(a) com a minha Especialidade/Aperfeiçoamento.

sempre  quase sempre  raramente  nunca

7. Enfrento desafios no meu trabalho que estimulam a melhoria do meu desempenho profissional?

sempre  quase sempre  raramente  nunca

8. Encontro-me satisfeito com os critérios estabelecidos para o desenvolvimento da minha carreira?

sempre  quase sempre  raramente  nunca

9. A carreira militar-naval oferece-me a oportunidade de ascensão profissional?

sempre  quase sempre  raramente  nunca

10. Sinto-me satisfeito com as alterações das regras que regulam a minha carreira?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
11. Os meus conhecimentos e habilidades individuais são valorizados e devidamente aproveitados em prol do serviço?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
12. As minhas ideias e sugestões para o aprimoramento do trabalho são bem aceitas e incentivadas?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
13. Sinto que meu desempenho profissional tem sido considerado quando sou indicado para cursos, comissões e funções ao longo da carreira?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
14. Identifico-me com os valores (coragem, honra, patriotismo, companheirismo, etc) realçados pela MB?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
15. Julgo satisfatório o meu conhecimento e compreensão sobre a missão e tarefas atribuídas à Marinha?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
16. Sinto-me adaptado(a) à vida militar-naval?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
17. Julgo que a sociedade brasileira reconhece a importância da Marinha para o País?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
18. Sinto-me prestigiado(a) junto ao meu círculo social pelo fato de ser integrante da Marinha?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
19. Considero que as instalações, equipamentos e materiais do meu local de trabalho são adequados para a preservação da saúde?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
20. Sinto-me satisfeito(a) com as práticas adotadas visando à promoção da saúde na minha Instituição?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
21. Costumo ter um tempo satisfatório de dedicação à minha família, apesar da minha rotina de trabalho?  
 concordo totalmente       concordo       discordo       discordo totalmente
22. Minha família sente-se amparada em suas necessidades sociais?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
23. Sinto que a minha família se orgulha da minha condição de militar da MB?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca
24. Consigo conciliar a minha carga de trabalho com as minhas atividades de lazer?  
 sempre       quase sempre       raramente       nunca



25. Costumo participar, com a minha família, de eventos recreativos e culturais promovidos pela MB?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
26. Sinto-me satisfeito com os recursos materiais e financeiros disponíveis para o exercício do meu trabalho?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
27. O grau de atualização tecnológica dos meios e equipamentos que emprego no meu trabalho acarreta satisfação profissional?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
28. Considero que a contínua manutenção dos equipamentos que uso no meu trabalho contribui para o bom andamento de minhas atividades?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
29. Sinto que há uma preocupação efetiva com a prevenção de acidentes e a utilização dos equipamentos de proteção individual?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
30. Considero que as condições físicas do meu trabalho (ruído, ventilação, temperatura, higiene, mobiliário, etc) são satisfatórias?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
31. No meu trabalho, percebo que as fainas são bem divididas entre todos, evitando-se sobrecarregar um elemento da equipe?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
32. Considero a minha carga de trabalho compatível com as atribuições da minha função?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
33. Consigo cumprir as minhas tarefas dentro do horário do expediente?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
34. Quando retardo a minha licença entendo que existe uma necessidade decorrente do serviço?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
35. Considero a convivência entre colegas, no meu ambiente de trabalho, exemplar em termos de ética e moral?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
36. Observo no meu setor de trabalho que os interesses do serviço prevalecem em relação aos interesses pessoais?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
37. As pessoas, no meu ambiente de trabalho, costumam se relacionar em um clima de companheirismo e respeito mútuo?  
( ) sempre            ( ) quase sempre            ( ) raramente            ( ) nunca
38. Percebo um esforço de toda a minha OM em proporcionar um bom clima de trabalho entre os membros da Tripulação?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

39. Sinto-me satisfeito(a) com o grau de cooperação existente entre os colegas do meu setor de trabalho?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

40. Sinto que posso contar com os colegas para ajudar-me a resolver as dificuldades que surgem no trabalho?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

41. Considero que as melhores oportunidades no meu trabalho são dadas aos mais competentes?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

42. Sinto-me satisfeito(a) com a clareza dos critérios, quando divulgados, para as diversas indicações (movimentações, cursos, comissões no Brasil e no exterior)?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

43. Sinto-me satisfeito(a) com o cumprimento dos critérios, quando divulgados, nos processos de indicação para cursos, movimentações e missões no exterior?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

44. Sinto nos meus superiores o empenho em manter o bem-estar dos subordinados?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

45. Considero que meus superiores incentivam-me a exercer com eficiência as atividades sob minha responsabilidade?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

46. Sinto que tenho liberdade de comunicação com o meu superior hierárquico?

sempre               quase sempre               raramente               nunca

Serão aplicadas agora algumas perguntas complementares, visando diretamente saber qual a sua percepção do Programa Netuno dentro da sua OM.

### **Questionário Complementar**

47. Tenho apoio dos meus superiores hierárquicos para desenvolver as atividades do Programa Netuno na minha OM.

concordo totalmente     discordo parcialmente  
 concordo parcialmente     discordo totalmente  
 nem concordo, nem discordo

48. O meu trabalho no Programa Netuno é valorizado pelos militares e servidores civis da minha OM.

concordo totalmente     discordo parcialmente  
 concordo parcialmente     discordo totalmente  
 nem concordo, nem discordo

49. As atividades do Programa Netuno são apenas algumas dentre as diversas atividades que exerço na minha OM.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente        | <input type="checkbox"/> discordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> concordo parcialmente      | <input type="checkbox"/> discordo totalmente   |
| <input type="checkbox"/> nem concordo, nem discordo |  |

50. Encontro dificuldade para acessar as informações e solicitar ajuda sobre o Programa Netuno, tanto na página quanto por telefone, ao setor de apoio a gestão da DAdM.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente        | <input type="checkbox"/> discordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> concordo parcialmente      | <input type="checkbox"/> discordo totalmente   |
| <input type="checkbox"/> nem concordo, nem discordo |  |

51. Os militares e servidores civis da minha OM sentem que o Programa Netuno é instrumento institucional para melhorar a qualidade dos serviços prestados na OM.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente        | <input type="checkbox"/> discordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> concordo parcialmente      | <input type="checkbox"/> discordo totalmente   |
| <input type="checkbox"/> nem concordo, nem discordo |  |

52. As ferramentas e instrumentos de gestão do Programa Netuno contribuem para que eu tenha mais facilidade no meu trabalho diário, simplificando as tarefas da OM.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente        | <input type="checkbox"/> discordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> concordo parcialmente      | <input type="checkbox"/> discordo totalmente   |
| <input type="checkbox"/> nem concordo, nem discordo |  |

53. Estou preparado e capacitado para exercer as atividades pertinentes ao Programa Netuno dentro da minha OM.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente        | <input type="checkbox"/> discordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> concordo parcialmente      | <input type="checkbox"/> discordo totalmente   |
| <input type="checkbox"/> nem concordo, nem discordo |  |

54. Sinto que o Programa Netuno é um instrumento institucional para melhorar a qualidade dos serviços prestados na Marinha.

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente        |
| <input type="checkbox"/> concordo parcialmente      |
| <input type="checkbox"/> nem concordo, nem discordo |
| <input type="checkbox"/> discordo parcialmente      |
| <input type="checkbox"/> discordo totalmente        |

Para finalizar nossa pesquisa, faremos duas perguntas relacionadas à sua capacitação para exercer a função no Programa Netuno e sobre o grau de implementação do Programa na OM. Por último ficará aberto um espaço para o respondente que quiser tecer algum comentário sobre essa pesquisa ou sobre o Programa.

55. Quais cursos relacionados à área de gestão você possui?

Planejamento Estratégico Organizacional

Autoavaliação

Análise da Melhoria do Processo

Excelência em Gestão

Outros (cite-os)

---

---

---

56. Quanto ao grau de implementação do Programa na OM, Quais desses instrumentos de gestão a OM possui?

Planejamento Estratégico Organizacional

Autoavaliação

Análise da Melhoria do Processo

Plano de Melhoria da Gestão

Carta de Serviço

57. Comente, dê sugestões e contribuições à pesquisa ou ao Programa Netuno.

---

---

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE II - TABELA DE FATORES DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL PARA O PESSOAL ENVOLVIDO NO PROGRAMA NETUNO

Perguntas	Código	Descrição	Subcategorias	Fatores	Alpha	KMO	Variável
1	RP001	1. Considero a estabilidade no emprego um fator preponderante para a minha permanência na Marinha.	Remuneração	F6	0,35	60,89%	
2	RP002	2. Considero a remuneração e os benefícios proporcionados (ocupação de PNR, assistência médico-hospitalar, social, jurídica, e religiosa; facilidades de convênios com seguros, planos de saúde, e escolas) satisfatórios às minhas necessidades?					
3	RP003	3. Sinto-me preparado (a) para realizar as minhas tarefas, pois a MB me mantém constantemente aperfeiçoado por meio de cursos e treinamentos?	Capacitação e Reconhecimento Profissional	F1	0,82	53,39%	RP_CapacitaReconPROF
4	RP004	4. Recebo, quando necessário, orientações nas tarefas que desempenho?					
5	RP005	5. No cumprimento das tarefas diárias, sinto que a minha capacitação contribui para o sucesso dos resultados.					
6	RP006	6. Sinto-me satisfeito(a) com a minha Especialidade/Aperfeiçoamento.	Conteúdo do trabalho	F5	0,44	64,59%	
7	RP007	7. Enfrento desafios no meu trabalho que estimulam a melhoria do meu desempenho profissional?					
8	RP008	8. Encontro-me satisfeito com os critérios estabelecidos para o desenvolvimento da minha carreira?	Desenvolvimento profissional	F2	0,77	69,21%	RP_DesenvPROF
9	RP009	9. A carreira militar-naval oferece-me a oportunidade de ascensão profissional?					
10	RP010	10. Sinto-me satisfeito com as alterações das regras que regulam a minha carreira?					
11	RP011	11. Os meus conhecimentos e habilidades individuais são valorizados e devidamente aproveitados em prol do serviço?	Capacitação e Reconhecimento Profissional	F1	0,82	53,39%	RP_CapacitaReconPROF
12	RP012	12. As minhas ideias e sugestões para o aprimoramento do trabalho são bem aceitas e incentivadas?					
13	RP013	13. Sinto que meu desempenho profissional tem sido considerado quando sou indicado para cursos, comissões e funções ao longo da carreira?					
14	RP014	14. Identifico-me com os valores (coragem, honra, patriotismo, companheirismo, etc) realçados pela MB?	Identificação profissional	F3	0,46	48,17%	
15	RP015	15. Julgo satisfatório o meu conhecimento e compreensão sobre a missão e tarefas atribuídas à Marinha?					
16	RP016	16. Sinto-me adaptado(a) à vida militar-naval?					
17	RP017	17. Julgo que a sociedade brasileira reconhece a importância da Marinha para o País?	Imagem da instituição	F4	0,67	78,36%	RP_ImagemInst
18	RP018	18. Sinto-me prestigiado(a) junto ao meu círculo social pelo fato de ser integrante da Marinha?					

19	QVT001	19. Considero que as instalações, equipamentos e materiais do meu local de trabalho são adequados para a preservação da saúde?	Qualidade de Vida	F1	0,815	48,00%	QV_QualidadeVida
20	QVT002	20. Sinto-me satisfeito(a) com as práticas adotadas visando à promoção da saúde na minha Instituição?					
21	QVT003	21. Costumo ter um tempo satisfatório de dedicação à minha família, apesar da minha rotina de trabalho?					
22	QVT004	22. Minha família sente-se amparada em suas necessidades sociais?					
23	QVT005	23. Sinto que a minha família se orgulha da minha condição de militar da MB?					
24	QVT006	24. Consigo conciliar a minha carga de trabalho com as minhas atividades de lazer?					
25	QVT007	25. Costumo participar, com a minha família, de eventos recreativos e culturais promovidos pela MB?					
26	CT001	26. Sinto-me satisfeito com os recursos materiais e financeiros disponíveis para o exercício do meu trabalho?	Recursos para o trabalho	F2	0,791	55,08%	CT_Recursos
27	CT002	27. O grau de atualização tecnológica dos meios e equipamentos que emprego no meu trabalho acarreta satisfação profissional?					
28	CT003	28. Considero que a contínua manutenção dos equipamentos que uso no meu trabalho contribui para o bom andamento de minhas atividades?					
29	CT004	29. Sinto que há uma preocupação efetiva com a prevenção de acidentes e a utilização dos equipamentos de proteção individual?					
30	CT005	30. Considero que as condições físicas do meu trabalho (ruído, ventilação, temperatura, higiene, mobiliário, etc) são satisfatórias?					
31	CT006	31. No meu trabalho, percebo que as tarefas são bem divididas entre todos, evitando-se sobrecarregar um elemento da equipe?	Carga e tempo de trabalho	F1	0,72	55,20%	CT_CargaTempo
32	CT007	32. Considero a minha carga de trabalho compatível com as atribuições da minha função?					
33	CT008	33. Consigo cumprir as minhas tarefas dentro do horário do expediente?					
34	CT009	34. Quando retardo a minha licença entendo que existe uma necessidade decorrente do serviço?	Ética e relacionamento com a equipe	F1	0,834	55,25%	CO_EticaRelacion
35	CO001	35. Considero a convivência entre colegas, no meu ambiente de trabalho, exemplar em termos de ética e moral?					
36	CO002	36. Observo no meu setor de trabalho que os interesses do serviço prevalecem em relação aos interesses pessoais?					
37	CO003	37. As pessoas, no meu ambiente de trabalho, costumam se relacionar em um clima de companheirismo e respeito mútuo?					
38	CO004	38. Percebo um esforço de toda a minha OM em proporcionar um bom clima de trabalho entre os membros da Tripulação?					

39	CO005	39. Sinto-me satisfeito(a) com o grau de cooperação existente entre os colegas do meu setor de trabalho?					
40	CO006	40. Sinto que posso contar com os colegas para ajudar-me a resolver as dificuldades que surgem no trabalho?					
41	CO007	41. Considero que as melhores oportunidades no meu trabalho são dadas aos mais competentes?	Justiça e liderança organizacional	F2	0,86	59,50%	CO_JusticaLidera
42	CO008	42. Sinto-me satisfeito(a) com a clareza dos critérios, quando divulgados, para as diversas indicações (movimentações, cursos, comissões no Brasil e no exterior)?					
43	CO009	43. Sinto-me satisfeito(a) com o cumprimento dos critérios, quando divulgados, nos processos de indicação para cursos, movimentações e missões no exterior?					
44	CO010	44. Sinto nos meus superiores o empenho em manter o bem-estar dos subordinados?					
45	CO011	45. Considero que meus superiores incentivam-me a exercer com eficiência as atividades sob minha responsabilidade?					
46	CO012	46. Sinto que tenho liberdade de comunicação com o meu superior hierárquico?					

## APÊNDICE III - REGRESSÃO LINEAR MULTIPLA DA VARIÁVEL QUALIDADE DE VIDA



CO\_JusticaLidera, RP\_ImagemInst, CT\_Recursos, CT\_CargaTempo<sup>a</sup>

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CO_JusticaLidera, RP_ImagemInst, CT_Recursos, CT_CargaTempo <sup>a</sup>		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: QV\_QualidadeVida



**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,813 <sup>a</sup>	,661	,649	,26813	,661	53,233	4	109	,000

a. Predictors: (Constant), CO\_JusticaLidera, RP\_ImagemInst, CT\_Recursos, CT\_CargaTempo

b. Dependent Variable: QV\_QualidadeVida

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,308	4	3,827	53,233	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,836	109	,072		
	Total	23,144	113			

a. Predictors: (Constant), CO\_JusticaLidera, RP\_ImagemInst, CT\_Recursos, CT\_CargaTempo

b. Dependent Variable: QV\_QualidadeVida

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,398	,119		3,348	,001	,162	,634		
	RP_ImagemInst	,169	,043	,241	3,939	,000	,084	,254	,832	1,202
	CT_Recursos	,273	,064	,308	4,263	,000	,146	,400	,597	1,676
	CT_CargaTempo	,266	,059	,327	4,526	,000	,149	,382	,593	1,685
	CO_JusticaLidera	,147	,050	,196	2,936	,004	,048	,246	,697	1,435

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,813 <sup>a</sup>	,661	,649	,26813	,661	53,233	4	109	,000

a. Dependent Variable: QV\_QualidadeVida

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	RP_ImagemInst	CT_Recurso	CT_Carga Tempo	CO_Justica Lidera
1	1	4,819	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,068	8,421	,00	,80	,01	,09	,13
	3	,051	9,676	,11	,05	,08	,08	,83
	4	,035	11,682	,75	,14	,01	,40	,04
	5	,026	13,630	,14	,01	,90	,43	,00

a. Dependent Variable: QV\_QualidadeVida

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,3065	3,2808	2,0802	,36806	114
Residual	-,63918	,70451	,00000	,26334	114
Std. Predicted Value	-2,102	3,262	,000	1,000	114
Std. Residual	-2,384	2,628	,000	,982	114

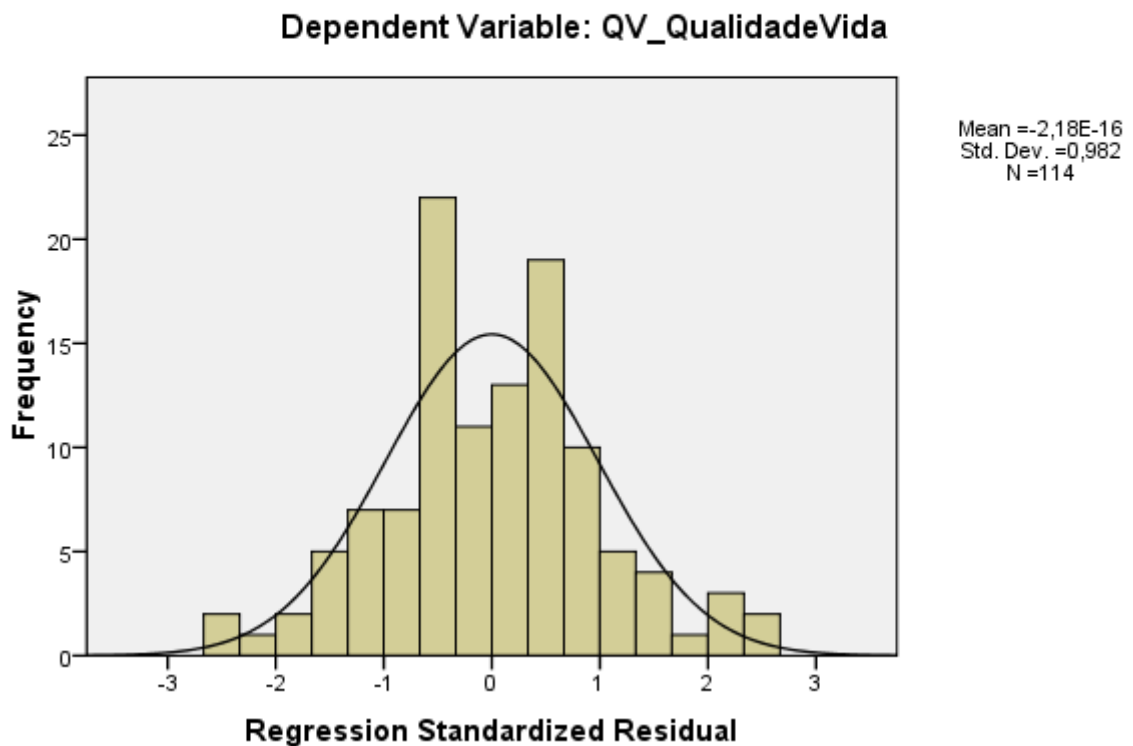
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,3065	3,2808	2,0802	,36806	114
Residual	-,63918	,70451	,00000	,26334	114
Std. Predicted Value	-2,102	3,262	,000	1,000	114
Std. Residual	-2,384	2,628	,000	,982	114

a. Dependent Variable: QV\_QualidadeVida

## Charts

Histogram



## APÊNDICE IV - PESQUISA DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Esta pesquisa busca coletar dados referentes às atividades realizadas no ambiente de trabalho, com o propósito de avaliar, sistematicamente, o nível de motivação e satisfação profissional do pessoal da MB. Pretende desenvolver um instrumento de medida e de correlação desses fatores, que poderá futuramente ser aplicado nas OM da Marinha para melhorar a gestão de pessoal, identificando pontos importantes a serem aprimorados.

É muito importante que sejam respondidas com a máxima sinceridade, evitando respostas “padrões” ou “socialmente desejadas”. É garantido o sigilo desses questionários e de seus respondentes.

Sua colaboração é muito importante para nos ajudar neste estudo.

### Questionário Sociológico

Posto/Graduação ou categoria funcional: \_\_\_\_\_ Corpo/Quadro: \_\_\_\_\_

Aperfeiçoamento/Especialidade: \_\_\_\_\_ Tempo de Serviço: \_\_\_\_\_ anos  
Idade: \_\_\_\_\_ anos

Nível de Instrução:

Fundamental  Médio  Superior | Pós-graduado  Mestrado  Doutorado

Sexo: Masculino  Feminino

### Exemplo de preenchimento:

Nº	Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	O meu trabalho contribui para a minha motivação.					X	

Das opções contidas em cada questão, assinale apenas uma. Este questionário é composto por 51 perguntas, é muito importante que todas as questões sejam respondidas, caso isso não ocorra o questionário será invalidado para a análise estatística:

Obrigado por sua participação,

ANTONIO GONÇALVES DA SILVA JUNIOR  
Capitão-de-Corveta (IM)  
Aj. Divisão de Apoio a Gestão da DAdM  
Mestrando em Administração Pública – EBAPE-FGV

Contato e dúvidas:

Dadm-152 ou [goncalves@dadm.mar.mil.br](mailto:goncalves@dadm.mar.mil.br) ou [netuno@dadm.mar.mil.br](mailto:netuno@dadm.mar.mil.br)

21 2104-5878

Retelma: 8110-5878

Nº	Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.						
2	Considero extremamente importante gostar do que faço.						
3	Sinto-me satisfeito com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.						
4	Às vezes me irrita se uma pessoa me pede um favor.						
5	Sinto-me satisfeito com o entendimento entre eu e meu chefe.						
6	Eu faço amigos com facilidade.						
7	Considero extremamente importante a minha realização pessoal.						
8	Sinto-me satisfeito com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.						
9	Eu costumo ajudar instituições de caridade.						
10	O meu chefe permite que os funcionários usem seus julgamentos para resolverem os problemas						
11	Considero extremamente importante realizar um trabalho significativo para mim.						
12	Busco a precisão, asseio/esmero, e confiabilidade de resultados no meu trabalho, independentemente do volume.						
13	Sinto-me satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.						
14	Considero que realizo meu trabalho com alto grau de qualidade, sem ter que solicitar nenhuma intervenção de supervisão.						
15	Meu trabalho freqüentemente me proporciona oportunidade para aprender algo novo e diferente						
16	No momento eu estou com dúvidas sobre a minha capacidade de ter sucesso na vida.						
17	O meu chefe confia que os funcionários apliquem corretamente o seu julgamento						
18	<b>Não</b> considero importante a minha satisfação pessoal.						

Nº	Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
19	Considero extremamente importante ter um trabalho interessante.						
20	O meu chefe encoraja o uso de iniciativa pelos funcionários						
21	Sinto-me satisfeito com a variedade de tarefas que realizo.						
22	Considero importante a qualidade e a brevidade com que uma atividade é conduzida, maximizando o tempo disponível para outras atividades.						
23	Mesmo se eu fosse rico, continuaria no meu trabalho.						
24	Considero extremamente importante ter um trabalho intelectualmente estimulante.						
25	Não me sinto satisfeito com o meu salário comparado ao custo de vida.						
26	O meu chefe <b>não</b> permite que os funcionários tenham um alto grau de iniciativa						
27	Considero extremamente importante a minha realização profissional						
28	Considero o volume de trabalho produzido dentro das condições normais. Não representando motivos para a ocorrência de erros.						
29	Não importa quem fale comigo, eu sempre sou um bom ouvinte.						
30	Considero extremamente importante ser feliz com o trabalho que realizo.						
31	Às vezes é difícil para eu continuar com o meu trabalho se eu não estiver sendo encorajado.						
32	O meu trabalho vale o esforço que eu dedico a ele						
33	Sinto-me satisfeito com a quantia em dinheiro que recebo no bilhete de pagamento no final de cada mês.						
34	Quando recebo troco a mais de um caixa, eu sempre devolvo a diferença.						

Nº	Perguntas	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
35	Eu realmente me comprometo com o meu trabalho						
36	<b>Não</b> me sinto satisfeito com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.						
37	Considero extremamente importante ter prazer no que faço.						
38	Eu nunca senti que fui punido sem motivo no meu trabalho.						
39	Meu trabalho é excitante e desafiador						
40	Se não fosse pelo salário, eu não estaria no trabalho em que estou hoje						
41	Considero que o alto nível no desempenho no trabalho eleva a autoestima, boa vontade e cooperação mútua na minha OM.						
42	Estou sempre disposto a admitir quando cometo um erro.						
43	Sinto-me satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.						
44	Considero extremamente importante realizar um trabalho que requer originalidade.						
45	Considero extremamente importante meu crescimento intelectual.						
46	Considero extremamente importante aprimorar conhecimentos da minha profissão.						
47	<b>Não</b> me sinto satisfeito com a maneira que o meu chefe me trata.						
48	Sinto-me satisfeito com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.						
49	Considero que a minha carga de trabalho é elevada, e isso favorece a ocorrência de erros.						
50	Meu trabalho realmente <b>não</b> me interessa						
51	Considero extremamente importante me identificar com o trabalho.						

**APÊNDICE V - TABELA DE REFERÊNCIA DE ESCALAS DE MEDIDAS DE  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Nº	Perguntas	Ordem	Fator	Escala
1	Considero importante a qualidade e a brevidade com que uma atividade é conduzida, maximizando o tempo disponível para outras atividades.		Desempenho no Trabalho	<i>Scale of Employee Job Performance</i>
2	Busco a precisão, asseio/esmero, e confiabilidade de resultados no meu trabalho, independentemente do volume.		Desempenho no Trabalho	<i>Scale of Employee Job Performance</i>
3	Considero o volume de trabalho produzido dentro das condições normais. Não representando motivos para a ocorrência de erros.		Desempenho no Trabalho	<i>Scale of Employee Job Performance</i>
4	Considero que realizo meu trabalho com alto grau de qualidade, sem ter que solicitar nenhuma intervenção de supervisão.		Desempenho no Trabalho	<i>Scale of Employee Job Performance</i>
5	Considero que o alto nível no desempenho no trabalho eleva a auto-estima, boa vontade e cooperação mútua na minha OM.		Desempenho no Trabalho	<i>Scale of Employee Job Performance</i>
6	Eu costumo ajudar instituições de caridade.		Disfarce	
7	Eu faço amigos com facilidade.		Disfarce	
8	Quando recebo troco a mais de um caixa, eu sempre devolvo a diferença.		Disfarce	
9	O meu chefe confia que os funcionários apliquem corretamente o seu julgamento		Nível de Liderança participativa	<i>#587 Empowerment (Employee)</i>
10	O meu chefe encoraja o uso de iniciativa pelos funcionários		Nível de Liderança participativa	<i>#587 Empowerment (Employee)</i>
11	O meu chefe <b>não</b> permite que os funcionários tenham um alto grau de iniciativa	Inv	Nível de Liderança participativa	<i>#587 Empowerment (Employee)</i>
12	O meu chefe permite que os funcionários usem seus julgamentos para resolverem os problemas		Nível de Liderança participativa	<i>#587 Empowerment (Employee)</i>
13	Eu realmente me comprometo com o meu trabalho		Motivação no trabalho	<i>#674 Job motivation (Intrinsic)</i>



14	Mesmo se eu tivesse recursos para manter meu padrão de vida sem o salário eu continuaria no meu trabalho		Motivação no trabalho	#674 Job motivation (Intrinsic)
15	Meu trabalho é excitante e desafiador		Motivação no trabalho	#674 Job motivation (Intrinsic)
16	Meu trabalho frequentemente me proporciona oportunidade para aprender algo novo e diferente		Motivação no trabalho	#674 Job motivation (Intrinsic)
17	Meu trabalho realmente não me interessa	Inv	Motivação no trabalho	#674 Job motivation (Intrinsic)
18	Se não fosse pelo dinheiro, eu não estaria no trabalho em que estou hoje	Inv	Motivação no trabalho	#674 Job motivation (Intrinsic)
19	Considero extremamente importante a minha realização profissional		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
20	Considero extremamente importante realizar um trabalho significativo para mim.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
21	Considero extremamente importante ter um trabalho intelectualmente estimulante.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
22	Considero extremamente importante ter prazer no que faço.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
23	Não considero importante a minha satisfação pessoal.	Inv	Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
24	Considero extremamente importante ter um trabalho interessante.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
25	Considero extremamente importante meu crescimento intelectual.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
26	Considero extremamente importante gostar do que faço.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
27	Considero extremamente importante me identificar com o trabalho.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
28	Considero extremamente importante a minha realização pessoal.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
29	Considero extremamente importante ser feliz com o trabalho que realizo.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
30	Considero extremamente importante aprimorar conhecimentos da minha profissão.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
31	Considero extremamente importante realizar um trabalho que requer originalidade.		Realização profissional	Escala de valores relativos ao trabalho - EVT
32	O meu trabalho vale o esforço que eu dedico a ele		Satisfação com a atividade	#306 Satisfaction (With Activity)

33	Sinto-me satisfeito com o entendimento entre eu e meu chefe.		Satisfação com a chefia	Escala de satisfação no trabalho - EST
34	Não me sinto satisfeito com a maneira que o meu chefe me trata.	Inv	Satisfação com a chefia	Escala de satisfação no trabalho - EST
35	Sinto-me satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.		Satisfação com a chefia	Escala de satisfação no trabalho - EST
36	Sinto-me satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.		Satisfação com a natureza do trabalho	Escala de satisfação no trabalho - EST
37	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.		Satisfação com a natureza do trabalho	Escala de satisfação no trabalho - EST
38	Não me sinto satisfeito com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	Inv	Satisfação com a natureza do trabalho	Escala de satisfação no trabalho - EST
39	Sinto-me satisfeito com a variedade de tarefas que realizo.		Satisfação com a natureza do trabalho	Escala de satisfação no trabalho - EST
40	Sinto-me satisfeito com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.		Satisfação com o salário	Escala de satisfação no trabalho - EST
41	Sinto-me satisfeito com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.		Satisfação com o salário	Escala de satisfação no trabalho - EST
42	Não me sinto satisfeito com o meu salário comparado ao custo de vida.	Inv	Satisfação com o salário	Escala de satisfação no trabalho - EST
43	Sinto-me satisfeito com a quantia em dinheiro que recebo no bilhete de pagamento no final de cada mês.		Satisfação com o salário	Escala de satisfação no trabalho - EST
44	Sinto-me satisfeito com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.		Satisfação com o salário	Escala de satisfação no trabalho - EST
45	Às vezes é difícil para mim continuar com o meu trabalho se eu não estiver sendo encorajado.	F	Viés de desejabilidade social	# 375 Social Desirability Bias
46	No momento eu estou com dúvidas sobre a minha capacidade de ter sucesso na vida.	F	Viés de desejabilidade social	# 375 Social Desirability Bias
47	Não importa quem estou fale comigo, eu sempre sou um bom ouvinte.	V	Viés de desejabilidade social	# 375 Social Desirability Bias
48	Estou sempre disposto a admitir quando cometo um erro.	V	Viés de desejabilidade social	# 375 Social Desirability Bias
49	Às vezes me irrita se uma pessoa me pede um favor.	F	Viés de desejabilidade social	# 375 Social Desirability Bias
50	Eu nunca senti que fui punido sem motivo no meu trabalho.	V	Viés de desejabilidade social	# 375 Social Desirability Bias

**APÊNDICE VI - TABELA DE FATORES DA PESQUISA DE MOTIVAÇÃO,  
DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Variável	Fator	Nº	Perguntas	Alpha	KMO	Categoria
Des	Des002	2	Busco a precisão, asseio/esmero, e confiabilidade de resultados no meu trabalho, independentemente do volume.	<b>0,601</b>	<b>0,692</b>	<b>Desempenho no Trabalho</b>
Des	Des006	6	Considero que o alto nível no desempenho no trabalho eleva a auto-estima, boa vontade e cooperação mutua na minha OM.			
Des	Des001	1	Considero importante a qualidade e a brevidade com que uma atividade é conduzida, maximizando o tempo disponível para outras atividades.			
Des	Des005	5	Considero que realizo meu trabalho com alto grau de qualidade, sem ter que solicitar nenhuma intervenção de supervisão.			
Des	Des003	3	Considero o volume de trabalho produzido dentro das condições normais. Não representando motivos para a ocorrência de erros.			
Lpart	LPart01	10	O meu chefe confia que os funcionários apliquem corretamente o seu julgamento	<b>0,835</b>	<b>0,792</b>	<b>Nível de Liderança Participativa</b>
Lpart	LPart02	11	O meu chefe encoraja o uso de iniciativa pelos funcionários			
Lpart	LPart03 inv	12	O meu chefe <b>não</b> permite que os funcionários tenham um alto grau de iniciativa			
Lpart	LPart04	13	O meu chefe permite que os funcionários usem seus julgamentos para resolverem os problemas			
Mot	Mot001	14	Eu realmente me comprometo com o meu trabalho	<b>0,699</b>	<b>0,766</b>	<b>Motivação no Trabalho</b>
Mot	Mot002	15	Mesmo se eu tivesse recursos para manter meu padrão de vida sem o salário eu continuaria no meu trabalho			
Mot	Mot003	16	Meu trabalho é excitante e desafiador			
Mot	Mot004	17	Meu trabalho frequentemente me proporciona oportunidade para aprender algo novo e diferente			
Mot	Mot005 inv	18	Meu trabalho realmente não me interessa			
Mot	Mot006 inv	19	Se não fosse pelo dinheiro, eu não estaria no trabalho em que estou hoje.			

RP1	RP001	20	Considero extremamente importante a minha realização profissional	<b>0,868</b>	<b>0,895</b>	<b>Realização Profissional</b>
RP1	RP002	21	Considero extremamente importante realizar um trabalho significativo para mim.			
RP1	RP004	23	Considero extremamente importante ter prazer no que faço.			
RP1	RP006	25	Considero extremamente importante ter um trabalho interessante.			
RP1	RP008	27	Considero extremamente importante gostar do que faço.			
RP1	RP009	28	Considero extremamente importante me identificar com o trabalho.			
RP1	RP010	29	Considero extremamente importante a minha realização pessoal.			
RP1	RP011	30	Considero extremamente importante ser feliz com o trabalho que realizo.			
RP2	RP003	22	Considero extremamente importante ter um trabalho intelectualmente estimulante.	<b>0,638</b>	<b>0,647</b>	<b>Realização Profissional Intelectual</b>
RP2	RP007	26	Considero extremamente importante meu crescimento intelectual.			
RP2	RP013	32	Considero extremamente importante realizar um trabalho que requer originalidade.			
Sche	SChe 01	39	Sinto-me satisfeito com o entendimento entre eu e meu chefe.	<b>0,788</b>	<b>0,704</b>	<b>Satisfação no trabalho com relação à Chefia</b>
Sche	SChe 02inv	40	Não me sinto satisfeito com a maneira que o meu chefe me trata.			
Sche	SChe 003	41	Sinto-me satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.			
SNaT	SNaT 001	42	Sinto-me satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	<b>0,771</b>	<b>0,793</b>	<b>Satisfação Natureza do Trabalho</b>
SNaT	SNaT 002	43	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.			
SNaT	SNaT 003inv	44	Não me sinto satisfeito com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.			
SNaT	SNaT 004	45	Sinto-me satisfeito com a variedade de tarefas que realizo.			
SNaT	STra 006	38	O meu trabalho vale o esforço que eu dedico a ele			

Ssal	SSal 001	46	Sinto-me satisfeito com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	<b>0,907</b>	<b>0,810</b>	<b>Satisfação com Salário</b>
Ssal	SSal 002	47	Sinto-me satisfeito com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.			
Ssal	SSal 004	49	Sinto-me satisfeito com a quantia em dinheiro que recebo no bilhete de pagamento no final de cada mês.			
Ssal	SSal 005	50	Sinto-me satisfeito com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.			
VSD1	VSD 001F	51	Às vezes é difícil para mim continuar com o meu trabalho se eu não estiver sendo encorajado.	<b>0,332</b>	<b>0,54</b>	
VSD1	VSD 002F	52	No momento eu estou com dúvidas sobre a minha capacidade de ter sucesso na vida.			
VSD1	VSD 005F	55	Às vezes me irrita se uma pessoa me pede um favor.			
VSD2	VSD 003	53	Não importa quem estou fale comigo, eu sempre sou um bom ouvinte.	<b>0,258</b>	<b>0,49</b>	
VSD2	VSD 004	54	Estou sempre disposto a admitir quando cometo um erro.			
VSD2	VSD 006	56	Eu nunca senti que fui punido sem motivo no meu trabalho.			
x	RP 005inv	24	Não considero importante a minha satisfação pessoal.			
x	RP012	31	Considero extremamente importante aprimorar conhecimentos da minha profissão.			
x	SSal 003inv	48	Não me sinto satisfeito com o meu salário comparado ao custo de vida.			

## APÊNDICE VII - REGRESSÃO LINEAR DO QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO

VARIÁVEIS
Realização Profissional
Realização Profissional Intelectual
Desempenho no Trabalho
Satisfação Natureza do Trabalho
Satisfação com Salário
Nível de Liderança Participativa
Motivação no Trabalho
Satisfação no trabalho com relação à Chefia

### Regressão Linear 01

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Desempenho no Trabalho	Realização Profissional Satisfação com a Natureza do Trabalho

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Realiz_Prof, Satis_Nat_Trab <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,406	,399	,48697

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Prof, Satis\_Nat\_Trab

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,341	2	14,171	59,757	,000 <sup>a</sup>
	Residual	41,499	175	,237		
	Total	69,840	177			

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Prof, Satis\_Nat\_Trab

b. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,612	,377		4,270	,000
	Satis_Nat_Trab	,379	,041	,547	9,235	,000
	Realiz_Prof	,271	,067	,241	4,071	,000

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,612	,377		4,270	,000
	Satis_Nat_Trab	,379	,041	,547	9,235	,000
	Realiz_Prof	,271	,067	,241	4,071	,000

a. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

## Regressão Linear 02

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Desempenho no Trabalho	Realização Profissional Intelectual Satisfação com a Natureza do Trabalho

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Realiz_Intel, Satis_Nat_Trab <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Desempenho\_Trab



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 <sup>a</sup>	,461	,455	,46376

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Intel, Satis\_Nat\_Trab

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,203	2	16,101	74,865	,000 <sup>a</sup>
	Residual	37,637	175	,215		
	Total	69,840	177			

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Intel, Satis\_Nat\_Trab

b. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,362	,317		4,301	,000
	Satis_Nat_Trab	,376	,039	,543	9,677	,000
	Realiz_Intel	,328	,055	,338	6,019	,000

a. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

### Regressão Linear 03

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Desempenho no Trabalho	Motivação no Trabalho

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motiv_Trab <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 <sup>a</sup>	,231	,226	,55246

a. Predictors: (Constant), Motiv\_Trab

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,122	1	16,122	52,822	,000 <sup>a</sup>
	Residual	53,718	176	,305		
	Total	69,840	177			

a. Predictors: (Constant), Motiv\_Trab

b. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,057	,239		12,780	,000
	Motiv_Trab	,386	,053	,480	7,268	,000

a. Dependent Variable: Desempenho\_Trab

### Regressão Linear 04

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Motivação no Trabalho	Realização Profissional Satisfação com Salário Nível de Liderança Participativa

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Satis_Salario, Realiz_Prof, Part_Lidera <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motiv\_Trab

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,411 <sup>a</sup>	,169	,154	,71949

a. Predictors: (Constant), Satis\_Salario, Realiz\_Prof, Part\_Lidera

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,293	3	6,098	11,779	,000 <sup>a</sup>
	Residual	90,075	174	,518		
	Total	108,368	177			

a. Predictors: (Constant), Satis\_Salario, Realiz\_Prof, Part\_Lidera

b. Dependent Variable: Motiv\_Trab

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,369	,562		2,437	,016
	Part_Lidera	,166	,054	,215	3,050	,003
	Realiz_Prof	,381	,098	,272	3,874	,000
	Satis_Salario	,101	,044	,158	2,283	,024

a. Dependent Variable: Motiv\_Trab

## Regressão Linear 05

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Motivação no Trabalho	Realização Profissional Intelectual  Satisfação com Salário  Nível de Liderança Participativa

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Part_Lidera, Satis_Salario, Realiz_Intel <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motiv\_Trab

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,393 <sup>a</sup>	,155	,140	,72561

a. Predictors: (Constant), Part\_Lidera, Satis\_Salario, Realiz\_Intel

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,755	3	5,585	10,608	,000 <sup>a</sup>
	Residual	91,613	174	,527		
	Total	108,368	177			

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Part_Lidera, Satis_Salario, Realiz_Intel <sup>a</sup>		. Enter

a. Predictors: (Constant), Part\_Lidera, Satis\_Salario, Realiz\_Intel

b. Dependent Variable: Motiv\_Trab

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,805	,507		3,556	,000
	Realiz_Intel	,292	,085	,241	3,440	,001
	Satis_Salario	,102	,044	,160	2,288	,023
	Part_Lidera	,186	,054	,241	3,430	,001

a. Dependent Variable: Motiv\_Trab

**Regressão Linear 06**

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Satisfação Natureza do Trabalho	Satisfação com Salário  Satisfação no trabalho com relação à Chefia

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Satis_Salario, Satis_Chefia <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Satis\_Nat\_Trab

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,568 <sup>a</sup>	,323	,315	,75038

a. Predictors: (Constant), Satis\_Salario, Satis\_Chefia

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,954	2	23,477	41,695	,000 <sup>a</sup>
	Residual	98,537	175	,563		
	Total	145,491	177			

a. Predictors: (Constant), Satis\_Salario, Satis\_Chefia

b. Dependent Variable: Satis\_Nat\_Trab

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,676	,306		5,471	,000
	Satis_Chefia	,485	,057	,529	8,491	,000
	Satis_Salario	,138	,046	,187	3,002	,003

a. Dependent Variable: Satis\_Nat\_Trab

### Regressão Linear 07

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Satisfação no trabalho com relação à Chefia	Nível de Liderança Participativa

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Part_Lidera <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Satis\_Chefia

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717 <sup>a</sup>	,514	,512	,69086



**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Part_Lidera <sup>a</sup>		. Enter

a. Predictors: (Constant), Part\_Lidera

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88,986	1	88,986	186,441	,000 <sup>a</sup>
	Residual	84,003	176	,477		
	Total	172,989	177			

a. Predictors: (Constant), Part\_Lidera

b. Dependent Variable: Satis\_Chefia

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,830	,236		7,753	,000
	Part_Lidera	,699	,051	,717	13,654	,000

a. Dependent Variable: Satis\_Chefia

## Regressão Linear 08

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Realização Profissional	Realização Profissional Intelectual

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Realiz_Prof <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Realiz\_Intel

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,376	,51011

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Prof

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,986	1	27,986	107,550	,000 <sup>a</sup>
	Residual	45,798	176	,260		
	Total	73,783	177			

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Prof

b. Dependent Variable: Realiz\_Intel

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,426	,376		3,789	,000
	Realiz_Prof	,712	,069	,616	10,371	,000

a. Dependent Variable: Realiz\_Intel

### Regressão Linear 09

DEPENDENTE	VARIÁVEIS
Realização Profissional Intelectual	Realização Profissional

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Realiz_Intel <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Realiz\_Prof

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,376	,44106

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,376	,44106

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Intel

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,922	1	20,922	107,550	,000 <sup>a</sup>
	Residual	34,238	176	,195		
	Total	55,160	177			

a. Predictors: (Constant), Realiz\_Intel

b. Dependent Variable: Realiz\_Prof

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,624	,275		9,557	,000
	Realiz_Intel	,533	,051	,616	10,371	,000

a. Dependent Variable: Realiz\_Prof

## ANEXO A - LISTA P-10 – PROGRAMA NETUNO

### 1.0 - LIDERANÇA E DESEMPENHO GLOBAL (150 PONTOS)

- 1.1 - A OM possui alguma sistemática de tomada de decisão institucionalizada em Ordem Interna que preveja: a) um trâmite para a decisão ser tomada; b) uma forma de comunicação da decisão às partes envolvidas; e c) uma sistemática de acompanhamento e controle de sua implantação? Caso afirmativo, apresentar ao Inspetor. (15 PONTOS)
- 1.2 - A OM possui alguma sistemática estabelecida para disseminar todas as ordens e orientações do Comando/Direção e aquelas recebidas de seu COMIMSUP; ou as contidas nas ORCOM, ORISSET e no EMA-300? Caso afirmativo, listá-las. (15 PONTOS)
- 1.3 - A OM possui alguma prática que preveja a transmissão constante dos valores e princípios doutrinários da Marinha à toda tripulação? Caso afirmativo, listá-las. (10 PONTOS)
- 1.4 - A OM possui alguma sistemática para relacionar todos os riscos organizacionais a qual está sujeita? Devem ser consideradas as práticas que identifiquem, classifiquem, analisem e tratem os riscos organizacionais mais significativos. A OM deve citar os principais riscos que possui. (10 PONTOS)
- 1.5 - Como a OM participa ao COMIMSUP suas ações e resultados alcançados no desempenho das diversas atividades da OM? Descrever as formas de comunicação ao COMIMSUP. (15 PONTOS)
- 1.6 - O Comandante/Diretor atua junto ao COMIMSUP ou outros órgãos externos representando a organização e buscando novas oportunidades e vínculos organizacionais que possam facilitar o cumprimento da missão? Enumerar os relacionamentos efetuados. (10 PONTOS)
- 1.7 - A OM possui alguma prática de incentivo à cultura de excelência organizacional e à melhoria contínua? Quais são as tarefas desenvolvidas para garantir os recursos necessários à melhoria de gestão? Caso

afirmativo, destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na OM e estimular a criatividade da força de trabalho. (20 PONTOS)

- 1.8 - A OM possui práticas que procuram identificar os conhecimentos e competências necessários ao desempenho das tarefas relacionadas ao cumprimento da missão da OM? Caso afirmativo, especificar as práticas. (15 PONTOS)
- 1.9 - A OM estabelece padrões de trabalho, ou seja, são definidos os procedimentos para se desempenharem as tarefas, bem como o desempenho esperado dos profissionais que as realizam? No caso de desempenho abaixo do esperado, quais são as atitudes tomadas para corrigir e acompanhar a realização correta da tarefa? Caso afirmativo, especificar as práticas. (10 PONTOS)
- 1.10 - A OM tem conhecimento da existência de outras organizações semelhantes? Caso afirmativo, obtém informações comparativas na especificação dos procedimentos adotados para mensurar o desempenho atual da OM com as referências estabelecidas? Quais? (10 PONTOS)
- 1.11 - A OM possui práticas estabelecidas para avaliar o desempenho global da organização? Quais são os procedimentos adotados pelo Comando/Direção no caso de desempenho acima ou abaixo do esperado? Apresentar ao Inspetor os procedimentos. (10 PONTOS)
- 1.12 - Quais são os instrumentos utilizados para verificar se as diversas metas estabelecidas no Planejamento Estratégico estão sendo cumpridas? Quais são os meios utilizados para comunicar a toda OM que as metas foram (ou não foram) atingidas? Se for o caso, quais são os procedimentos adotados para corrigir os rumos escolhidos? Apresentar ao Inspetor os documentos relacionados. (10 PONTOS)

## **2.0 - FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS (130 PONTOS)**

- 2.1 - A OM possui práticas estabelecidas para a elaboração de seu

Planejamento Estratégico? Essas práticas levam em conta as orientações emanadas de seu COMIMSUP, das ORCOM, do Plano Estratégico da Marinha (EMA-300) e, quando pertinente, da Estratégia Nacional de Defesa e do PPA? Quais são os setores da OM que participam da elaboração do Planejamento Estratégico? Apresentar ao Inspetor os procedimentos e o Plano Estratégico pronto se houver. (20 PONTOS)

- 2.2 - A OM considera o Ambiente Externo na definição de suas estratégias? E o Ambiente Interno? Apresentar ao Inspetor o instrumento utilizado para tais considerações. (10 PONTOS)
- 2.3 - Como a OM envolve sua tripulação na definição das estratégias e metas organizacionais? (10 PONTOS)
- 2.4 - Como a OM transmite à sua tripulação suas estratégias, metas e a evolução do andamento dessas ações? (10 PONTOS)
- 2.5 - Quais são os indicadores utilizados para a avaliação do andamento das ações e do alcance das metas? Apresentar ao Inspetor os indicadores. (10 PONTOS)
- 2.6 - A OM desdobra suas metas estratégicas em ações para os diversos setores da OM? Apresentar ao Inspetor exemplos. (10 PONTOS)
- 2.7 - Quais as práticas utilizadas pela OM para distribuir recursos financeiros e não financeiros pelas diversas ações estabelecidas? Apresentar ao Inspetor as práticas. (10 PONTOS)
- 2.8 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho, quais foram os motivos? (50 PONTOS)

**3.0 - IMAGEM E RELACIONAMENTO COM OUTRAS OM QUE UTILIZAM NOSSOS SERVIÇOS OU COM OUTROS USUÁRIOS EXTERNOS (130 PONTOS)**

- 3.1 - Quais são as práticas utilizadas pela OM para identificar seus usuários externos, suas expectativas e necessidades para direcionar suas ações? Apresentar ao Inspetor exemplos. (15 PONTOS)
- 3.2 - Quando pertinente, a OM comunica a seus usuários externos seus padrões de atendimento (qualidade) e suas ações de melhoria? Apresentar ao Inspetor exemplos. (15 PONTOS)
- 3.3 - Como a OM avalia sua imagem (e de seus serviços) perante seus usuários externos, por exemplo, o COMIMSUP? Há algum canal de comunicação formal disponível para comunicar e receber informações (feedback)? Citar exemplos. (15 PONTOS)
- 3.4 - Como a OM avalia o resultado de seus serviços? Há algum tipo de indicador? Quais são as ações no caso de insatisfação? Exemplificar. (15 PONTOS)
- 3.5 - Como a OM trata as reclamações / sugestões? Apresentar exemplos. (20 PONTOS)
- 3.6 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (50 PONTOS)
- 4.0 - RESPONSABILIDADES SOCIOAMBIENTAL, ÉTICA E CONTROLE SOCIAL.(140 PONTOS)**
- 4.1 - A OM possui práticas voltadas para preocupações ambientais? Ou seja, a OM se preocupa - e procura amenizar - com o impacto da sua atuação no Ambiente? (20 PONTOS).
- 4.2 - Quais são as práticas utilizadas pela OM para identificar seus impactos ambientais e sobre a sociedade local, resultante de sua atuação? Há Planos para tratar e minimizar tais impactos? Há planos para situações de emergência? Apresentar ao Inspetor. (10 PONTOS)
- 4.3 - Como a OM comunica à sociedade próxima, considerando-se o entorno



geográfico em que se insere, bem como as respectivas comunidades adjacentes ou potencialmente alcançáveis, os riscos de sua atuação e as medidas constantes tomadas para reduzi-los? Exemplificar. (10 PONTOS)

- 4.4 - A OM possui práticas para mobilizar sua tripulação, fornecedores e outros interessados nos assuntos referentes às práticas socioambientais? (10 PONTOS)
- 4.5 - Quais são as práticas da OM relacionadas com o crescimento social, quer seja por meio de apoio a projetos sociais ou por meio da atuação direta? (10 PONTOS)
- 4.6 - Como a OM divulga sua execução financeira, orçamentária ou não, de tal forma a dar transparência a seus atos? Apresentar ao Inspetor exemplos. (10 PONTOS)
- 4.7 - Quais são as práticas que a OM possui para estimular o comportamento ético em todos os níveis? (10 PONTOS)
- 4.8 - A OM possui um canal de comunicação disponível para receber denúncias ou críticas relacionadas com a violação da ética? (10 PONTOS)
- 4.9 - Apresentou o resultado dos principais indicadores nos últimos 3 (três) anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (50 PONTOS)

## **5.0 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES COMPARATIVAS.(100 PONTOS)**

- 5.1 - Quais são as práticas que a OM possui para coletar informações úteis para as tarefas diárias? Como a OM as analisa e armazena? Existem práticas para coletar as informações relacionadas com o alcance das metas organizacionais? Existem práticas relacionadas ao alcance de metas financeiras? Quais são as ações de melhoria decorrentes do uso das ações comparativas? Exemplificar. (50 PONTOS)
- 5.2 - Quais são os sistemas (informatizados ou não) para coleta e

armazenamento de informações? Tais sistemas estão integrados com as metas organizacionais estabelecidas? Como as informações coletadas são disponibilizadas para o público interno (tripulação)? Exemplificar. (20 PONTOS)

5.3 - Quais são as práticas adotadas pela OM para segurança de suas informações, tanto físicas quanto eletrônicas? Exemplificar. (10 PONTOS)

5.4 - Como a OM identifica as habilidades teóricas e físicas necessárias à execução das diversas tarefas desempenhadas na OM? Como a OM as desenvolve e preserva? Apresentar ao Inspetor as competências necessárias para cada função. (20 PONTOS)

## **6.0 - A TRIPULAÇÃO, SEU TRABALHO, SUA CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. (180 PONTOS)**

6.1 - A OM permite e incentiva a participação de todos na melhoria de seus processos? As reclamações/sugestões são utilizadas como fonte para melhoria? A OM dá autonomia em certo grau para cada um gerenciar seus próprios processos, melhorando-os? E para redução de seu custo global (redução do tempo, aplicação de menos pessoas, uso de menos material, etc.). Exemplificar com as principais melhorias dos últimos anos. (30 PONTOS)

6.2 - Quais são as práticas que a OM possui para incentivar o trabalho em Equipe? O que a OM faz para integrar novos profissionais? O que a OM faz para integrar a comunicação? Quais são as práticas da OM para acompanhar e aprimorar o desempenho individual? E das Equipes? Apresentar ao Inspetor. (20 PONTOS)

6.3 - Existe algum tipo de prática para reconhecimento e incentivo ao alcance de metas e ao aprendizado contínuo? Quais são as práticas que a OM possui para capacitar seu pessoal nas atividades profissionais? E para

medir o aprendizado? (20 PONTOS)

- 6.4 - Como a OM desenvolve os conceitos de liderança em seus Chefes (Oficiais ou Praças e civis assemelhados em cargo de chefia)? (10 PONTOS)
- 6.5 - Os programas de capacitação contemplam a cultura de excelência em gestão? A OM faz uso do Sistema de Ensino Naval para manter a capacitação de seus profissionais? Apresentar ao Inspetor os temas e o público alcançado. (10 PONTOS)
- 6.6 - Quais as práticas que a OM possui para levantar os riscos relacionados ao desempenho da atividade profissional, à segurança e à ergonomia? Como a tripulação é envolvida nesse levantamento? Como os riscos são tratados? Apresentar ao Inspetor. (10 PONTOS)
- 6.7 - A OM possui práticas para investigar a motivação do pessoal? Como a OM trata os pontos negativos relacionados à satisfação no trabalho e à motivação profissional? (20 PONTOS)
- 6.8 - Quais são as práticas que a OM possui (ou incentiva seu uso) para a melhoria da qualidade de vida da tripulação fora de seu ambiente de trabalho? (10 PONTOS)
- 6.9 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos 3 (três) anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho, quais foram os motivos? (50 PONTOS)

**7.0 - PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS, FINANCEIROS, FINALÍSTICOS E DE APOIO. (170 PONTOS)**

- 7.1 - A OM conhece seus principais processos, ou seja, aqueles com foco no cumprimento da missão da OM? E seus processos de apoio? Estes processos estão mapeados, ou seja, há uma forma padronizada de conduzi-los? Há indicadores para acompanhar o desempenho desses processos? Apresentar ao Inspetor exemplos. (30 PONTOS)

- 7.2 - A OM possui práticas para garantir que os suprimentos necessários ao seu dia a dia estejam presentes na quantidade e na hora necessária? A OM possui práticas para a aquisição de bens ou de serviços? Há indicadores para essas aquisições? Como se garante a qualidade dessas aquisições? Como a OM dá retorno para seus fornecedores sobre o desempenho de seus produtos/serviços? E como procura reduzir os custos de suas aquisições? (30 PONTOS)
- 7.3 - A OM possui uma sistemática para elaboração de proposta orçamentária que procura representar suas reais necessidades, sempre atualizando sem replicar, pura e simplesmente, propostas de anos anteriores? Apresentar ao Inspetor as duas últimas propostas. (20 PONTOS)
- 7.4 - Quais são as práticas que a OM possui para acompanhar sua execução financeira, orçamentária ou não, comparando metas e objetivos estabelecidos pela OM com a real execução? (15 PONTOS)
- 7.5 - Apresentou os resultados dos principais indicadores nos últimos três anos? Houve evolução? No caso de piora do desempenho quais foram os motivos? (75 PONTOS)