

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG MARCOS BORGES SERTÃ

GESTÃO DE PESSOAL E COMUNICAÇÃO SOCIAL NA MARINHA:

utilização da comunicação social para a obtenção de pessoal

Rio de Janeiro

2013

CMG MARCOS BORGES SERTÃ

GESTÃO DE PESSOAL E COMUNICAÇÃO SOCIAL NA MARINHA:

utilização da comunicação social para a obtenção de pessoal

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

Orientador: Prof. Albertino Pereira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Às minhas amadas esposa, Renata, e filhas, Clara e Joana, pelo constante apoio à minha carreira e pela paciência durante esse ano de intenso estudo.

Aos meus pais, pelos exemplos e pelo apoio constante à minha carreira.

À minha irmã Martha, competente professora de português e francês, por dispor de seu escasso tempo para ler e verificar os aspectos linguísticos.

Ao Capitão-de-Mar-e-Guerra Guida e ao Capitão-Tenente Geraldo pela amizade e pela paciência e disponibilidade em ajudar-me na coleta de diversos dados no Setor do Pessoal.

Ao Professor Albertino, meu orientador, pela paciência e por, desde o início, ter me dado muita força e auxílio na confecção deste trabalho.

E à Marinha, por dar a oportunidade aos Oficiais no último posto da carreira de se dedicarem um ano inteiro exclusivamente ao estudo.

## RESUMO

O propósito deste trabalho de pesquisa é verificar a validade da utilização da comunicação social, particularmente do *marketing* interno, para auxiliar a obtenção de pessoal para os diversos setores da Marinha. Apesar de a gestão de pessoal da Força ser adequada, lógica e funcionar de acordo com o preconizado na teoria de gestão de pessoas, existem dificuldades sazonais de recrutamento interno para determinadas carreiras e atividades, cujas escolhas são feitas em épocas específicas da vida profissional, determinadas pelos Planos de Carreira. É intuitivo que o *marketing* externo influencia no ingresso de pessoal ou recrutamento externo, no entanto o que se pretende mostrar é que o *endomarketing*, além de contribuir para esse tipo de obtenção, também pode ser utilizado para o recrutamento interno para as diferentes carreiras. Nesse sentido, o *marketing* interno pode ser utilizado para auxiliar a mitigar fugas dessas carreiras e de atividades cuja vida profissional requiera maior sacrifício, envolvam mais perigo e afastamento da família ou que tenham condições de trabalho mais insalubres, como a vida embarcado em navios. Porém, para influenciar as pessoas a alterarem suas escolhas é necessário conhecer as suas características, as teorias motivacionais e satisfação de pessoal. Poder-se-á, então, analisar todas as medidas que a Força tem tomado para tentar solucionar a fuga da vida de bordo e mostrar que o *marketing* interno pode ter um papel decisivo nesse processo de mudança de opção de carreira. A motivação está muito relacionada com a liderança, sendo um bom líder capaz de fazer com que seus subordinados se engajem perfeitamente em suas tarefas e tenham atitudes alinhadas com os interesses de sua organização. Assim sendo, em uma instituição com as dimensões da Marinha, a comunicação, que tem seus objetivos consoantes com a estratégia da organização e está sempre ligada à alta administração, pode ser utilizada como um “grande líder”, transmitindo, internamente, mensagens de reconhecimento para o pessoal embarcado que demonstrem a prioridade atribuída à atividade operativa. Conseqüentemente, o pessoal de bordo vai se sentir prestigiado e motivado, aumentando a sua produtividade, e despertando o interesse de outros militares para as atividades de bordo e para as carreiras diretamente relacionadas aos navios. Dessa forma, estar-se-á contribuindo para que a Instituição tenha navios mais eficientes e, conseqüentemente, desempenhe melhor a sua missão.

Palavras-chave: Obtenção de pessoal, Motivação, Satisfação, Comunicação Social, *Marketing* Interno ou *Endomarketing*.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to verify the validity of the use of the media, particularly the internal marketing, to assist in personnel obtaining to the various parts of the Navy. Despite the personnel management of the Force be appropriate, logical and operate according to the theory advocated in people management, exists internal recruitment seasonal difficulties for some careers and activities, whose choices are made at specific times of life, determined by Career Plans. It is intuitive that the external marketing influences the entry of personal or external recruitment, however this research want to show that the *endomarketing* contribute to this type of personnel obtaining and can also be used for internal recruitment for different careers. In this sense, internal marketing can be used to help mitigate leakage of these careers and activities whose professional life require more sacrifice, more involving danger and separation from family or have unhealthy working conditions, such as life on board. However, to influence people to change their choices is necessary to know their characteristics, motivational theories and personal satisfaction. Then, itl will be possible analyze all the measures that the Force has taken to try to solve the escape of life on board and show that internal marketing can have a role in this process of changing career's option. The motivation is closely related to leadership, being a good leader able to make his subordinates to engage fully in their tasks and have attitudes aligned with the interests of your organization. Thus, in an institution with the dimensions of the Navy, internal communication, that has your goals in keeping with the organization's strategy and is always linked to senior management, can be used as a "great leader", conveing recognition's messages for crews to demonstrate the priority given to the operational activity. Consequently, the crew will feel motivated and prestigious, increasing their productivity, and attracting the interest of other military to the board activities and to careers directly related to the ships. Thus, it will be contributing to the Institution has more efficient ships and therefore better perform their mission.

Key-words: Personnel obtaining, Motivation, Satisfaction, Media, Internal Marketing or *Endomarketing*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de tabela de lotação de Oficiais e de Praças.....	20
Figura 2 - Dinâmica do SPP.....	22
Figura 3 - Opções de Especialidade dos 100 MN mais antigos entre 2007 e 2009.....	27
Figura 4 - Pirâmide de Maslow com os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg .....	42
Figura 5 - Estrutura funcional do COPLAPE.....	93
Figura 6 - Ciclo logístico de recursos humanos na Marinha.....	94
Figura 7 - Tipos de carreira da Vale .....	119
Quadro 1 - Alterações sugeridas na DGPM-305.....	95
Quadro 2 - Ramos vocacionais e respectivas especialidades .....	96

## **LISTA DE TABELAS**

- 1 - Primeira opção de Curso dos Guardas-Marinha do Corpo da Armada nos últimos três anos e vagas disponíveis em cada Curso ..... 26
- 2 - FPCO e FPCP entre 2010 e 2013 (total, para o Setor Comando-em-Chefe da Esquadra e aquelas cuja primeira opção foi o Comando da Força de Superfície) ..... 30

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

2T	Segundo(s)-Tenente(s)
C	Crescimento
CA	Caldeira
CA	Corpo da Armada
CAAVO	Curso de Aperfeiçoamento de Aviação para Oficiais
CAHO	Curso de Aperfeiçoamento de Hidrografia para Oficiais
CAMECO	Curso de Aperfeiçoamento de Mergulhador de Combate para Oficiais
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
C-ApSup	Curso de Aperfeiçoamento de Superfície para Oficiais
CASO	Curso de Aperfeiçoamento de Submarino para Oficiais
CB	Cabo
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CF	Constituição Federal
CIM	Corpo de Intendentes da Marinha
CM	Comandante da Marinha
CN	Colégio Naval
ComemCh	Comando-em-Chefe da Esquadra
ComForSup	Comando da Força de Superfície
COPLAPE	Conselho de Planejamento de Pessoal
CPA	Corpo de Praças da Armada
CPE	Comissão Permanente no Exterior



C-PEM	Curso de Política e Estratégia Marítimas
C/Q	Corpo/Quadro
CSD	Curso Superior de Defesa
CT	Calendário de Trabalho
DASM	Diretoria de Assistência Social da Marinha
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DGPM-305	Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha
DGPM-310	Normas para Designação, Nomeação e Afastamentos Temporários do Serviço para o Pessoal Militar da Marinha
DPMM	Diretoria de Pessoal Militar da Marinha
DT	Direção de Tiro
E	Existência
EAM	Escola de Aprendizes-Marinheiros
EMA	Estado-Maior da Armada
EMA-860	Manual de Comunicação Social da Marinha
EN	Escola Naval
EP	Educação Física
ESPC/APERF	Especialidade/Aperfeiçoamento
EUA	Estados Unidos da América
FPCO	Folha de Preferência de Comissões de Oficiais
FPCP	Folha de Preferência de Comissões de Praças
GM	Guarda(s)-Marinha
GT	Grupo de Trabalho

MG	Mergulho
MN	Marinheiro(s)
MP	Medida Provisória
NAe	Navio-Aeródromo
NE	Navio-Escola
OCD	Órgãos Centrais de Distribuição
OM	Organização(ões) Militar(es)
OR	Operador Radar
ORCOM	Orientações do Comadante da Marinha
ORIMM	Orientações do Ministro da Marinha
ORISSET	Orientações Setoriais
OS	Operador Sonar
OV	Orientação Vocacional
PAEMB	Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil
PCO	Plano Corrente de Oficiais
PCOM	Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PCP	Plano Corrente de Praças
PCPM	Plano de Carreira de Praças da Marinha
PCSM	Plano de Comunicação Social da Marinha
PLACAPE	Plano de Capacitação de Pessoal
PNR	Próprio Nacional Residencial
PRONAE	Programa de Obtenção de Navios-Aeródromos
PRONANF	Programa de Obtenção de Navios-Anfíbio
PROSUPER	Programa de Obtenção de Meios de Superfície

QC-CA	Quadro Complementar do Corpo da Armada
QQ	Qualquer
R	Relacionamento
SAR	<i>Search and Rescue</i> (Busca e Salvamento, em português)
SATPES	Pesquisas de Satisfação de Pessoal e Profissional
SecCTM	Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha
SisTL	Sistema WEB de Tabelas de Lotação
SPP	Sistema de Planejamento de Pessoal
SReM	Sistema de Recrutamento da Marinha
SRPM	Serviço de Relações Públicas da Marinha
SSM	Sistema de Saúde da Marinha
TL	Tabela(s) de Lotação
VE	Viagem ao Exterior

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAL</b> .....	<b>18</b>
2.1	SISTEMA DE PLANEJAMENTO DE PESSOAL DA MARINHA .....	19
2.1.1	<b>Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE)</b> .....	<b>19</b>
2.1.2	<b>Tabela de Lotação</b> .....	<b>20</b>
2.1.3	<b>Planejamento de Carreira</b> .....	<b>21</b>
2.2	OBTENÇÃO DE PESSOAL .....	22
2.2.1	<b>Recrutamento Inicial</b> .....	<b>24</b>
2.2.2	<b>Opções de Carreira</b> .....	<b>25</b>
2.2.2.1	Nova Sistemática de Seleção de Especialidades .....	28
2.2.2.2	Opções não relacionadas aos Planos de Carreira .....	29
2.3	GERAÇÃO X E Y.....	30
2.3.1	<b>Geração X</b> .....	<b>31</b>
2.3.2	<b>Geração Y</b> .....	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>SATISFAÇÃO DO PESSOAL E MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>36</b>
3.1	TEORIAS MOTIVACIONAIS MODERNAS .....	38
3.1.1	<b>Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow</b> .....	<b>39</b>
3.1.2	<b>Teoria de Dois Fatores (Motivação-Higiene)</b> .....	<b>41</b>
3.1.3	<b>Teoria ERC</b> .....	<b>42</b>
3.1.4	<b>Teoria das Expectativas</b> .....	<b>44</b>
3.1.5	<b>Teoria da Equidade</b> .....	<b>45</b>
3.2	REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS .....	46
3.3	MOTIVAÇÃO NA MARINHA.....	51
3.3.1	<b>Incentivo para os militares servirem a bordo dos meios navais</b> .....	<b>53</b>
<b>4</b>	<b>COMUNICAÇÃO SOCIAL</b> .....	<b>58</b>
4.1	COMUNICAÇÃO .....	59
4.2	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	64
4.3	<i>MARKETING</i> .....	67
4.3.1	<b>Promoção</b> .....	<b>71</b>
4.3.1.1	Propaganda.....	73
4.3.1.2	<i>Merchandising</i> .....	74

4.4	<i>MARKETING</i> INTERNO OU <i>ENDOMARKETING</i> .....	76
<b>5</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO SOCIAL</b> .....	<b>79</b>
5.1	VALE.....	79
5.2	PETROBRAS.....	81
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>87</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>93</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta Escola e na Marinha, muito já foi escrito e pesquisado a respeito de gestão de pessoal nas diferentes áreas da Instituição e de comunicação social voltada para a publicidade institucional<sup>1</sup> e, conseqüentemente, para melhorar a imagem da Marinha. No entanto, em pesquisa efetuada em todos os trabalhos de monografia do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) confeccionados desde 2006 e nos estudos realizados no Setor do Pessoal<sup>2</sup> no mesmo período, nada foi encontrado a respeito de utilização da comunicação social para a gestão de pessoas, ainda que o assunto tenha sido primariamente mencionado, em 2006<sup>3</sup>, no âmbito daquele Setor, em conclusões de grupo de trabalho capitaneado pela Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM).

O tema “A Gestão de Pessoal e a Comunicação Social na Marinha” é amplo e complexo, uma vez que a gestão de pessoal em uma instituição como a Marinha, que possui quase 60 mil militares e 10 mil civis, distribuídos por diferentes partes do território nacional, e que, após a ratificação da lei 12.216, de 11 de março de 2010, aumentará 36% de seu efetivo (de 59.000 para 80.507 militares), é uma tarefa complexa. Paradoxalmente, a dificuldade reduz um pouco quando se mescla esta gestão com a comunicação social. Delimitando-se a abrangência do estudo ao ramo da gestão relacionado à obtenção de pessoal, sob o título de “Gestão de pessoal e comunicação social na Marinha: utilização da comunicação social para a obtenção de pessoal”, diminui-se a dimensão do assunto.

<sup>1</sup> O Manual de Comunicação Social da Marinha (EMA-860) define publicidade institucional como sendo aquela que “tem por propósito divulgar a instituição, buscando reforçar sua imagem de maneira favorável junto ao público”. (BRASIL. Estado-Maior da Armada - EMA-, 2006, p. 1-5).

<sup>2</sup> Setor do Pessoal é o conjunto de Organizações Militares (OM) subordinadas à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM).

<sup>3</sup> Em 2006, a DGPM constituiu um Grupo de Trabalho (GT), presidido pelo Diretor de Assistência Social da Marinha, para estudar a satisfação do pessoal. Em novembro daquele ano, a Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM) encaminhou um relatório com sugestões de medidas a serem implementadas, dentre as quais havia a utilização de *marketing* interno, por meio do Programa de Adestramento das OM. (BRASIL. DASM, 2006b).

Na Marinha, por força do estipulado nos planos de carreira, os militares devem efetuar cursos em diversas etapas da vida profissional. Para tal, fazem suas opções no ano anterior ao seu início e as vagas existentes para cada curso são previamente estabelecidas, de acordo com as necessidades de recursos humanos. Porém, dificilmente, o número de vagas corresponde à primeira opção de todos os militares. Por isso, no processo de escolha e seleção de especialidades ou aperfeiçoamento, normalmente, os militares escolhem três opções de especialidade, ordenando-as. Mesmo assim, dificilmente todas as vagas são preenchidas por meio de voluntariado, sendo necessário direcionar militares para opções não escolhidas. (BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha - DEnsM -, 2011).

Constata-se, ainda, que, de tempos em tempos, em função de diferentes motivos, há variação de procura do pessoal por determinadas especialidades, dificultando a obtenção para determinados ramos da carreira, cujas vagas de cursos são preenchidas exclusivamente por voluntários, ou obrigando que haja pessoal compulsado a seguir determinada vertente da carreira ou especialidade para a qual não foi voluntário, o que reduz o nível de satisfação. Por exemplo, no início da década de 1990, começou a haver dificuldades de obtenção de Oficiais e Praças submarinistas<sup>4</sup>. Na época, foram tomadas algumas medidas, como a construção de Próprios Nacionais Residenciais (PNR) para o pessoal submarinista e a alteração do regime de pagamento de diárias em viagem.

Como consequência dessas mudanças sazonais de interesse e procura pelas carreiras, surgem dois problemas. Quando a carreira é voluntária, há falta de pessoal para atender às necessidades da Instituição relacionadas àquelas especialidades. No entanto, quando a opção pela especialidade não se reveste de caráter voluntário, há pessoal sendo compulsado para uma carreira que não escolheu, acarretando insatisfação. O ideal é que haja um balanceamento entre as escolhas e que todos tenham suas opções atendidas. Para isso, é

---

<sup>4</sup> Em 1991 e 1993, formaram-se apenas três Oficiais submarinistas; e em 1994, apenas dois Oficiais (Fonte: Diretoria de Pessoal Militar da Marinha - DPMM).

necessário que se motive o pessoal a optar pelas diferentes vertentes indistintamente.

Nesse sentido, este trabalho de pesquisa terá o propósito de verificar a validade da utilização do *marketing* interno<sup>5</sup> para auxiliar a obtenção de pessoal para os diversos setores da Marinha, sobretudo para reverter tendências identificadas de fugas sazonais de determinadas carreiras e atividades. Serão identificadas as carreiras e as opções que os militares efetuam na Marinha, de modo a determinar a aplicabilidade do *endomarketing* como forma de motivar e persuadir Oficiais e Praças a efetuarem escolhas que alinhem suas necessidades e aspirações pessoais com as necessidades da Instituição. Dessa forma, haverá uma redução do quantitativo de pessoal compulsado a especializar-se em atividades para os quais não foi voluntário, o que, normalmente, causa desmotivação.

Ao permitir que as necessidades da Marinha sejam alinhadas às aspirações e necessidades do pessoal, estar-se-á incrementando a qualidade das pessoas que atuam na atividade-fim da Força (guarnecem os navios) e daquelas que apoiam essas atividades. Dessa forma, ao possibilitar que a maioria do pessoal tenha as suas prioridades de carreiras e especialidades atendidas, haverá um aumento do nível de satisfação do pessoal e, conseqüentemente, da qualidade do trabalho, uma vez que a motivação leva ao alto rendimento (LOPES, 2009, p. 27). Conseqüentemente, a Força estará melhor preparada para desempenhar sua destinação constitucional<sup>6</sup> e suas atribuições subsidiárias<sup>7</sup>, desempenhando sua missão<sup>8</sup> com maior eficiência.

---

<sup>5</sup> O Dicionário de Termos de *Marketing* define *marketing* interno ou *endomarketing* como “a utilização de ações de marketing voltada para o público interno das empresas” (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 1999, p. 154) e o EMA-860 define que o público interno da Marinha é composto pelos militares na ativa, na inatividade, servidores civis da MB e seus respectivos dependentes.

<sup>6</sup> O artigo 142 da Constituição Federal (CF), de 1988, estabelece que “As Forças Armadas, ... e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.”

<sup>7</sup> A Lei Complementar 97/99, alterada pelas leis complementares 117/2004 e 136/2010, estabelece as atribuições subsidiárias da Marinha.

<sup>8</sup> A missão da Marinha é “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. Marinha, 2013a).



Nesse sentido, para reforçar a importância deste trabalho, é conveniente lembrar as palavras de Rui Barbosa em suas Cartas da Inglaterra de 1896, que, frequentemente, são utilizadas para alertar a necessidade de se reaparelhar nossa Força Naval: “Esquadras não se improvisam e as nações que confiam mais em seus diplomatas do que em seus marinheiros e soldados estão fadadas ao insucesso”. No entanto, convém lembrar o que defendeu o Comandante da Marinha (CM), em sua Ordem do Dia de 11 de junho de 2008: “nem mesmo o melhor equipamento funcionará a contento sem recursos humanos qualificados e motivados”. Assim sendo, navios modernos não são a condição suficiente para se ter uma esquadra eficiente, sendo necessário guarnecê-los com pessoal qualificado e motivado, o que, segundo Campos (1992), acarretará em melhor produtividade e desempenho.

Dessa forma, para permitir alcançar a sua finalidade, o trabalho será dividido em cinco capítulos, além deste. No próximo capítulo, “Gestão de Pessoal”, serão descritos, de forma sucinta, o Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) da Marinha e o planejamento das carreiras, apresentados nas Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha (DGPM-305), estabelecendo um modelo para explicar a dinâmica do SPP. Definir-se-á, ainda, o que se entende por “obtenção de pessoal” na Força e efetuar-se-á uma análise da adequabilidade e lógica da sistemática, de sua dinâmica, de seu calendário de trabalho anual e da gestão de pessoal na Marinha em relação ao existente na literatura sobre o assunto. Além disso, será identificada a ocorrência de fuga de determinadas carreiras e verificadas as causas e as medidas tomadas para mitigar estas ocorrências. Por último, serão identificados o público-alvo do processo de comunicação interna e suas respectivas características, a fim de permitir uma comunicação eficiente que possa influenciá-los a alterar o quadro de escolhas.

O terceiro capítulo, cujo título é “Satisfação do Pessoal e Motivação”, abordará as causas que levam as pessoas a agir de determinada maneira, ou seja, a motivação; e descreverá, comparará e analisará algumas teorias motivacionais consideradas importantes

para influenciar o quadro de opções de carreira. Serão, ainda, identificados fatores que incrementem a satisfação, em especial a remuneração e as recompensas, além de abordados a motivação e os níveis de satisfação do pessoal na Marinha, quando serão identificados e analisados os incentivos estudados no âmbito do Setor do Pessoal para motivar os militares a embarcarem.

Levando em consideração a estrita ligação da motivação com a liderança, retratada por diversos autores, como Bates (2004), Cavalcanti, Carpilovski, Lund, Lago, (2009) e Chiavenato (2000), o capítulo seguinte, “Comunicação Social”, identificará o papel fundamental da comunicação no processo motivacional, exercendo a função de líder, de modo a persuadir os militares a utilizar como melhor alternativa para atender as suas necessidades as opções que forem de maior interesse da Instituição. Serão abordadas a comunicação, a comunicação interna, retratando sua utilidade e importância para as organizações. Apresentar-se-ão, ainda, o conceito de *marketing*, os compostos mercadológicos, o *endomarketing*, sua utilização para aumentar a motivação, para, enfim, analisar a sua adequação para “venda” de carreiras para os militares. Além disso, será descrita a importância atual da comunicação social para a Marinha e as ações empreendidas relacionadas à gestão de pessoal, ligando-as às teorias modernas de comunicação.

Em seguida, no quinto capítulo (“Gestão de Pessoas e Comunicação Social”), serão identificados casos de insatisfação na gestão de pessoal de três empresas e as respectivas medidas de incremento de satisfação utilizadas, assim como as formas de utilização da comunicação interna, comparando-as às medidas utilizadas pela Marinha e à sugerida neste trabalho, no intuito de identificar soluções aplicáveis à Força.

No sexto capítulo, concluir-se-á o trabalho sintetizando as ideias apresentadas, que permitirão comprovar a utilidade do *endomarketing* para influenciar nas opções dos militares, alinhando as necessidades do pessoal àquelas da Marinha.

## 2 GESTÃO DE PESSOAL

Depois de apresentar conceitos de outros autores, Chiavenato (2010, p. 9) define gestão de pessoas como “o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.”

Analisando essa definição e a relação de ações nela existentes, verifica-se que a gestão de pessoal é uma tarefa complexa, sobretudo em uma instituição com o efetivo e das dimensões da Marinha. Assim sendo, é necessário que existam normas e planos muito claros que regulem essa gestão e facilitem o ciclo logístico de recursos humanos. Além disso, ao ler a definição, verifica-se que é fundamental que as características gerais das pessoas geridas sejam conhecidas, de forma a aumentar a capacidade de liderança, influência, motivação e controle, o que, em última análise, incrementa a capacidade de gestão.

Cabe mencionar que para explicar a Gestão de Pessoal na Marinha, é essencial conhecer a dinâmica do SPP da Instituição, o seu funcionamento e o planejamento de carreira.

Face ao exposto, neste capítulo serão apresentados o SPP e sua dinâmica de funcionamento, além de conceitos básicos fundamentais para a contextualização deste trabalho, como a obtenção de pessoal, que permitirão compreender as opções que devem e podem ser feitas pelos militares em diferentes momentos da carreira e constatar que muitas delas não têm atendido às necessidades da Marinha. Serão, ainda, identificadas e analisadas as medidas tomadas pela Força, alterando a sistemática de escolha de especialidades das Praças. Por fim, serão apresentadas as características das gerações que compõem o efetivo da Marinha, de modo a permitir que sejam utilizadas para facilitar o processo de comunicação e, conseqüentemente, que se consiga influir e liderar de forma mais eficiente.

## 2.1 SISTEMA DE PLANEJAMENTO DE PESSOAL DA MARINHA

O SPP é um conjunto de elementos da estrutura administrativa da Marinha que tem por finalidade “orientar o cumprimento das atividades inerentes à logística de recursos humanos e otimizar o emprego desses recursos na Marinha” (BRASIL. DGPM, 2010a, p. 1-1). Ele permite a determinação de necessidades de pessoal e o planejamento das atividades decorrentes dessas necessidades.

### 2.1.1 Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE)

O COPLAPE, cuja estrutura funcional é apresentada no Apêndice A, é o órgão consultivo de caráter permanente, cuja Direção-Geral é exercida pelo titular do Órgão de Direção Geral da Marinha (Chefe do Estado-Maior da Armada - CEMA) e tem a finalidade de assessorar o CM no trato dos assuntos de alto nível, relacionados ao planejamento de pessoal da Marinha. (BRASIL. DGPM, 2010a).

O Conselho reúne-se ordinariamente duas vezes ao ano (na 1ª quinzena de junho e na 2ª quinzena de outubro), podendo haver reuniões extraordinárias mediante a solicitação de um de seus membros coordenadores setoriais ou por determinação do Diretor-Geral. Durante essas reuniões, além de analisar os assuntos de alto nível afetos ao pessoal, são apreciadas as alterações das tabelas de lotação (primeira reunião ordinária) e as propostas de diretrizes para atualização dos Planos Correntes e para a distribuição do existente (segunda reunião). As resoluções do Conselho são submetidas à aprovação do CM. (BRASIL. DGPM, 2010a).

### 2.1.2 Tabela de Lotação

Todas as necessidades de pessoal estão expressas e representadas nas tabelas de lotação (TL) das organizações militares (OM). Essas tabelas, cujos modelos constam na FIG. 1, representam o pessoal necessário, em quantidade e qualidade, para o funcionamento das OM, e o somatório das TL de todas as OM totaliza a quantidade de pessoal necessária para o funcionamento da Marinha<sup>9</sup>. Dessa forma, qualquer alteração, em quantidade ou qualidade, representará uma mudança no planejamento, cujo produto final são os Planos Correntes. Pode-se, então, concluir que estas tabelas são a base para o planejamento da função logística recursos humanos na Marinha.

AG	POSTO	C/Q	CURSO CARREIRA	QTDE	CURSO	HABILITAÇÃO	CARGO/FUNÇÃO	SETOR
N	CC	CA	C-EMOI	1	C-Espc	ELETRÔNICA	CHEFE DE DEPARTAMENTO	DEP. DE OPERAÇÕES

AG	GRAD	CORPO	QUADRO	ESPC/ APERF	QTDE	CURSO	HABILITAÇÃO	INCUMBÊNCIA	SETOR
N	1ºSG	CPA	QPA	MO	1	C-Ap	MOTORES	CONSOLE PROPULSÃO	DIV. MÁQUINAS

FIGURA 1 - Modelo de tabela de lotação de Oficiais e de Praças  
Fonte: Sistema WEB de Tabelas de Lotação (SisTL).

Para a compreensão de medidas motivacionais tomadas pela Marinha, é importante mencionar que existem TL de algumas OM que possuem o símbolo “QQ” (qualquer) nas colunas “C/Q” (corpo/quadro) ou “HABILITAÇÃO”, para Oficiais, ou “ESPC/APERF” (especialidade/aperfeiçoamento) ou “HABILITAÇÃO”, para Praças, indicando que qualquer militar naquele posto ou graduação, independente da qualificação, poderá exercer aquela “FUNÇÃO” ou “INCUMBÊNCIA”.

<sup>9</sup> Há um limite de quantitativo (de efetivo) estipulado por lei. Atualmente, a lei 12.216, de 11 de março de 2010, estabelece o limite de 80.507 militares, sendo 69.800 Praças e 10.707 Oficiais.

### 2.1.3 Planejamento de Carreira

O planejamento de carreira na Marinha visa a atender as necessidades de pessoal estabelecidas nas TL de todas as OM, em quantidade e qualidade. Além disso, a estruturação da carreira inclui estímulos ao desenvolvimento pessoal e à realização profissional. Nesse sentido, a carreira de Oficiais e Praças dos diferentes Corpos e Quadros e o seu emprego são orientados pelos Planos de Carreira de Oficiais (PCOM) e de Praças da Marinha (PCPM); e os Planos Correntes de Oficiais (PCO) e de Praças (PCP) visam a assegurar o preenchimento das TL obedecendo às exigências estabelecidas nos Planos de Carreira.(BRASIL. DGPM, 2010a).

Assim, “o Plano Corrente é o produto final do SPP para um determinado exercício” (BRASIL. DGPM, 2010a, p. 6-1), sendo “o resultado de um planejamento adequado, que busca compatibilizar as necessidades de pessoal da Marinha com os recursos humanos disponíveis para distribuição” (BRASIL. DGPM, 2010a, p. 6-1), ou seja, a lotação com o existente. Isto também permite verificar a adequação do calendário de trabalho (CT) anual do SPP, que prevê a apreciação, pelo COPLAPE, das alterações de TL, em junho, e dos PCO e PCP, em outubro.

O PCOM e o PCPM estabelecem as especialidades dos diversos Corpos e Quadros estipulados em lei, além de preverem possibilidades de transferência entre eles e os diferentes requisitos. Estão previstas, também, as opções que devem ser efetuadas em diferentes etapas da carreira, por habilitações, aperfeiçoamentos ou especialidades, assim como os interstícios de planejamento para as promoções e os requisitos de promoção, orientando, então, as carreiras dos militares. (BRASIL. DGPM, 2007; BRASIL. DGPM, 2012a).

Uma vez analisadas as TL e o existente de pessoal nos diversos Corpos e Quadros e com diferentes habilitações para atendimento dessas tabelas, o PCO e o PCP, levando em

consideração as exigências estabelecidas no PCOM e no PCPM, preveem o quantitativo de pessoal a ser obtido nos Corpos e Quadros, com as diferentes habilitações, no ano subsequente em que é aprovado e nos sete anos que se seguem, além de fixar os interstícios para o ano subsequente e a distribuição dos efetivos (quantitativo máximo) de pessoal em cada Corpo e Quadro, Posto ou Graduação<sup>10</sup>.

Pode-se, enfim, resumir o que foi apresentado até aqui sobre o SPP apresentando a figura a seguir com a sua dinâmica de funcionamento. A parte referente à capacitação do pessoal, com os diferentes Programas de Cursos e Estágios e Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), não foi apresentada, por não ter relação com o propósito deste trabalho.

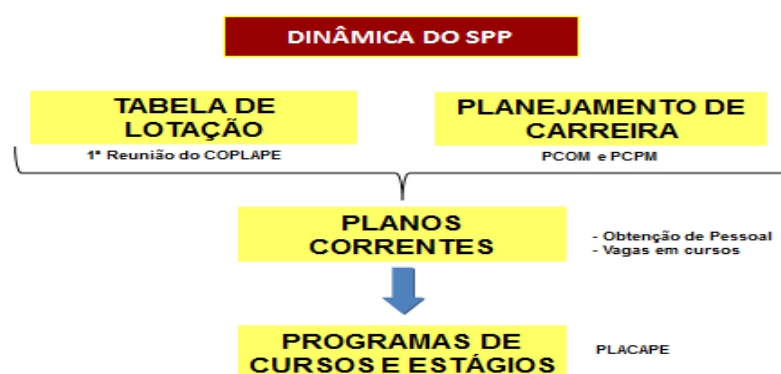


FIGURA 2 - Dinâmica do SPP  
Fonte: Concepção do autor.

## 2.2 OBTENÇÃO DE PESSOAL

A DGPM-305 (BRASIL. DGPM, 2010a, p. 4-3) estabelece que “a obtenção de pessoal contempla as ações que vão desde o recrutamento inicial até a promoção ao último grau hierárquico da carreira, abrangendo toda a formação do militar no transcorrer da carreira.”

<sup>10</sup> O interstício fixado e a distribuição de efetivos vão regular o número de promoções que haverá no ano, estabelecendo o fluxo de carreira.

Verifica-se que, para a Marinha, embora a expressão “obtenção de pessoal” possa induzir a pensar que a obtenção estivesse restrita à entrada de pessoal (recrutamento inicial), a “obtenção” é um processo contínuo ao longo da carreira, abrangendo desde a entrada até o último grau hierárquico, inclusive. Trata-se, na realidade, do processo de “aquisição” de pessoal na quantidade e qualidade para atender às diferentes TL das OM. Pode-se dizer, então, que, para os Oficiais, o C-PEM e os cursos equivalentes são a última etapa de obtenção antes da promoção à Oficial-General, uma vez que, além de ser requisito para ascender ao posto superior, é uma habilitação prevista em TL de algumas OM.

Relacionando ao que foi mostrado da dinâmica do SPP, os Planos Correntes estabelecem a quantidade de pessoal que deve ser obtida por ano, em quantidade e qualidade, tanto por meio de recrutamento inicial quanto internamente, de acordo com o fluxo de carreira estabelecido nos Planos de Carreira.

Uma vez apresentados os aspectos básicos do SPP e o conceito de obtenção, o Apêndice B detalha o ciclo logístico de recursos humanos da Marinha de forma simplista.

Finalmente, pode-se concluir que a gestão de pessoal da Força, além de possuir uma sistemática lógica e adequada, é desenvolvida e funciona conforme o preconizado na definição de Chiavenato (2010), apresentada no início deste capítulo, uma vez que estrutura a carreira visando a estimular o desenvolvimento e a realização do pessoal e a planeja para atender as necessidades de recursos humanos da Marinha. As medidas de incentivo e satisfação de pessoal, que serão apresentadas no próximo capítulo, reforçarão essa conclusão. Além disso, as propostas deste trabalho podem ser utilizadas para aperfeiçoar esta gestão, na medida em que contribuirão para vencer dificuldades que aparecem sazonalmente.



### 2.2.1 Recrutamento Inicial

O recrutamento inicial é aquele responsável pelo ingresso na Instituição, em caráter voluntário. Esse ingresso é efetuado por meio de concurso público regulado pela CF e em lei própria<sup>11</sup>. É natural e fácil intuir que a comunicação social, mais precisamente o *marketing*, influi e auxilia esse tipo de obtenção.

Um dos propósitos do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) é contribuir para facilitar o recrutamento de voluntários para a carreira naval, em segmentos cada vez mais amplos da sociedade brasileira<sup>12</sup>, o que é efetuado, há muito tempo, por meio da publicidade de concursos públicos para ingresso de pessoal nas diferentes carreiras. Até 2006, essa divulgação era efetuada principalmente por meio de filmetes que eram exibidos na televisão em horários gratuitos destinados à publicidade de utilidade pública<sup>13</sup>. No entanto, a partir do momento em que o Poder Executivo passou a utilizar estes horários gratuitos para propaganda de Governo, a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República determinou ao Ministério da Defesa que coordenasse essas ações no âmbito das três Forças Armadas e a Marinha passou a ter dificuldade de divulgação de seus filmetes de concursos<sup>14</sup>.

Em 2011, após a aprovação da lei 12.216/2010 (do aumento de efetivos) e da decorrente necessidade de aumento no recrutamento, o Setor do Pessoal começou a estudar uma norma que sistematizasse o recrutamento na Marinha. (BRASIL. DGPM, 2011). Fruto desse estudo, em 2012, foi inserido na DGPM-305 um capítulo exclusivo a respeito do

<sup>11</sup> O inciso X do § 3º do artigo 142 da CF estabelece que o ingresso nas Forças Armadas será regulado por lei própria e, em agosto de 2012, foi aprovada a lei 12.704, estabelecendo os requisitos para ingresso nas carreiras da Marinha.

<sup>12</sup> Fonte: Palestra sobre o CCSM, proferida pelo Diretor do Centro para o C-PEM em 07 de maio de 2013.

<sup>13</sup> O EMA-860 define publicidade de utilidade pública como aquela “que tem como objetivo informar, orientar, avisar, prevenir ou alertar a população ou segmento da população para adotar comportamentos que lhe tragam benefícios sociais reais, visando a melhorar a sua qualidade de vida” (BRASIL. EMA, 2006, p. 1-6).

<sup>14</sup> Fontes: Autor, que foi Oficial de Planejamento do extinto Serviço de Relações Públicas da Marinha (SRPM), de janeiro de 2005 a junho de 2006, e Anexo L do Plano de Comunicação Social da Marinha (PCSM) para 2013.

Sistema de Recrutamento da Marinha (SReM), que leva em consideração o recrutamento externo (o mesmo que recrutamento inicial para este trabalho) e o recrutamento interno para as carreiras que envolvem voluntariado. (BRASIL. DGPM, 2010a).

As ações e atribuições descritas nessa norma e a inserção do CCSM no Sistema como órgão de apoio ao planejamento do recrutamento, por meio de divulgação institucional, servem para confirmar a conclusão intuitiva da importância do *marketing* no ingresso inicial voluntário. No entanto, pretende-se mostrar, ao final do trabalho, que o *endomarketing*, não mencionado na DGPM-305, também contribuirá para esse recrutamento.

Em termos de documentação, para implementar a proposta deste trabalho, deve-se inserir novo propósito para o CCSM ou alterar o já existente e citado sobre recrutamento, e inserir as alterações detalhadas no Apêndice C no capítulo sobre SReM da DGPM-305.

### 2.2.2 Opções de Carreira

O PCOM e o PCPM estabelecem que os Oficiais e Praças efetuem opções de cursos em determinadas etapas da carreira. A escolha do Curso de Aperfeiçoamento dos Oficiais é efetuada ainda como Guarda-Marinha (GM)<sup>15</sup>, e os Marinheiros (MN) optam pelo primeiro Curso de Carreira no segundo ano na graduação<sup>16</sup>.

No caso dos Oficiais, essa primeira escolha definirá carreiras que são voluntárias, como aviação, submarino e mergulhador de combate, e carreiras não voluntárias, que abarcam os cursos para os quais o pessoal poderá ser compelido a cursar independente de ter optado,

<sup>15</sup> De acordo com o PCOM, os Segundos-Tenentes (2T) do Corpo da Armada (CA) devem optar por Cursos de Aperfeiçoamento, podendo escolher entre as modalidades de Aviação para Oficiais (CAAVO), de Submarino para Oficiais (CASO), de Hidrografia para Oficiais (CAHO), de Mergulhador de Combate (CAMECO) ou de Superfície para Oficiais (C-ApSup). Em função da necessidade de início do CASO no 1º ano de 2T, essa opção tem sido feita como GM. (BRASIL. DGPM, 2007).

<sup>16</sup> O PCPM estabelece que os MN escolhem entre todas as especialidades do Corpo de Praças da Armada (CPA) e cinco do Corpo Auxiliar de Praças (CAP). (BRASIL. DGPM, 2012a).

como hidrografia e superfície.

Quanto aos MN, as especialidades de aviação e a subespecialidade de submarino são voluntárias. As demais são compulsórias (todas as vagas estabelecidas no PCP são preenchidas independente de haver voluntários), não existindo ações relacionadas à obtenção para essas carreiras no Plano de Recrutamento da Marinha. No entanto, é necessário que as especialidades compulsórias sejam objeto de preocupação, uma vez que a indicação para cursar algo para o qual não tenha sido voluntário poderá gerar insatisfação e, conseqüentemente, evasão, como defendem Morias, Silva, Gecler e Manolesco (2008).

**TABELA 1**  
Primeira opção de Curso dos Guardas-Marinha do Corpo da Armada nos últimos três anos e vagas disponíveis em cada Curso<sup>17</sup>

TURMA	CAAVO		CASO		CAMECO		C-ApSup		CAHO	
	OPÇÕES	VAGAS	OPÇÕES	VAGAS	OPÇÕES	VAGAS	OPÇÕES	VAGAS	OPÇÕES	VAGAS
<b>GM 2011</b>	52	22	19	11	4	10	30	77	16	15
<b>GM 2010</b>	79	22	11	9	6	8	25	54	12	11
<b>GM 2009</b>	58	17	3	6	6	3	27	76	5	10

Fonte: DPMM.

Quanto aos Oficiais, de acordo com o mostrado na tabela acima, nos três últimos anos, os GM têm optado de forma que o voluntariado para o CAAVO e CASO seja superior às vagas alocadas no PCO dos respectivos anos, possibilitando que todas as vagas sejam preenchidas. No entanto, isso acarreta, também, que alguns Oficiais sejam compelidos a efetuar C-ApSup ou CAHO. Destaca-se que, com relação à exceção observada de opções do CASO, dos GM 2009 (apenas três voluntários para seis vagas), há 23 GM que optaram CASO como 2ª opção (21 com CAAVO e dois com CAMECO como 1ª opção), o que indica que as vagas do CASO poderão ser preenchidas e haverá alguns que se voluntariaram para esse curso e serão compelidos a efetuar C-ApSup ou CAHO. Assim sendo, é necessário reverter este

<sup>17</sup> Somando-se as vagas disponíveis para todos os cursos, verifica-se que são superiores ao número de GM, uma vez que as vagas constantes nos PCO 2011, 2012 e 2013 contemplam os 2T oriundos da EN, considerados na tabela, e os 2T do Quadro Complementar do CA (QC-CA), oriundos do Curso de Formação de Oficiais do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, não considerados neste estudo. Desta forma, o número de vagas para os GM CA é ainda menor, uma vez que 25% das vagas do CAAVO, CASO e CAMECO são reservadas para o QC-CA.

quadro, de modo a mitigar os problemas advindos do não atendimento das opções.

Quanto às Praças, entre 2007 e 2009, conforme detalhado na figura a seguir, dentre os 100 MN mais antigos de cada turma, poucos escolhem especialidades que efetuam serviços a bordo (especialidades do CPA<sup>18</sup>), mesmo como terceira opção.

PREFERÊNCIAS DE ESPECIALIZAÇÕES DO MN ORIUNDOS DAS EAM																									
OPÇÃO	CAP					CPA															TOTAL				
	ES	BA	EF	PL	FR	MO	EL	CN	CO	ET	HN	AR	CI	SI	AM	CP	MC	MR	MT	CA		DT	MA	OR	OS
OPÇÃO 1	73	69	51	37	12	12	11	6	6	6	4	3	3	2	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	300
	242					58																			
OPÇÃO 2	56	52	30	78	13	13	14	9	3	5	3	5	6	3	2	1	3	3	-	-	-	1	-	-	300
	229					71																			
OPÇÃO 3	47	57	28	57	19	6	12	20	2	14	4	11	7	5	-	3	-	3	-	2	1	-	1	1	300
	208					92																			

Fonte: Questionários de Opções para C-Espc, apresentados pelos 100 MN mais antigos entre 2007 a 2009 (arquivados na DPMM).

FIGURA 3 - Opções de Especialidade dos 100 MN mais antigos entre 2007 e 2009  
Fonte: BRASIL. DPMM, 2011b, Anexo, p.2.

Em função disso, em 2009, a DEEnsM identificou, junto aos MN, os seguintes fatores como influenciadores para a fuga da vida de bordo<sup>19</sup>: maior período de ausência da família; escala de serviço mais apertada; maior dificuldade para frequentar o Ensino Médio ou o Curso Superior; rotina de trabalho mais árdua; maiores responsabilidades no serviço e nas incumbências; maiores riscos de acidentes pessoais; menores conceitos atribuídos ao pessoal embarcado; perspectiva de permanecer embarcado por longo período de tempo; e falta de incentivo financeiro.

As causas das escolhas dos Oficiais, por sua vez, variam desde uma melhor remuneração de alguns aperfeiçoamentos (aviação, submarino e mergulhador de combate), passando por condições de salário indireto, como a existência de PNR para submarinistas, mergulhadores de combate e aviadores navais, e pelas possibilidades ligadas a essas especialidades, até as melhores condições materiais de submarinos e aeronaves<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> O PCPM define que “as praças do CPA ocupam cargos relativos ao preparo e à aplicação do Poder Naval, tendo como principais atribuições o guarnecimento dos navios e/ou aeronaves componentes do Poder Naval, para a execução de tarefas necessárias à manutenção e operação de equipamentos e sistemas, à conservação de compartimentos e para o atendimento de serviços gerais e específicos de bordo” (BRASIL. DGPM, 2012a, p. 1-3).

<sup>19</sup> Fonte: Relatório 001/2009 da DEEnsM (BRASIL. DEEnsM, 2009, Anexo).

<sup>20</sup> Fonte: Enquete efetuada com todos os GM do CA da Turma de 2011, durante a Viagem de Instrução de 2012.

No entanto, cabe à Instituição, uma vez identificada a distorção, tentar reverter a situação das opções, de modo que o número de militares que são compulsados a efetuar algum curso, seguindo uma vertente da carreira para a qual não foi voluntário, seja reduzido. Nesse sentido, este trabalho buscará apoio na comunicação social para solucionar esta questão.

#### 2.2.2.1 Nova Sistemática de Seleção de Especialidades

Uma vez identificado o problema de opções por parte dos MN, a DEEnsM concluiu que as necessidades da Marinha não estavam sendo atendidas, porque os mais antigos, que, teoricamente, detêm os melhores conhecimentos, estavam optando e sendo selecionados para cursar especialidades do CAP, que eram tecnicamente mais simples e menos exigentes em termos curriculares. Conseqüentemente, aqueles com menor embasamento teórico, estavam cursando especialidades mais técnicas e com cursos mais exigentes em termos de ciências exatas, ocasionando piores desempenhos. Em função disso, a Instituição estava formando profissionais de baixa qualidade. Por isso, aquela Diretoria sugeriu uma nova sistemática de seleção e escolha de especialidades para MN, utilizando a orientação vocacional (OV) como parte do processo inicial de indicação de especialidades, agrupando os MN em ramos básicos.

Os MN, ainda nas Escolas de Aprendizes, onde a inclinação natural para as profissões é mais genuína e fácil de identificar, uma vez que ainda não há uma interferência cultural influenciando a escolha de atividades profissionais relacionadas à vida de bordo, são submetidos a testes vocacionais e, fruto do resultado desses testes, são classificados dentro de três ramos vocacionais: Mecânica, Eletricidade/Eletrônica e Apoio. As especialidades são distribuídas dentro desses três ramos, conforme mostrado na tabela constante no Apêndice D, e as escolhas são efetuadas entre as especialidades do ramo que o MN estiver classificado. (BRASIL. DEEnsM, 2011).

Essa solução foi submetida ao COPLAPE, em abril de 2011, e passou a vigorar a partir de então. Dessa forma, teoricamente, a Instituição será atendida, uma vez que os militares serão direcionados àquelas especialidades que a OV indicou que eles possuem pendor. Ainda que os testes vocacionais não sejam infalíveis, é inquestionável que essa nova sistemática atende aos interesses da Força de formar melhores profissionais.

No entanto, cabe questionar se essa solução atende às aspirações dos MN, reduzindo a desmotivação decorrente da indicação compulsória para cursos aos quais não foram voluntários. Como haverá MN compelidos a cursar especialidades para as quais não foram voluntários dentro de seus próprios ramos vocacionais, e não se poderá optar por cursos desejados fora dos ramos nos quais se está classificado, provavelmente, não se reduzirá a insatisfação. Por isso, continua sendo necessário estudar saídas para evitar a desmotivação.

#### 2.2.2.2 Opções não relacionadas aos Planos de Carreira

As Normas para Designação, Nomeação e Afastamentos Temporários do Serviço para o Pessoal Militar da Marinha (DGPM-310) preveem que os militares, após determinado período servindo na mesma OM ou no mesmo Setor, podem solicitar transferência para outras OM do Setor ou de outros Setores.

De acordo com essa norma, as solicitações de movimentação para outros Setores são efetuadas por meio do preenchimento e encaminhamento das Folhas de Preferência de Comissões de Oficiais (FPCO) ou de Praças (FPCP). O atendimento dessas solicitações dependerá de ter sido efetuada por requisito de carreira (embarque, por exemplo) e da necessidade do serviço (existir, na TL das OM solicitadas, a especialidade do militar ou algum “QQ” e a vaga não estar preenchida). Para as Praças, a prioridade de atendimento é dada por meio de uma fórmula (uma para o CAP e outra para o CPA), definida na própria

DGPM-310, que envolve uma série de parâmetros, como a pontuação, o tempo de serviço, o tempo de embarque, os dias de mar e o tempo passado fora da sede (Rio de Janeiro).

**TABELA 2**  
FPCO e FPCP entre 2010 e 2013 (total, para o Setor Comando-em-Chefe da Esquadra - ComemCh - e aquelas cuja primeira opção foi o Comando da Força de Superfície - ComForSup)

ANO	FPCO				FPCP			
	TOTAL	ComemCh		ComForSup	TOTAL	ComemCh		ComForSup
		Nº	%			Nº	%	
2010	14	1	7,1	-	3855	542	14,1	145
2011	46	5	10,9	1	2784	349	12,5	84
2012	122	6	4,9	3	4898	551	11,2	117
2013	35	-	-	-	4629	600	13,0	153

Fonte: DPMM.

Na TAB. 2, verifica-se que o percentual de solicitações para embarque no ComemCh é baixo. Cabe destacar que a maioria dos pedidos tem como destino OM fora do ComForSup, onde não há navios, e que algumas solicitações para navios são originadas por requisitos de carreira para promoção<sup>21</sup>. Esses dados estão alinhados àqueles relativos às opções de cursos, permitindo concluir que, atualmente, há poucos militares que optam por especialidades relacionadas aos navios e os que as possuem raramente solicitam embarcar, a não ser que seja para cumprir requisitos de carreira. Assim sendo, é necessário que sejam verificadas formas de inverter essa tendência e atrair o pessoal para a atividade-fim.

### 2.3 GERAÇÃO X E Y

Para melhorar a gestão de pessoas, é essencial estudar as características daqueles que serão alvo dessa gestão. Nesse sentido, para o propósito deste trabalho, é fundamental saber como efetuar a comunicação com o pessoal, a fim de que sejam aplicadas técnicas e

<sup>21</sup> O PCOM estabelece um tempo mínimo de embarque até Capitão-Tenente e como Oficial Superior para que o Oficial seja promovido ao posto superior e a Capitão-de-Mar-e-Guerra, respectivamente. O PCPM também estabelece um tempo de embarque obrigatório para promoção das Praças do CPA.

formas de comunicação que alcancem melhores resultados.

Serão estudadas as características das gerações X e Y<sup>22</sup>, uma vez que esta última geração abrange os MN no segundo ano da graduação e os GM, cujas idades variam entre 21 e 27 anos<sup>23</sup> (nascidos entre 1986 e 1992), e aqueles que estão ingressando na Marinha.

O estudo da geração X se justifica não apenas por abranger a maioria das pessoas que efetuam suas opções não relacionadas à carreira (os mais antigos que têm o direito de apresentar as FPCP e FCPO), mas por representarem os maiores de 31 anos (mais da metade do pessoal da Marinha) e a quem também se deseja atingir com a comunicação.

### 2.3.1 Geração X

O comportamento e as consequentes características de cada geração dependem, obviamente, do momento histórico e socioeconômico que ela se desenvolve e presencia. A geração X corresponde àqueles que viveram a Guerra Fria, o aparecimento da AIDS, a queda do muro de Berlim e presenciaram ou participaram do movimento *hippie* e da revolução sexual. Sofreram muito com a instabilidade econômica mundial e o medo do desemprego, viveram em uma sociedade em que havia aumento do divórcio, descrença no governo, desconfiança de lideranças, apatia política, além de terem presenciado o início da internet e sido influenciados por programas de televisão, o que gerou um aumento do consumismo, reorientando o modo de viver e agir das pessoas<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Em que pese alguns autores definirem as datas de nascimento da geração X entre 1960 e 1980 e da geração Y entre 1980 e 2000, outros discordam um pouco, não havendo um consenso. Por isso, este trabalho adotará o que foi sugerido por Santos, Ariento, Diniz e Dovigo (2011), considerando os nascidos entre 1964 e 1977 pertencentes à geração X, e os nascidos entre 1978 e 1994 pertencentes à geração Y.

<sup>23</sup> A lei 12.704/2012 estabelece que o ingresso na Escola Naval (EN) se dará entre 18 e 22 anos e nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros (EAM) entre 18 e 21 anos de idade. Como a EN tem a duração de quatro anos, podendo chegar, no máximo, a cinco anos, os GM terão entre 22 e 27 anos. Quanto aos MN, o PCPM estipula o interstício de planejamento de quatro anos e eles efetuam suas opções no segundo ano da graduação. Como a EAM tem duração de um ano, eles efetuarão suas opções com idades que variam de 21 a 25 anos.

<sup>24</sup> SANTOS, ARIENTE, DINIZ, DOVIGO, 2011; KUNTZ, 2009; VIANA, 2008; OLHAR DIGITAL, 2011.



Como consequência, possuem as seguintes características: pregam a paz e a liberdade de escolha; ficam mais tempo nas empresas que a geração Y, por medo do desemprego; valorizam o trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais, já que o trabalho é encarado como aquele que paga as contas; buscam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, preocupando-se com a qualidade de vida, porém, muitas vezes, os valores pessoais são colocados em segundo plano na busca dos objetivos; e são motivados por oportunidade de desenvolvimento e empregabilidade e trabalho mais independente, flexível e criativo<sup>25</sup>.

Analisando-se estas características, visualiza-se que essa geração é menos susceptível à evasão, uma vez que fica mais tempo nas empresas. O risco de evasão reduz quando são considerados o medo do desemprego, a valorização da estabilidade financeira e o tempo de serviço que já possuem, por serem mais velhos, o que, naturalmente, faz com que pensem mais antes de deixar a Força. Mesmo assim, caso não tenham suas opções atendidas, os mais jovens que pertencem a essa geração podem considerar a evasão para outras carreiras em que possuam estabilidade financeira e continuem a levar em consideração o tempo de serviço para sua aposentadoria, como o funcionalismo público municipal, estadual ou federal e, até mesmo, outras Forças. Assim sendo, é importante tentar motivá-los a permanecer na Marinha, utilizando a comunicação social e outras formas de motivação.

O fato de essa geração se preocupar com a qualidade de vida está bastante relacionado a alguns motivos identificados pela DEEnM para fuga da vida de bordo (maior período de ausência da família; escala de serviço mais apertada; rotina de trabalho mais árdua; maiores responsabilidades no serviço e nas incumbências) e pode explicar por que, em geral, não solicita o retorno para bordo por meio das FPCP e FPCO. No entanto, deve-se utilizar o fato de essa geração, muitas vezes, colocar os valores pessoais em segundo plano na busca dos objetivos, tentando alinhar seus objetivos aos da Força. Nota-se claramente, então, a

<sup>25</sup> SANTOS, ARIENTE, DINIZ, DOVIGO, 2011; KUNTZ, 2009; VIANA, 2008.

importância da gestão de pessoal como forma de orientá-los e influenciá-los, utilizando diversos meios, dentre os quais a comunicação social, para motivá-los em direção aos objetivos e interesses da Instituição.

### **2.3.2 Geração Y**

O momento histórico e socioeconômico em que a geração Y se desenvolveu e vivenciou corresponde à revolução tecnológica, tendo essa geração se conectado desde cedo ao mundo digital (à internet), proporcionando-lhes facilidades para lidar com novas tecnologias e permitindo-lhes acesso fácil e rápido às informações, de modo a encontrarem respostas para suas dúvidas sem necessitar de ajuda. Além disso, não presenciaram nenhuma ruptura social, viveram com prosperidade econômica, liberdade política e democracia, e muitos foram criados por babás, em creches ou por avós, em função da ausência dos pais, por omissão ou por força do trabalho, ocasionando que, muitas vezes, fossem superprotegidos ou acostumados a terem o que desejavam para compensar essa ausência<sup>26</sup>.

Como consequência disso, possuem as seguintes características: excesso de segurança; independência; aceitam a diversidade; são críticos; questionadores; agitados; inquietos; instáveis; distraídos; insubordinados (indiferentes em relação à autoridade, admirando a competência e comportamento ético e não a hierarquia); impacientes; imediatistas; especialistas na realização multitarefa; ambiciosos; exigentes quanto ao seu trabalho e à qualidade de sua vida, sendo o trabalho encarado como uma fonte de satisfação (realização pessoal) e de aprendizado, valorizando menos a permanência em uma única empresa que as gerações anteriores, não tendo medo do risco de demissão; buscam o reconhecimento; são individualistas; egoístas (leais a si mesmos), priorizando seus interesses

---

<sup>26</sup> SANTOS, ARIENTE, DINIZ, DOVIGO, 2011; KUNTZ, 2009; VIANA, 2008; OLHAR DIGITAL, 2011.

próprios, dificilmente abrindo mão de satisfazer um desejo pessoal em detrimento de um emprego, permanecendo nas empresas enquanto elas permitirem que seus projetos profissionais sejam atendidos; bem informados; generalistas ou superficiais; gostam de variedade, desafios e oportunidades; são capazes de resolver problemas; e preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos<sup>27</sup>.

Ao mesmo tempo em que algumas características dessa geração representam uma ameaça para a Marinha em termos de evasão de pessoal, outras podem ser exploradas como oportunidade, desde que sejam utilizadas pela comunicação como forma de influenciar e convencê-los a alterar suas opções de carreira, reduzindo o número de insatisfeitos e, ao mesmo tempo, atendendo às necessidades da atividade-fim e, conseqüentemente, da Força.

O fato de serem imediatistas, por exemplo, aumenta o risco de evasão quando não veem seus objetivos alcançados ou são contrariados; assim como a exigência quanto ao seu trabalho e a qualidade de sua vida estão diretamente ligados a muitos dos fatores identificados pela DEEnM como motivadores da fuga de bordo. Da mesma forma, o fato de valorizarem menos a permanência em uma única empresa que as gerações anteriores, não tendo medo do risco de demissão, também aumenta a probabilidade e o risco de evasão.

Em contrapartida, os fatos de se motivarem por um ambiente de trabalho descontraído, alegre e agradável; de serem agitados e inquietos; e de gostarem de variedade, desafios e oportunidades podem ser utilizados para atraí-los para bordo, uma vez que, normalmente, os melhores ambientes de trabalho existentes na Força são a bordo dos navios e a vida de bordo é muito agitada e variada, sendo repleta de desafios e oportunidades.

Além disso, pode-se explorar também o fato de serem preocupados com o meio ambiente e de admirarem o comportamento ético, que estão diretamente ligados à imagem que a Marinha e as Forças Armadas passam para a sociedade. Deve-se, também, explorar a busca pelo reconhecimento e o sentimento de fazer a diferença para a sociedade, na

<sup>27</sup> SANTOS, ARIENTE, DINIZ, DOVIGO, 2011; KUNTZ, 2009; VIANA, 2008; OLHAR DIGITAL, 2011.

comunicação que for feita, no intuito de motivá-los à carreira e, sobretudo, à atividade-fim.

Tudo isso permite concluir que as características da geração X e Y devem ser estudadas e levadas em consideração na escolha da melhor forma de se comunicar com o público interno, permitindo que sejam alteradas as opções e escolhas, relacionadas ou não à carreira, que afastam o pessoal de bordo. Desta forma estar-se-á diminuindo o número de desmotivados por não terem tido as suas opções atendidas e aumentando o número de pessoas motivadas a bordo. O resultado será um ganho duplo para a Marinha: redução da evasão em função da desmotivação; e aumento da eficiência dos meios navais, por passarem a ser operados por pessoal mais motivado.

Uma vez identificadas as características gerais das pessoas que a Marinha está gerindo, efetuando uma breve análise com relação à sua utilidade para atender ao propósito de uma melhor comunicação, e de apresentada a dinâmica da gestão de pessoal da Marinha, tendo constatado os desvios de opções atualmente existentes, que acabam não atendendo plenamente às necessidades da Instituição e de parte de seu pessoal, gerando insatisfação e desmotivação, que, em muitos casos, pode acarretar evasão de pessoal, no próximo capítulo estudar-se-á e analisar-se-á a motivação, no intuito de entender e aprender como influenciar as pessoas a alterar o seu comportamento por meio da comunicação.

### 3 SATISFAÇÃO DO PESSOAL E MOTIVAÇÃO

As seis ações existentes na definição de gestão de pessoas de Chiavenato (2010) - agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar - permitem depreender que há estreita relação dessa gestão com satisfação de pessoal e motivação.

Para reforçar a relevância desses temas, pode-se recorrer aos objetivos da gestão de pessoas. Para Chiavenato (2010, p. 12-13), esses objetivos devem contribuir para a eficácia da empresa através de sete meios, dentre os quais cita “proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas” e “aumentar a autoestima e a satisfação das pessoas no trabalho.” Conclui-se, então, que, para atingir o objetivo proposto por este trabalho de gerir pessoas e influenciá-las, de modo que alterem voluntariamente suas opções, sem que haja insatisfação, é fundamental tratar dos temas motivação e satisfação do pessoal.

Além de tratar da motivação e de suas teorias, este capítulo abordará também a remuneração e as recompensas, e tratará da motivação e satisfação de pessoal na Marinha, aproveitando para identificar e analisar, à luz dos conceitos e teorias de motivação, os incentivos estudados no âmbito do Setor do Pessoal para motivar o pessoal a embarcar.

Com relação à motivação, sabe-se que as pessoas motivadas trabalham melhor, com mais vontade e felizes, obtendo melhores resultados. Nesse sentido, Campos (1992) afirma que, nas empresas, a máxima produtividade pode ser alcançada melhorando o *software* (métodos e procedimentos), o *hardware* (equipamentos e materiais) e *humanware* (o ser humano – as pessoas). Acrescenta que, para melhorar o *hardware*, utiliza-se o aporte de capital, adquirindo equipamentos e materiais. No entanto, só é possível melhorar os procedimentos e métodos (*software*) por meio das pessoas, ou seja, para melhorar *software*, depende-se do desenvolvimento do *humanware*. Por fim, para melhorar o ser humano, necessita-se de aporte de conhecimento, mas esse depende da vontade das pessoas

aprenderem, ou seja, de sua voluntariedade e motivação. Assim sendo, conclui-se que a motivação das pessoas é essencial para aumentar a produtividade, uma vez que ela melhora o *humanware* e permite o desenvolvimento e a absorção de melhores métodos e procedimentos.

Esse conceito está perfeitamente de acordo com o defendido por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009), de que o desempenho das pessoas é função de sua capacidade e de sua motivação e de que essa última afeta o próprio processo de aprendizado. Além disso, esses autores relacionam o assunto diretamente à liderança, uma vez que cabe ao líder conduzir, estimular, influenciar, incentivar e motivar seus subordinados.

Esse ponto de vista também está alinhado aos motivos, descritos por Bates (2004), pelos quais quase a metade da força de trabalho norte-americana não está realmente engajada com o trabalho, não ativando seus dons criativos nem buscando inspiração para criar novos produtos e serviços. Ele diz que as pesquisas indicam que a maioria dessas pessoas quer crescer e ser parte integrante do sucesso das empresas, no entanto, com frequência, existe falta de conexão com o superior imediato, que pode ser entendido como falta de liderança. Essas pessoas também creem que a empresa não se importa com elas, o que se pode traduzir como falta de reconhecimento, assunto que será abordado neste capítulo como fator motivacional.

Contudo, o estudo da motivação é bastante complexo, porque existem muitas razões que explicam uma simples ação (desde determinantes internos que o indivíduo guarda no consciente, como personalidade, predisposições, hereditariedade e crenças, passando por impulsos cujas origens ele desconhece, até estímulos provenientes do ambiente); e pelo fato de as pessoas não fazerem as mesmas coisas pelos mesmos motivos. Conclui-se, assim, que a motivação cobre vasta gama de formas comportamentais e que o comportamento das pessoas difere entre si no que tange às motivações. (BERGAMINI, 1997; CHIAVENATO, 2000).

Apesar disso, existem três suposições, relacionadas entre si, na tentativa de criar um modelo para explicar o comportamento humano e que apoiam o que foi descrito até aqui.

O modelo considera que o comportamento humano é causado por estímulos internos e externos, podendo sofrer alterações devido a conflitos, perturbações ou ansiedade; motivado (não é casual nem aleatório, não existindo comportamento sem haver motivação); e orientado para objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2000; FACCIOLI, 2008).

Dessa forma, considerando o comentado de que as pessoas agem de alguma forma com base nas próprias fontes internas de necessidades e respondendo a controles impostos pelo exterior, e de que o comportamento humano não é espontâneo e tem um propósito, para entendê-lo é primordial conhecer a motivação humana, conforme afirma Chiavenato (2000).

### 3.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS MODERNAS

Diversas teorias tentam explicar a motivação e, conseqüentemente, o comportamento humano. Estudos desse gênero remontam a correntes filosóficas gregas que entendiam que o comportamento do homem era hedonista, ou seja, voltado para o prazer e para evitar a dor. (BERGAMINI, 1997; FACCIOLI, 2008). A maioria das teorias psicológicas foi inspirada de alguma maneira por essas correntes gregas. Essas teorias se baseiam nos acontecimentos passados (hereditariedade, crenças, personalidade, entre outros), sendo conhecidas como motivação extrínseca. Há ainda a teoria dos instintos e impulso, conhecida como motivação intrínseca; e as teorias relacionadas à motivação consciente, teorias cognitivas ou conscientes, que veem a motivação como uma antecipação do prazer futuro e levam em conta que “as pessoas tomam decisões conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual.” (BERGAMINI, 1997, p. 63).

Cabe destacar que todas as teorias, sejam cognitivas, psicológicas ou de instintos, não são excludentes, porém se complementam e contribuem para uma visão mais abrangente

das pessoas, no intuito de tentar explicar a complexidade de seu comportamento.

No entanto, considerando que “um princípio gerencial básico afirma que o comportamento é controlado pelas suas consequências” (LOPES, 2009, p. 153) pode-se concluir que as teorias que realmente interessam à gestão de pessoas são aquelas que veem a motivação como uma antecipação do prazer futuro, ou seja, as teorias cognitivas. Por isso, este trabalho abordará exclusivamente as teorias conscientes ou cognitivas, tendo sido selecionadas cinco delas que se encontram na maioria da literatura de administração e de gestão de pessoas. As três primeiras estão diretamente relacionadas à necessidade humana, sendo conhecidas como teorias de conteúdo e as duas últimas são conhecidas como teorias de processo, por levarem em consideração “o pensamento interior ou processo cognitivo que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.” (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, 2008, p. 87).

### **3.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow (1908-1970) desenvolveu a mais conhecida e popular das teorias motivacionais que, como as demais teorias de conteúdo, defende que o ser humano é movido pela busca de necessidades. Ele dividiu as necessidades em grupos e as ordenou hierarquicamente, desde as necessidades mais básicas ao bem-estar físico até as de ordem superior relacionadas à autorrealização, defendendo a predominância daquelas que estavam abaixo sobre as superiores. Segundo ele, as necessidades superiores só se manifestam quando as inferiores estão relativamente ou parcialmente satisfeitas e, quando uma necessidade é satisfeita, deixa de motivar. Além disso, Maslow reconhece que a satisfação plena de um determinado nível jamais será alcançada.



Essas necessidades são tradicionalmente organizadas em uma pirâmide, conforme apresentado na FIG. 4, aparecendo, na base, as necessidades fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência e preservação do indivíduo, como, por exemplo, fome, sede, sono, moradia e desejo sexual. Em seguida, encontram-se as necessidades de segurança, envolvendo o senso de estabilidade e proteção contra qualquer perigo ou ameaça reais ou imaginários, como a doença, o desemprego, o roubo. Essas duas necessidades são consideradas necessidades primárias. O terceiro nível corresponde às necessidades sociais, relacionadas à vida associativa com outras pessoas, sendo voltadas à aceitação e amizade no grupo, incluindo interação social, afeição, companherismo, amizade e amor. No quarto nível, aparecem as necessidades de estima, relacionadas à forma pela qual a pessoa se avalia e se vê, estando direcionadas à busca de uma autoimagem positiva e envolvendo a autoapreciação, a autoconfiança, amor próprio, necessidade de reconhecimento e aprovação social, como consideração, *status* e prestígio. Por último, no quinto nível, estão as necessidades de autorrealização voltadas, principalmente, para o desenvolvimento integral da potencialidade individual, envolvendo crescimento pessoal, autossatisfação e autocontrole. Esses três últimos níveis representam as necessidades secundárias<sup>28</sup>.

No entanto, Maslow reconhece que a hierarquia das necessidades não é rígida, podendo existir exceções com pessoas que têm tendências de considerar determinados impulsos mais importantes, o que explicaria, por exemplo, alguns artistas sacrificarem o lado financeiro em favor de sua realização pessoal (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, 2008) ou, no caso em estudo, determinados e poucos GM e MN escolherem como primeira opção carreiras ligadas à navios de superfície ou à atividade-fim.

Considerando que, na Marinha, os salários pagos são suficientes para satisfazer as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança no trabalho são provenientes da

---

<sup>28</sup>BERGAMINI, 1997; CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, 2008; CHIAVENATO, 2000, FACCIOLI, 2008; ROCHA, CHRISTENSEN, 1999.

estabilidade, e o ambiente de trabalho propicia a associação entre as pessoas e harmonia, pode-se concluir, utilizando a teoria de Maslow, que a necessidade seguinte, de estima, é capaz de motivar. Assim sendo, o reconhecimento, que será a proposta deste trabalho, é essencial para motivar as pessoas na Força.

### **3.1.2 Teoria de Dois Fatores (Motivação-Higiene)**

Segundo Frederick Herzberg (1923-2000), que desenvolveu essa teoria, há dois conjuntos de fatores envolvidos na explicação do comportamento de trabalho dos indivíduos. O primeiro está localizado no ambiente, sendo externo à atividade que o indivíduo desempenha e não está sob o controle das pessoas. Por isso são chamados de fatores extrínsecos ou higiênicos e os principais são a chefia e a supervisão, as condições de trabalho, os salários, os benefícios sociais e a segurança no trabalho. Segundo Herzberg, esses fatores apenas evitam a insatisfação no trabalho não conseguindo elevar a satisfação, ou seja, são preventivos.

Os outros fatores são relacionados ao conteúdo do trabalho em si, do cargo e da natureza das tarefas efetuadas pelo indivíduo, e englobam o reconhecimento recebido, sentimentos de responsabilidade, de autorrealização e de desenvolvimento individual. Segundo Herzberg, esses fatores provocam a satisfação dos indivíduos, sendo motivadores, por isso, são conhecidos como fatores intrínsecos ou motivacionais. (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, 2008; CHIAVENATO, 2000; LOPES, 2009).

Comparando ambas as teorias apresentadas até aqui, percebe-se que os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades secundárias de Maslow, e os higiênicos relacionam-se às primárias, conforme representado na FIG. 4. (CHIAVENATO, 2000). A relação e a complementaridade entre as duas teorias tornam-se clara quando se verifica que o

salário é um fator higiênico para Herzberg e, geralmente, é utilizado para satisfazer as necessidades fisiológicas e, algumas vezes, as de segurança, ou seja, às necessidades primárias de Maslow.



FIGURA 4 – Pirâmide de Maslow com os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg  
Fonte: Concepção do autor.

Analisando essas duas teorias, depreende-se que utilizar recompensas financeiras para motivar, provavelmente, não gera satisfação nem motivação, uma vez que o salário é um fator higiênico, não sendo condição suficiente para aportar satisfação, mas para impedir insatisfação. Poder-se-á, então, impedir a evasão, contudo não motivará comportamentos que tragam a eficiência, o engajamento e o aumento da produtividade. Para conseguir esse resultado, é necessário atuar em fatores motivacionais ou nas necessidades secundárias, por meio do reconhecimento, de oportunidades, de desafios, da valorização do empregado, de autonomia e do ambiente de trabalho, por exemplo.

### 3.1.3 Teoria ERC

Clayton Alderfer propõe uma teoria que muito se assemelha ao modelo de Maslow, segundo a qual existem três grupos de necessidades. As necessidades de existência (E), correspondentes às fisiológicas e de segurança (primárias) de Maslow; as necessidades de

relacionamento (R), correspondentes às sociais e de estima de Maslow; e as necessidades de crescimento (C), relacionadas com as de autorrealização de Maslow.

A grande diferença em sua proposta é que não existe uma grande rigidez hierárquica entre elas de forma que a transferência de um nível para outro não ocorre somente após a satisfação do nível anterior, podendo haver mais de uma necessidade motivando, ao mesmo tempo, o comportamento. (BERGAMINI, 1997; FACCIOLI, 2008).

Apesar de sua semelhança com as teorias de Maslow, essa teoria é fundamental uma vez que é mais flexível e permitirá apoiar as conclusões deste trabalho, tendo em vista que a proposta é que a comunicação social seja utilizada internamente como meio de reconhecer o trabalho efetuado pelo pessoal de bordo. Poder-se-ia alegar que o reconhecimento pertence a um nível de necessidade de Maslow acima do fisiológico ou do social, que estão relacionados a alguns fatores apontados na fuga pelas especialidades de bordo pelos MN (falta de incentivos financeiros - necessidade fisiológica -; maior período de ausência da família; e escala de serviço mais apertada - necessidades sociais). No entanto, além dessa teoria defender a não existência de rígida hierarquia entre as necessidades, há outros fatores que estão no mesmo nível de hierarquia que o reconhecimento (menores conceitos atribuídos ao pessoal embarcado - necessidade de estima) ou em nível superior (maior dificuldade para frequentar o ensino médio ou o Curso Superior - necessidade de autorrealização).

Além disso, quanto às necessidades sociais, pode-se alegar que, em função do longo tempo de interação, normalmente, os navios têm oportunidades melhores de convívio e satisfação dessas necessidades, tanto a bordo quanto nos portos visitados. Na Marinha, reconhecidamente, o melhor ambiente de trabalho que existe é a bordo, em função dessa maior convivência e dos problemas vividos juntos que unem as pessoas e forjam amigos por

toda a vida. Portanto, é necessário explorar esse fator motivacional e não há meio melhor que a comunicação social para divulgá-lo e explorá-lo.

As teorias de processo apresentadas a seguir, que complementam as de conteúdo, também contribuirão para apoiar as conclusões deste trabalho.

### **3.1.4 Teoria das Expectativas**

Victor Vroom propõe uma teoria que procura explicar como a influência das diferenças pessoais produz algum tipo de motivação nos indivíduos, em função daquilo que armazenam na mente (crenças e expectativas). Para ele, a motivação varia em função de três componentes: a relação entre o esforço efetuado e o resultado alcançado (crença de que um esforço maior levará a um bom desempenho) - expectativa -; a relação existente entre a qualidade do desempenho e as recompensas recebidas (percepção de que um bom desempenho levará a certa recompensa) - instrumentalidade -; e o valor que as recompensas representam para o indivíduo, ou a atração pela recompensa - valência.

A motivação seria, então, uma equação matemática que resulta da multiplicação do valor destes três componentes. Caso um deles ou mais de um seja muito baixo, a motivação será baixa ou menor ainda. (BERGAMINI, 1997; CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, 2008; FACCIOLI, 2008; LOPES, 2009).

Assim sendo, para que alguém se motive, deve dar valor à recompensa (valência), acreditar que um melhor desempenho resultará em recompensas maiores (instrumentalidade) e que um esforço adicional ocasionará um desempenho melhor (expectativa).

Em relação ao caso da fuga das especialidades relacionadas à vida de bordo, pode-se dizer que, para os MN, a valência inexistente ou é baixa e a instrumentalidade também é muito baixa, a partir do momento em que explicam suas atitudes baseados em maiores

responsabilidades a bordo, escala de serviço mais apertada e rotina de trabalho mais árdua, com menores conceitos recebidos, maior risco de acidentes e dificuldade de frequentar aulas após o expediente, além de não haver incentivo financeiro.

Outro ponto importante dessa teoria para o tema deste trabalho é o fato de os três componentes estarem relacionados à percepção, à crença e ao conhecimento das recompensas. Assim sendo, de nada adianta haver recompensas se as pessoas não sabem de sua existência, porque não acarretará em motivação. As pessoas devem conhecê-las e lhes dar valor. É exatamente nesse momento que a comunicação social exercerá um papel fundamental, por meio da comunicação interna e divulgação das recompensas, quaisquer que sejam, auxiliando a sua compreensão por todas as pessoas. Assim sendo, se as recompensas não forem divulgadas, não haverá instrumentalidade nem valência e, para que essa última exista, é necessário que as pessoas a compreendam e deem valor a essas recompensas.

### **3.1.5 Teoria da Equidade**

J. Stacy Adams desenvolveu uma teoria relacionada à justiça observada pelas pessoas ao comparar a recompensa recebida e as contribuições fornecidas para o resultado do trabalho. Segundo a teoria, as pessoas comparam aquilo que lhes é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com o oferecido a outras pessoas semelhantes, buscando garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço.

Dessa forma, aqueles que contribuem mais para a organização esperam receber mais em termos de recompensa e, caso isso não ocorra, o indivíduo ficará desmotivado e tenderá a produzir menos, para que se restabeleça o equilíbrio entre o que produz e o que

recebe, ou deixará a organização. (BERGAMINI, 1997; CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND, LAGO, 2008; LOPES, 2009).

Essa teoria pode ser utilizada para reforçar o fato de o salário não gerar satisfação e motivação, mas impedir a insatisfação, conforme defendido por Herzberg. Se a empresa pagar um salário na média ou acima da média de mercado parece claro que, segundo a teoria da equidade, o salário não vai motivar. No entanto, se o salário for abaixo dessa média vai gerar frustração quando comparado aos demais do mercado, e o seu aumento para a média ou acima dessa poderá, segundo essa teoria, evitar um comportamento como a evasão ou a redução de esforço para efetuar uma tarefa, quando verificado que outros que desempenham funções menos complexas têm a mesma recompensa. Assim, chega-se a mesma conclusão da teoria dos dois fatores de que o salário apenas evita a insatisfação.

Essa teoria explica, então, uma das causas principais de fuga de GM e MN das opções relacionadas aos meios de superfície e atividade-fim, respectivamente, uma vez que eles identificam que, a bordo, se trabalha mais, há maiores riscos e responsabilidades, sem que haja nenhuma recompensa em relação aos demais setores da Marinha. Para piorar a situação, existem atividades ligadas a submarino, a mergulho, a aviação e a operações especiais que, por envolverem risco e dificuldades, são reconhecidas e recebem maior recompensa financeira. Essa desigualdade, seguramente, motiva os jovens Oficiais a optarem da forma como foi mostrada e ocasiona a fuga das Praças da vida de bordo, conforme constatado nas opções dos MN, nas FPCP e nos fatores identificados pela DEEnsM.

### 3.2 REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

Ao falar de motivação e satisfação de pessoal, qualquer pessoa pensa automaticamente em salário, remuneração e em recompensas, que, instintivamente, são fontes

de motivação, apesar de as teorias de dois fatores e da equidade afirmarem e demonstrarem que o salário não motiva, mas evita a insatisfação. No entanto, segundo a teoria das expectativas, essas recompensas são representadas pela instrumentalidade.

Assim sendo, é importante tecer comentários sobre remuneração e recompensas, que, também, servirão para analisar e tirar conclusões a respeito de incentivos propostos pelo Setor do Pessoal para militares embarcados e propiciarão subsídios para conclusões importantes a respeito da utilização da comunicação social com o intuito de auxiliar a obtenção de pessoal.

Chiavenato (2010) e Lopes (2009) decompõem a remuneração total em remuneração básica ou salário-base, correspondente ao salário mensal pago pelo tempo que a pessoa permanece no local de trabalho e pela antiguidade; incentivos salariais ou remuneração variável, para recompensar funcionários pelo desempenho e contribuição para os resultados alcançados por uma unidade ou por toda a organização (concedido por meio de bônus, participação nos lucros e resultados, programa de participação acionária e ganhos compartilhados); e benefícios ou salário indireto, como seguro de vida, seguro saúde e refeições, dentre outros.

Chiavenato (2010) classifica as recompensas como financeiras, que podem ser divididas em diretas (salário direto, bônus, prêmios e comissões) e indiretas (salário indireto, que inclui férias, adicionais - periculosidade, insalubridade, adicional de tempo de serviço etc. -, horas extras, gratificações, gorjetas, participação nos resultados e correspondente monetário dos benefícios concedidos pela organização - alimentação subsidiária, seguro saúde, transporte subsidiado etc.); e não financeiras, como oportunidades de desenvolvimento, segurança no emprego, reconhecimento e autoestima, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho. A remuneração é a soma das recompensas financeiras diretas e indiretas.



Esse assunto é abordado de forma indireta, porém destacada, pelo mesmo autor quando comenta o objetivo da gestão de pessoas de “proporcionar à organização pessoas bem motivadas”. Ele advoga que as pessoas querem reconhecimento e não apenas dinheiro e que elas devem perceber justiça nas recompensas que recebem não se devendo premiar aqueles que não se desempenham bem. Essa visão está perfeitamente alinhada à teoria de Adams (teoria da equidade). Além disso, reconhece a importância de comunicar a toda a organização o reconhecimento ao indivíduo ou ao grupo, de forma que todos saibam o que fizeram, tornando-os modelo para os demais.

Na realidade, esse procedimento de comunicar o reconhecimento é semelhante ao que este trabalho propõe com utilização do *endomarketing* na Marinha para valorizar e reconhecer o pessoal de bordo, no intuito de alterar o atual quadro de opção dos militares. Isso acarretará na obtenção de pessoal mais motivado e qualificado para servir a bordo, aumentando assim a eficiência dos meios navais. Trata-se de um incentivo para que outros trabalhem a bordo, tendo em vista que a Instituição reconhecerá e prestigiará o trabalho ali efetuado.

Rocha e Christensen (1999, p. 163) concordam com o ponto de vista dos incentivos não financeiros anteriormente expostos quando afirmam que “um dos erros mais frequentes no processo de motivação de vendedores é considerar apenas os incentivos financeiros como forma de remuneração da equipe de vendas.”

Garvey (2004) cita uma pesquisa efetuada nos Estados Unidos da América (EUA) entre 750 funcionários de várias indústrias. O resultado apontou que as recompensas mais valorizadas não envolviam custos e que várias entre as dez primeiras tinham mais a ver com o reconhecimento do que com vantagens ou presentes. Dinheiro e outros prêmios monetários apareceram em décimo lugar. Esse resultado está totalmente alinhado à proposta de reconhecimento que este trabalho está apresentando.

Brusco (2010) defende que a questão não é só entregar o prêmio ao funcionário, porém o ideal é reconhecer pessoalmente, o que, além de motivar, não gera custos.

Garvey (2004, p. 27) também cita que, “atualmente, as empresas estão pensando de maneira mais estratégica, com programas alinhados aos seus objetivos de negócios.” Mais uma vez, é uma visão completamente alinhada ao que está sendo proposto neste trabalho, levando em conta que a obtenção de pessoal motivado para as atividades de bordo aumentará a produtividade desse pessoal e a eficiência dos navios. Como esses são os meios que desempenham a destinação constitucional de defesa da Pátria e grande parte das atribuições subsidiárias, ter-se-á, então, uma Força mais eficiente.

Com relação à Marinha, algumas observações relacionadas à motivação, remuneração, recompensa financeira e reconhecimento são pertinentes. Primeiro, a remuneração dos militares é regulada por lei<sup>29</sup>, o que dificulta qualquer alteração no salário-base e nas gratificações. Além disso, não é factível pagar incentivos salariais como bônus ou recompensas por desempenho. Assim sendo, para incentivar os militares, pode-se propor a inclusão de alguma gratificação na lei ou atuar no salário indireto (construção de PNR e aumento da etapa de alimentação, por exemplo).

A segunda observação quanto à motivação na Marinha para os embarcados refere-se ao reconhecimento. Em junho de 2009, a Fragata “Constituição”<sup>30</sup> regressava de uma Comissão de 70 dias e estava atracada em Salvador quando foi acionada para a Operação SAR<sup>31</sup> da aeronave da *Air France* que efetuava o voo Rio-Paris AF447. O desânimo tomou conta da tripulação em função de faltarem apenas quatro dias para regressar para casa e por não se saber quanto tempo iriam permanecer no local. Passados menos de 20 dias, a Fragata regressou para seu porto sede e foi recebida no cais pelo Comandante-em-Chefe da Esquadra,

<sup>29</sup> A Medida Provisória (MP) nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001 dispõe sobre a remuneração dos militares das Forças Armadas.

<sup>30</sup> O autor foi Comandante da Fragata “Constituição” entre 25 de julho de 2008 e 24 de julho de 2010.

<sup>31</sup> Sigla utilizada para “Busca e Salvamento”, advinda da língua inglesa (*Search and Rescue*).

além de ter sido elogiada, através de mensagem, por várias autoridades da Força, incluindo o CM, e de ter tido o seu desempenho reconhecido pela sociedade e, com destaque, pela mídia. Toda a tripulação encontrava-se bastante cansada, física e psicologicamente, depois de três meses no mar, com serviços e exercícios exaustivos. Assim, era esperado que houvesse bastante insatisfação por parte de todos, contudo a motivação era tal que nenhum militar reclamava de nada, trabalhava com extrema dedicação e, no regresso ao Rio de Janeiro, ninguém queria desembarcar e deixar de fazer parte daquele time vitorioso. Ressalta-se que, na ocasião, não houve nenhum tipo de benefício financeiro concedido a nenhum membro da tripulação, porém houve um reconhecimento da sociedade e, principalmente, da Instituição. Esse caso prova a verdadeira força do reconhecimento como fator motivador.

A última observação está relacionada ao Navio-Escola (NE) “Brasil”<sup>32</sup>. Servir nesse Navio é um desejo de muitos militares, visto que a Viagem de Instrução passa por países da Europa, pelos EUA, e por muitos países da América do Sul, além de representar uma oportunidade de receber um salário melhor enquanto se navega no exterior<sup>33</sup> (cerca de seis meses do ano). No entanto, mesmo com essa gratificação que, atualmente, é cerca de duas vezes a recebida no país, tem havido desistências de 10% das Praças<sup>34</sup> em virtude de causas semelhantes àsquelas identificadas pela DEnsM para fuga das especialidades de bordo. Cabe destacar que este percentual de desistências refere-se àqueles que efetivamente embarcaram, não levando em consideração os que desistiram quando consultados previamente pela DPMM antes da divulgação da relação da guarnição. Esse fato ajuda a concluir que a motivação do salário pode existir, porém há casos que o militar coloca outras necessidades à frente.

<sup>32</sup> O autor foi Oficial do NE “Brasil” entre agosto de 1994 e outubro de 1996 e foi Comandante do Navio entre 17 de janeiro de 2012 e 18 de janeiro de 2013.

<sup>33</sup> No exterior, os militares e os funcionários públicos em serviço da União recebem seus salários em dólar, de acordo com o estabelecido na Lei 5.809, de 10 de outubro de 1972.

<sup>34</sup> Fonte: BRASIL. NE “Brasil”, 2013.

### 3.3 MOTIVAÇÃO NA MARINHA

A alta administração da Marinha se preocupa com esse assunto há muito tempo. As antigas Orientações do Ministro da Marinha (ORIMM) já continham determinações relacionadas à motivação e à satisfação de pessoal, e as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), anualmente, apresentam diretrizes relacionadas ao assunto. Em decorrência, anualmente, a DGPM determina, em suas Orientações Setoriais (ORISSET), que sejam efetuadas ações, pesquisas e estudos relacionados à satisfação de pessoal.

Em 2003, foi, então, efetuada a primeira grande pesquisa, no âmbito da DASM, sobre o Perfil Socioeconômico e Cultural da Família Naval, tendo sido entrevistada uma amostra considerável de 38.143 militares e civis. Uma das constatações importantes relacionadas ao tema deste trabalho foi que apenas 10% da amostra indicou como preferência de comissão os navios (servir embarcado). A justificativa apresentada pela preferência por servir em terra foi de “maior tempo dedicado à família” (60%) e “facilidade para estudar” (39%), semelhantes a dois dos fatores identificados pela DEnsM em 2009. Outra constatação importante foi que as motivações apontadas para servir a bordo foram nenhuma (45%); requisito de carreira (21%); vantagem financeira (14%); realização profissional (10%) e ambiente de trabalho (7%). Esses resultados também estão alinhados ao apontado pelas FPCP e FPCO. (BRASIL. DASM, 2004).

Em 2006, a DGPM determinou a constituição de um GT para estudar a motivação e medidas para elevação da satisfação profissional do pessoal. Como consequência desses estudos, foram tomadas diversas medidas para motivação e foi proposta uma sistemática de mensuração da satisfação profissional, além de pesquisas com o pessoal que se desligava da Força antes de completar o tempo de serviço para aposentadoria. (BRASIL. DASM, 2004).

Com relação às pesquisas efetuadas com o pessoal que pediu demissão, ao analisar os relatórios efetuados pela DASM entre 2009 e 2012, verifica-se que o fator “salários e benefícios” não é apontado como principal razão de demissão, aparecendo, normalmente, na quinta posição. Os fatores preponderantes para as Praças são “dificuldade de estudar” e “dispor mais tempo com a família”, necessidades sociais e de autorrealização. Para os Oficiais são “dispor de mais tempo com a família” e “oportunidade mais atrativa no setor privado”, relacionado às atuais oportunidades no mercado de trabalho brasileiro.

Esses resultados servem para apoiar as conclusões das análises efetuadas sobre o poder do salário e das recompensas financeiras como fator motivador. Como comentado, desde que o salário tenha um patamar mínimo para satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança (necessidades primárias de Maslow ou fatores higiênicos de Herzberg) não vai gerar insatisfação. Os demais fatores ou necessidades é que proporcionarão a satisfação e se tornarão motivadores. Quando não são atendidos, podem gerar queda de produtividade ou evasão, como está acontecendo. Obviamente, como comentado, considerando a teoria da equidade, se o salário for abaixo da média do mercado para um mesmo esforço, poderá haver insatisfação, com queda de produção e, nos casos extremos, evasão. É o caso dos que apontam “salário e benefícios” e “oportunidades no setor privado” como causa de demissão.

Em relação aos questionamentos de satisfação de pessoal, em 2006, 2009 e 2012, foram efetuadas as Pesquisas de Satisfação Profissional do Pessoal (SATPES). A amostragem que respondeu a pesquisa de 2006 (6.997 militares, todos do Setor Operativo) não foi estatisticamente expressiva. Por isso, os índices não são usados como parâmetro. Em 2009, ainda que a participação tenha sido semelhante à registrada na pesquisa de 2003, contando com o preenchimento do questionário por 32.517 militares e civis, o relatório das pesquisas não traz nenhum dado específico relacionado ao pessoal embarcado para ser comparado com os resultados de 2003. No entanto, em 2011, a ORISSET da DGPM determinou que a DPMM,

com o concurso da DASM, efetuasse um estudo e identificasse fatores motivacionais para os militares que servem nos meios operativos, a fim de aumentar o nível de satisfação dos embarcados e incentivar a busca pela vida de bordo.

Nessa ocasião, a DASM efetuou um relatório levando em consideração as respostas aos questionários do SATPES II (2009), subdividindo o pessoal que respondeu nos seguintes grupos: navios da Esquadra, navios Distritais, submarinos e demais OM da Marinha. Como era de se esperar, os resultados relacionados à desmotivação e insatisfação do pessoal embarcado na Esquadra foi notório, quando comparado aos demais setores, corroborando com as opções de cursos e carreiras efetuadas. (BRASIL. DASM, 2011a).

Quanto à pesquisa efetuada em 2012, respondida por 44.647 militares e civis (4.672 Oficiais, 38.780 Praças e 1.195 civis), correspondendo a 59% do efetivo, apesar de os números ainda serem reservados, não houve melhora em relação à preferência por servir embarcado, nem para Oficiais, nem para Praças. (BRASIL. DASM, 2013).

Esse resultado, além de apoiar as constatações de desvios de opções de cursos e carreira e de FPCP e FPCO anteriormente mostradas, demonstra a necessidade de se buscar alternativas para motivar o pessoal a buscar a atividade-fim, como a proposta deste trabalho, sob pena de a Marinha modernizar seus equipamentos e não ter pessoal de qualidade capacitado e motivado para operá-los.

### **3.3.1 Incentivo para os militares servirem a bordo dos meios navais**

Fruto da mencionada determinação da ORISSET 2011 da DGPM, a DPMM elaborou um relatório propondo medidas para incentivar os militares, sobretudo as Praças, a servirem em navios. Esse relatório apresenta ações internas e externas que visam a

proporcionar ao pessoal embarcado oportunidades e compensações em relação aos que servem em OM de terra. (BRASIL. DPMM, 2011b).

As ações internas propostas foram as seguintes: alteração da fórmula prevista para cálculo da pontuação para seleção de Praças para Comissão Permanente no Exterior (CPE) e Viagem ao Exterior (VE)<sup>35</sup>; prioridade de PNR para o pessoal embarcado; alteração da fórmula de cálculo para prioridade de atendimento de FPCP; prioridade de atendimento no Sistema de Saúde da Marinha (SSM) para os militares que servem a bordo de navios; e aumento da etapa do complemento financeiro<sup>36</sup> para o pessoal embarcado.

As ações externas propostas foram as seguintes: criação da gratificação de embarque, equivalente a 20% do valor do soldo para o pessoal embarcado em navios, e do adicional de mar, de 1% do soldo a cada 100 dias de mar completado pelo militar, com limite de 10%, sendo incorporado aos seus proventos na inatividade; e adicional de Comando e Direção para Oficiais, que foi descartada pela DGPM, por ser exclusiva para os Oficiais.

Em relação às ações internas, a alteração da fórmula de cálculo da pontuação para seleção de Praças para CPE e VE, aumentando o valor do tempo de embarque e do dia de mar e reduzindo a pontuação de medalhas, foi aprovada e implementada ainda em 2011, com a devida alteração na DGPM-310. Apesar dos comentários já efetuados a respeito das recompensas financeiras e do fato de parte da tripulação do NE “Brasil” estar desistindo de efetuar a viagem, não resta dúvida de que essa medida é um fator motivador para o embarque. Deve-se considerar, ainda, o fato de que a VE e a CPE são extremamente compensadoras sob o ponto de vista cultural e de que a última é uma ótima oportunidade para a família.

A segunda ação interna, à semelhança da medida que foi tomada em relação aos submarinistas na década de 90, também é motivadora, uma vez que representa um salário

<sup>35</sup> Viagem ao Exterior é a viagem a bordo do NE “Brasil” e dos dois Navios de Apoio Logístico à Antártica. Durante a permanência no exterior, a remuneração dos militares é calculada de acordo com a lei de remuneração no exterior, sendo, no câmbio atual (US\$ 1,00 = R\$ 2,25), um pouco maior que o dobro da recebida no Brasil.

<sup>36</sup> Verba destinada à confecção de refeições nas OM, cujo aumento redundará em refeições de melhor qualidade.

indireto para os militares que forem beneficiados com as residências funcionais. No entanto, em virtude de outras prioridades, os PNR recebidos pela Marinha após os Jogos Mundiais Militares não foram distribuídos para militares que servem em navio.

A fórmula para priorizar o atendimento das FPCP, que passou a considerar os dias de mar, foi aprovada e implementada em 2011, com a alteração da DGPM-310. Trata-se de uma mudança motivadora, uma vez que, além de permitir atender a uma aspiração do militar que, por si só, já motiva, acarreta ganho financeiro, quando há mudança de cidade.

A prioridade de atendimento no SSM também pode ser considerada uma recompensa como reconhecimento do esforço efetuado pelo pessoal de bordo e um *status*, sendo, portanto, nitidamente um fator motivacional, quando alguém de bordo se compara a outros que servem em terra e não tem essa vantagem.

A partir do momento em que implica a melhoria da qualidade da refeição a bordo, o aumento da etapa do complemento financeiro para o pessoal embarcado também é uma forma de compensação e recompensa pelo maior esforço efetuado pelo pessoal de bordo. É o que Chiavenato (2010) chama de benefício, e Lopes (2009), de salário indireto e que faz parte da remuneração total. Assim sendo, também é considerado um fator motivacional.

Quanto à criação das gratificações de embarque e do adicional de mar, por mais que haja polêmica em relação ao salário motivar ou não, é considerado um fator motivacional em função da instrumentalidade (teoria das expectativas) e de outras especialidades operativas (aviação naval, submarino, mergulho e operações especiais) já receberem e, de acordo com a teoria da equidade, gerar insatisfação e desmotivar quando as carreiras são comparadas. Cabe destacar que a gratificação de embarque foi reduzida para 10% e, juntamente com o adicional de mar, foram encaminhados para o Ministério da Defesa, a fim de que, após o devido convencimento político, possa ser efetuada a alteração na MP nº 2.215-10, de 2001.

Por último, apesar de não constar como uma ação desse relatório, notou-se,



durante o estudo, que as especialidades de Operador Sonar (OS), Direção de Tiro (DT), Operador Radar (OR) e Caldeira (CA) tinham baixo percentual nas TL das OM fora de sede em relação às suas lotações na Marinha. Por esta razão, durante as alterações de TL relacionadas ao aumento de efetivos, foi reduzido o número de “QQ” nas TL das OM de fora de sede e aumentado o número de militares dessas especialidades<sup>37</sup>. O exemplo dos OS, a seguir, permitirá um melhor entendimento do assunto. A MB possuía 225 OS em sua TL, e apenas 12 destes lotavam em OM fora do Rio de Janeiro, ou seja, apenas 5,33% dos OS tinham a oportunidade segura de servir fora de sede. Por isso, diminuiu-se a quantidade de “QQ” nas TL das OM fora de sede, e aumentou-se o número de OS, para ampliar a chance de militares dessa especialidade serem movimentados e receberem as correspondentes compensações financeiras. Essa medida, à semelhança do raciocínio utilizado em relação à alteração da fórmula de cálculo das FPCP, é considerada motivadora para essas quatro especialidades.

Após apresentar essas alterações propostas, algumas das quais já implementadas, é importante lembrar o papel essencial da comunicação social para que se alcance o propósito de a alteração acarretar o comportamento desejado, qualquer que seja a mudança efetuada para motivar o pessoal a servir a bordo ou a optar por cursos e carreiras relacionadas à vida de bordo. Caso não haja divulgação, a valência ou o valor que a recompensa representa para o militar será nulo, uma vez que esse não conhecerá a recompensa e, segundo a teoria da expectativa, não haverá motivação. Por isso, é fundamental que essas ações sejam muito bem divulgadas após a sua aprovação pela alta administração, o que não foi feito com as alterações nas fórmulas existentes na DGPM-310 (fórmula de cálculo de pontuação para seleção de CPE e VE e fórmula para priorização de FPCP), com o aumento na prioridade de atendimento no

---

<sup>37</sup> O Anexo A do Ofício nº 10-86/2011 da DPMM, relacionado com as alterações de TL decorrentes do aumento de efetivos aprovado pela lei 12.216/2010, detalha, entre as páginas A-2 e A-6, o procedimento utilizado para a incorporação de mais 3.500 Oficiais e 18.000 Praças ao longo de 20 anos nas TL da Marinha. (BRASIL. DPMM, 2011a).

SSM e com o aumento do número de OR, OS, DT e CA nas TL de OM fora de sede.

Assim sendo, essas medidas podem não ter implicado motivação para a maioria das Praças que não souberam da alteração. Por isso, o próximo capítulo tratará especificamente de comunicação social, no intuito de mostrar que se trata de recurso fundamental no processo de motivação de comportamento, de modo a alterar voluntariamente as opções de carreiras e cursos, atendendo às necessidades da Instituição.

## 4 COMUNICAÇÃO SOCIAL

Depois de identificar as distorções de opções em relação às necessidades da Marinha, no primeiro capítulo, e estudar a motivação no capítulo anterior, tratar-se-á, agora, do último e fundamental elo, a comunicação social, que, de acordo com o que se propõe neste trabalho, fará com que os militares alterem suas opções, atendendo às necessidades e à finalidade maior da Instituição.

A comunicação social tem, então, um papel fundamental na proposta apresentada, uma vez que será o meio utilizado pela Força para motivar as pessoas a escolherem as carreiras e cursos relacionados à atividade-fim e também as motivará a optarem por servir a bordo em diferentes momentos da carreira.

No capítulo anterior, verificou-se que a motivação está muito relacionada à liderança e, dependendo do líder ou superior imediato, existe um maior engajamento das pessoas com o trabalho. Além disso, verificou-se, também, que o reconhecimento, pessoal ou por meio de recompensas financeiras, diretas ou indiretas, é um grande fator motivacional que deve ser explorado buscando influenciar comportamentos.

Na realidade, em uma instituição com as dimensões da Marinha, a liderança é fundamental, porém, para alterar o comportamento de grande parcela dos militares distribuídos por diferentes OM localizadas ao redor do território nacional, é necessário que haja uma liderança única ou uma orientação que venha da alta administração de modo que todos saibam que é uma prioridade e algo que vem dos chefes mais graduados. Como a comunicação social transmite uma orientação oriunda do mais alto escalão da organização, pode fazer perfeitamente o papel da liderança quando se pretender transmitir uma orientação ou uma mensagem para toda a Marinha. Assim sendo, a comunicação social fará o papel de um “grande líder”, gerando o reconhecimento para uma parcela maior da Instituição.

Nos últimos sete anos, a importância dada à comunicação social na Marinha tem aumentado. O primeiro sinal disso ocorreu em 2006, com a extinção do SRPM e a criação do CCSM, que conta com 87 militares, enquanto aquele Serviço possuía apenas 22<sup>38</sup>. A nota do CM no Boletim de Ordens e Notícias do dia 06 de fevereiro de 2013 a respeito da importância do PCSM de 2013, reconhecendo o poder da comunicação social para incrementar a autoestima do pessoal da Marinha, fortalecendo o moral e preservando a coesão da Força é um sinal claro de como a atual administração dá valor e sabe utilizar a comunicação. Além disso, demonstra que ela pode ser utilizada para granjear o reconhecimento da sociedade à Instituição. No entanto, a proposta deste trabalho é que a comunicação social seja utilizada internamente como meio de indicar a prioridade atribuída à atividade-fim, servindo de incentivo e reconhecimento para os que servem a bordo e têm uma vida de maior sacrifício.

Assim sendo, este capítulo abordará, inicialmente, a definição de comunicação e a sua utilidade para as organizações como um processo contínuo, tratando, em seguida, da comunicação interna e de sua importância para que sejam alcançados os objetivos estratégicos. Além disso, abordará o *marketing*, seu conceito e o composto mercadológico para, enfim, tratar do *marketing* interno, de sua importância e utilidade para as organizações, assim como da adequação do assunto para que se “venda” internamente a vida de bordo.

#### 4.1 COMUNICAÇÃO

O Dicionário de Termos de *Marketing* define comunicação como “ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual” (MOREIRA, PASQUALE,

---

<sup>38</sup> Fonte: SisTL.

DUBNER, 1999, p. 99). Entretanto, Raupp, Campana e Pinto (2008, p. 19-20), ao tratar do tema, enfatizam um conceito fundamental não esclarecido na definição acima, que é a diferença existente entre comunicar e informar, sendo esse último um processo unilateral, havendo apenas a transmissão de uma mensagem, não pressupondo troca. A comunicação, por sua vez, cuja origem é do latim *communicarre*, que significa “tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões”, está relacionada ao diálogo entre um emissor e um receptor, havendo realimentação e troca. Nesse mesmo sentido, Argenti (2006) enfatiza que a estrutura da comunicação empresarial não é linear, mas circular, sendo a comunicação um processo contínuo que não possui princípio e fim.

Quanto à sua finalidade para as organizações, Chiavenato (2000) aponta dois propósitos: proporcionar informação e compreensão para a condução de tarefas; e proporcionar atitudes que provoquem cooperação, satisfação nos cargos e motivação. A segunda finalidade está completamente alinhada ao que se defende neste trabalho, que é a capacidade da comunicação atuar como fator motivador de comportamentos no sentido de alterar o quadro de opções na carreira. Além disso, o mesmo autor defende que a comunicação empresarial envolve mais que recepção e interpretação da mensagem, pressupondo uma expectativa de compreensão, aceitação e de ação. Esse é exatamente um dos papéis desempenhado pela propaganda, que é uma das técnicas utilizadas no composto mercadológico da promoção, como será pontuado e explicado mais adiante neste capítulo.

Ao abordar como as empresas podem competir em um ambiente em constante mudança, Argenti (2006) comenta a importância de conhecê-lo e adaptar-se sem abrir mão dos princípios, de não presumir que os problemas desaparecerão sem que nada seja efetuado, e de se manter a comunicação empresarial sempre ligada à estratégia da empresa. Esse pensamento também está alinhado com a proposta de utilizar a comunicação para obter pessoal mais motivado para a atividade-fim, o que, conforme comentado no capítulo anterior,

umentará a produtividade do pessoal e a eficiência dos navios, melhorando a Força.

Teixeira, Silveira, Bastos e Oliveira (2010) têm uma visão semelhante em relação à importância da comunicação, quando, entre os desafios impostos pela ambiência da gestão de pessoas, propõem o de assegurar maior visibilidade e transparência, por meio de um programa de comunicação amplo e sistemático, acabando com o segredismo, que, segundo eles, é a maior fonte de desconfiança dos empregados e, muitas vezes, usado como fonte de abuso de poder, incompatível com as organizações modernas.

Tendo em vista a importância da comunicação e sua ligação com a estratégia da empresa, justifica-se a ligação da comunicação empresarial ao mais alto escalão das organizações, conforme propõe Argenti (2006). Analisando o organograma da Marinha, verifica-se que a sua estrutura está perfeitamente de acordo com esse princípio, sendo o CCSM diretamente subordinado ao CM.

Ao analisar os PCSM 2012 e 2013, percebe-se que são elaborados de acordo com a orientação estratégica da Marinha, contendo, inclusive, na introdução, uma mensagem do CM, como forma de transmitir a noção da origem das determinações e ações recomendadas e a empreender. Os Planos contemplam ações a empreender voltadas para o público interno em atividade, da reserva e dependentes e público externo, abrangendo a divulgação de assuntos de interesse da Instituição. No entanto, verifica-se que há uma lacuna em relação à valorização das atividades principais da Marinha e daqueles que desempenham o que, por ser a razão da existência da Força, se chama de “atividade-fim”. Por isso, este trabalho tem o propósito principal de apontar essa deficiência e sugerir uma preocupação maior com esse público, utilizando a comunicação não apenas em termos de coesão interna e fortalecimento do moral dos militares da ativa, porém com o propósito de, também, distinguir e reconhecer aqueles que desempenham as tarefas que são a razão da existência da Marinha.

É importante mencionar que a comunicação de uma organização pode ser

mercadológica ou de *marketing*, que tem a finalidade de gerar visibilidade em produtos ou serviços, com promessas concretas e imediatas; ou institucional ou corporativa, preocupada com ideias e conceitos intangíveis ou subjetivos. A sua finalidade pode ser estabelecer uma imagem favorável da instituição, gerar empatia, criar uma reputação sólida, dificultando a aceitação de críticas ou acusações eventuais e, até, atrair os melhores e mais brilhantes funcionários, podendo, ainda, ser utilizada, de forma indireta, para elevar o moral entre os funcionários, auxiliando a retenção de pessoal. (ARGENTI, 2006; GRACIOSO, 1995; RAUPP, CAMPANA, PINTO, 2008). Assim sendo, verifica-se que uma boa comunicação institucional auxiliará, também, o recrutamento inicial.

Quanto ao público-alvo, Argenti (2006) e Crescitelli (2005) ressaltam que a comunicação voltada para um tipo de público também pode atingir outro. Assim sendo, em relação ao proposto no trabalho, ao se comunicar com o público interno e tentar persuadi-lo a alterar a sua opção, por meio do reconhecimento e valorização da atividade de bordo, indiretamente estar-se-á atingindo, também, aqueles que não podem trabalhar a bordo (Praças do CAP e Oficiais não pertencentes ao CA e ao Corpo de Intendentes da Marinha - CIM). Esses militares, ao serem bem informados das necessidades e prioridades da Marinha, poderão vislumbrar a real finalidade de suas OM de apoio e trabalhar de forma a atender melhor os navios e as suas necessidades. Gerar-se-á um círculo virtuoso, já que melhorará a qualidade do material, facilitando o trabalho a bordo. Isso acarretará em maior procura pela vida de bordo. Esse raciocínio leva em consideração que, de um modo geral, as pessoas que trabalham para apoiar a atividade-fim ou para gerar bem-estar para o pessoal que trabalha a bordo e seus familiares se sentirão parte do processo, na medida em que contribuem de alguma maneira para o sucesso da Instituição. Trata-se de fazer com que as pessoas se sintam importantes para a organização por meio da comunicação, conforme defende Argenti (2006).

Além disso, o esforço gerará benefícios para o recrutamento inicial e para a

imagem da Marinha, uma vez que, estando os militares da ativa cientes da razão de sua existência e conhecendo melhor a Força, poderão estar mais motivados e em melhores condições de divulgar a carreira para aqueles que estejam interessados, trabalhando na mesma direção e sentido dos interesses da Instituição. Cabe ressaltar que a imagem feita da Marinha pelos que a desconhecem está diretamente relacionada aos navios, não compreendendo que alguém que serve a Força não conheça navios. Quando isso ocorre, transmite-se uma má impressão, sendo uma propaganda negativa da Instituição para o público externo. Nesse sentido, ao informar a todos sobre os navios, estar-se-á evitando uma degradação da reputação da Marinha e a perda de credibilidade da Força.

Considerando que o público interno da Marinha abrange os militares da ativa, na inatividade, os servidores civis e os dependentes desses três grupos, verifica-se que, ao se comunicar a valorização e reconhecimento ao pessoal de bordo para o público interno, os próprios dependentes contribuirão para a reversão das opções dos militares, na medida em que se conscientizarem da proposta e que verificarem que seus familiares serão mais reconhecidos se buscarem a vida de bordo. Dessa forma, exercerão pressão e influenciarão suas escolhas para ingressarem em carreiras relacionadas à atividade-fim, no intuito de que também tenham a oportunidade de aparecer tão bem quanto aqueles personagens de bordo que estão sendo ressaltados e são utilizados para comunicar a importância dos navios e dos que lá trabalham.

Outros aspectos relevantes da comunicação estão relacionados a como transmiti-la, ou seja, que forma de comunicação e que meio, veículo ou mídia utilizar. Esse assunto será explorado quando se tratar de *marketing*. No entanto, cabe lembrar o comentado no primeiro capítulo e que é defendido por Raupp, Campana e Pinto (2008), por Rocha e Christensen (1999) e por Las Casas (2007) a respeito da importância de se conhecer exatamente o público-alvo, as suas características, o seu comportamento, os mecanismos do processo decisório de sua mente e analisar os aspectos motivacionais ligados a eles para que



haja uma comunicação eficiente. Por isso, foi essencial identificar, nos capítulos anteriores, as características daqueles que se quer influenciar (gerações X e Y) e o processo de motivação de comportamentos.

## 4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Raupp, Campana e Pinto (2008) afirmam que a comunicação interna tem como fim manter os colaboradores sempre informados do que ocorre na instituição, como um fator de motivação e participação. Defendem, ainda, que ela multiplica a comunicação da imagem de uma organização, por meio de seus próprios colaboradores. Esse pensamento está totalmente de acordo com a proposta de utilizá-la para o reconhecimento daqueles que servem a bordo, motivando o pessoal a optar por carreiras ligadas à atividade-fim.

Além disso, o que defendem os autores acima também está alinhado ao pensamento de Crescitelli (2005), que enfatiza a importância da comunicação interna, lembrando que as organizações têm diversos pontos de contato com o ambiente, sendo um deles os seus próprios integrantes ou o público interno e, por menos relevante que seja esse ponto de contato, não pode ser desprezado, uma vez que está relacionado à credibilidade da instituição. Nesse mesmo sentido, Argenti (2006) ressalta os limites tênues entre a comunicação interna e externa, uma vez que os funcionários de uma empresa fazem parte de vários grupos.

Dessa forma, Crescitelli (2005) advoga que, caso o público interno não esteja bem informado a respeito da organização, poderá atuar contrariando os objetivos estabelecidos pela comunicação externa, uma vez que alguém não pertencente à instituição vê o seu integrante como especialista ou entendido no assunto e, caso esse “especialista” desconheça aquilo que a organização está comunicando para o exterior, implicará perda de credibilidade

da mensagem transmitida. Conclui-se, então, que a comunicação com o público interno contribui para potencializar os esforços de comunicação com o público externo na medida em que os integrantes interagem com distintos públicos e, caso não conheçam o assunto que a organização está comunicando, haverá perda de credibilidade da mensagem e da instituição. Cabe destacar que esse efeito poderá ganhar proporções representativas devido à comunicação boca-a-boca, cujo potencial desencadeador de construção de imagem e de divulgação também é ressaltado por Argenti (2006) e Las Casas (2007).

A argumentação destes autores está completamente alinhada ao benefício indireto, anteriormente mencionado, de que ao informar melhor àqueles que não trabalham a bordo (Praças do CAP e Oficiais não pertencentes ao CA e ao CIM) sobre os navios e as atividades desempenhadas a bordo, contribui-se para o recrutamento inicial e para melhorar a imagem e credibilidade da Marinha.

Todos esses pensamentos estão diretamente relacionados à manutenção de uma imagem positiva e um fortalecimento da reputação da organização, que, de acordo com Argenti (2006), Raupp, Campana e Pinto (2008), Gracioso (1995) e Las Casas (2007) são objetivos da comunicação corporativa ou institucional, na medida em que essa comunicação busca mostrar transparência, criando boa vontade do público, e visa a estabelecer credibilidade para a instituição. Levando-se em consideração esse fato e a interação dos públicos interno e externo, pode-se reforçar a conclusão de que a comunicação interna tem grande importância nesse processo de construção de reputação e credibilidade das organizações, não podendo ser desprezada ou deixar de ser utilizada pelos altos administradores das instituições.

Analisando-se o EMA-860 e o PCSM 2013, verifica-se que a Marinha se preocupa com aspectos relacionados com a divulgação da Força por meio daqueles que efetuam contato direto ou atendimento ao público externo, seja em Hospitais, Capitânicas,

Serviços de Recrutamento ou Salas de Estado das OM. Dentre os propósitos das atividades, o Plano destaca para o público interno as ações para contribuir para a cultura de excelência no atendimento ao público e o EMA-860 possui diretrizes relacionadas à garantia da qualidade do serviço prestado e à disciplina no atendimento telefônico. No entanto, ainda há um vácuo de informação em relação às atividades efetuadas a bordo para grande parte dos militares que não têm suas funções diretamente relacionadas aos navios. Por isso, a proposta deste trabalho contribuirá para preencher esta lacuna, que é uma vulnerabilidade para a credibilidade e imagem da Força.

Outro ponto importante ressaltado por Argenti (2006) é que a comunicação interna e a externa devem ser integradas e coerentes, por meio de mensagens consistentes, de modo que se “venda” aos funcionários as mesmas ideias vendidas ao público externo, evitando o desprazer e a desmotivação de se tomar conhecimento de assuntos internos por meio de fontes externas, como a mídia. No entanto, o autor frisa a importância de haver uma correta e limitada defasagem entre elas, a fim de evitar que funcionários divulguem assuntos reservados de forma aleatória antes que a instituição se manifeste oficialmente.

Argenti (2006) ressaltava, ainda, a importância de uma sólida comunicação interna, gerando o envolvimento, impulsionando a lealdade e aumentando a produtividade da força de trabalho, o que auxiliará na manutenção de funcionários e no sucesso da empresa. O autor esclarece que, quanto maior for o clima de envolvimento, confiança e compromisso criado por uma eficiente comunicação interna, menor será a frequência com que os funcionários recorrerão aos meios informais de comunicação, gerando boatos prejudiciais à administração.

Por fim, uma vez compreendida a importância da comunicação interna, considera-se fundamental para o esclarecimento da finalidade deste trabalho citar a ideia defendida por Argenti (2006, p. 173) de que “a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa” e que aspectos valorizados

pela liderança, como o respeito, saber ouvir e a interação são a base para um programa de comunicação interna eficaz, criando um clima de confiança, que é essencial para uma boa comunicação. Essas ideias são exatamente a proposta do início deste capítulo de utilizar a comunicação como um “grande líder” e a deste trabalho de se valorizar o pessoal embarcado, por meio da comunicação interna, como forma de motivar a busca pela vida de bordo.

Na realidade, a Marinha busca valorizar o seu pessoal, sendo o *slogan* do Setor do Pessoal – “Pessoal, o nosso maior patrimônio” – um sinal claro disto. No entanto, ressalta-se, mais uma vez, que não há nenhuma distinção para aqueles que desempenham a atividade-fim da Força e que, coincidentemente, são os que têm uma vida de maior sacrifício. Por isso, a insistência em frisar a importância do reconhecimento desse esforço, por meio de uma comunicação direcionada a essas pessoas, como forma de motivá-los, o que contribuirá para alterar o quadro de opções de carreira e de procura pela vida de bordo.

#### 4.3 *MARKETING*

Rocha e Christensen (1999) apresentam o *marketing* podendo ser visto como uma função gerencial, como um processo social ou ainda como uma orientação da administração, o que origina grande confusão em termos de conceituação, porém mostram que o seu fim é procurar obter o melhor acoplamento possível entre a oferta e a demanda, partindo da ideia de que demanda (consumidores) e oferta (grupo de fabricantes, cujos produtos apresentam certo grau de dissimilaridade) são heterogêneos.

A definição a seguir, apresentada por Las Casas (2007, p. 15), está de acordo com esse pensamento:

*Marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo

e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Verifica-se, na definição, o aspecto de adequação da oferta com a demanda na medida em que a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores (demanda) visa a alcançar objetivos da organização, por meio do oferecimento ou da venda de um produto ou serviço (oferta).

Conclui-se, então, que o *marketing* pode ser utilizado para adequar a oferta da vida de bordo, por parte da Marinha, às necessidades e aspirações dos militares (demanda), como defendido desde o início deste trabalho. O que se deseja é utilizar o *marketing* para divulgar a oferta e ressaltar as suas qualidades, de modo a despertar o interesse da demanda (dos militares), fazendo com que, por meio do reconhecimento, sintam-se satisfeitos com aquilo que “compraram” (a vida de bordo).

Rocha e Christensen (1999) afirmam haver apenas duas formas de o *marketing* efetuar esse ajuste entre oferta e demanda: proporcionar maior satisfação ao consumidor ou a mesma satisfação com menor preço, podendo essa diferenciação ser tangível ou intangível (material ou psicológica). O que se pretende, ao utilizar o *marketing* para solucionar o problema de busca pelas carreiras e vida de bordo, é influenciar em algo psicológico ou intangível, como o reconhecimento, motivando e gerando satisfação.

Uma vez mostrada a utilidade do *marketing* para o propósito deste trabalho, é importante apresentar o composto mercadológico ou o *marketing mix*, definido por Rocha e Christensen (1999, p. 26) como sendo “o conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de *marketing*, por meio dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente.” Será por meio desse composto, que é formado por quatro variáveis, também conhecidas como “quatro Ps” (produto; praça; preço; e promoção) que a Instituição poderá persuadir os militares a buscarem a vida de bordo, ou seja, ajustará a demanda à oferta.

O produto é aquilo que se vende ou oferece ao consumidor, seja um serviço (ato, ação, esforço ou desempenho), alguns mais intangíveis, como segurança, e outros menos, como transporte e restaurante, ou um bem (objeto, artigo, artefato ou material), geralmente tangíveis com *design* e embalagem (RAUPP, CAMPANA, PINTO, 2008; ROCHA, CHRISTENSEN, 1999; LAS CASAS, 2007). Quanto à proposta apresentada neste trabalho, o produto que se deseja “vender” é a vida de bordo, podendo ser tratado como um serviço altamente intangível.

Cabe mencionar que Las Casas (2007) cita que quanto mais intangível for o serviço, mais afastado estará do *marketing* tradicional. Segundo ele, há diferença em relação ao tratamento do composto mercadológico e na forma de utilização das ferramentas, como, por exemplo, na forma de comunicação, que será frisada ao apresentar a “promoção”.

Outro importante aspecto abordado por Las Casas (2007) está relacionado à importância de se ter bons produtos e serviços para qualquer campanha, sendo inútil promover caso não se tenha condições de oferecer serviços compatíveis. Assim sendo, no caso em análise, é fundamental que existam navios em boas condições e com ambientes de trabalho condizentes. No entanto, possuir navios modernos não é condição suficiente. Caso fosse, haveria fila de pessoas querendo servir na Corveta “Barroso”, mas isso não acontece.

Quanto a isso, a alta administração da Marinha vem se preocupando com a substituição dos meios mais antigos e desgastados, por meio do Programa de Obtenção de Navios-Aeródromos (PRONAE), do Programa de Obtenção de Meios de Superfície (PROSUPER), do Programa de Obtenção de Navios-Anfíbio (PRONANF<sup>39</sup>) e da aquisição de Navios Patrulha Oceânicos e de 500 toneladas.

O segundo composto, “praça”, refere-se à distribuição e à logística de forma que o

---

<sup>39</sup> PRONAE, PROSUPER e PRONANF são parte do Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB) que visam, respectivamente, a obtenção de dois Navios-Aeródromos, de 30 escoltas e quatro Navios-Anfíbio e Navios-Transporte de Apoio, a fim de substituir os meios que estão no final de sua vida útil e equipar a 2ª Esquadra. Fonte: Palestra do CM para o Curso Superior de Defesa (CSD)

produto ou serviço esteja disponível para o consumidor (ROCHA, CHRISTENSEN, 1999; RAUPP, CAMPANA, PINTO, 2008). Esse composto não é aplicável ao caso de “venda” da vida de bordo, uma vez que a distribuição dos navios, normalmente, é fixa e esses meios estão em quase todas as localidades em que a Força possui quantidade significativa de OM.

O terceiro “P”, preço, é a variável que leva em conta o que o consumidor paga financeiramente pelo bem ou serviço, podendo-se considerar, além do preço básico, os descontos, a forma e o prazo de pagamento. Trata-se de outro composto não aplicável ao caso em análise de “venda” da vida de bordo. Por mais que haja um “preço” pago por essa opção em termos de maior dedicação e menor tempo disponível para a família, não é a esse preço que o composto mercadológico se refere.

O último *mix* é a promoção e refere-se justamente à comunicação, sendo necessário estabelecer a forma ou a técnica e os meios de comunicação (mídias) para que o produto (bem ou serviço) seja conhecido e desejado pelo público-alvo (RAUPP, CAMPANA, PINTO, 2008; LAS CASAS, 2007). Rocha e Christensen (1999) definem o composto promocional como um conjunto de instrumentos para **informar** o cliente sobre a oferta, **motivá-lo** a considerar esta oferta e **persuadi-lo** a adquirir o produto como melhor alternativa para o atendimento de suas necessidades.

De posse destas informações, é fácil concluir que, para o caso em estudo, que se deseja motivar e persuadir os militares a buscarem as carreiras relacionadas à vida de bordo, a promoção constitui-se no principal composto mercadológico e será determinante para o sucesso da proposta de utilização do *endomarketing* para alterar o atual quadro de opções.

Por fim, quanto aos *mix*, Raupp, Campana e Pinto (2008) advertem que o segredo do composto está em saber qual é o ponto exato de cada variável para que o produto ou o serviço seja mais eficiente e, conseqüentemente, mais lucrativo. Aplicar esse conceito ao caso em estudo é mais simples, tendo em vista que os “Ps” de “preço” e “praça” não são aplicáveis.

Assim, basta preocupar-se com o serviço “vida de bordo”, que também depende, como mencionado, de bons navios, e com a “promoção”, que, conforme frisado, é o composto mais importante e, por isso, será abordada mais detalhadamente a seguir.

#### 4.3.1 Promoção

Como o caso aborda a promoção de um serviço (vida de bordo), é importante considerar o que afirma Las Casas (2007) que se deve pensar no *marketing* de serviços como *marketing* de desempenho, sem desconsiderar os relevantes aspectos tangíveis que acompanham o serviço. Nesse sentido, aquele autor recomenda que a promoção dê ênfase ao benefício que o serviço proporciona e que a mensagem deva procurar tornar o serviço tangível, com evidências. Dessa forma, para o caso em análise, devem-se frisar os benefícios proporcionados pelos navios e a importância daqueles que trabalham a bordo, demonstrando um reconhecimento da Marinha ao trabalho efetuado, de modo que essas pessoas se sintam as mais importantes da Instituição. Ao mesmo tempo, deve-se procurar retratar, nos veículos de comunicação, acontecimentos cotidianos dos navios, considerados agradáveis pela maioria, de modo que a mensagem seja crível e as pessoas possam se projetar naquela situação, o que dará tangibilidade à vida de bordo. Para aumentar a credibilidade, deve-se considerar a utilização de pessoal de bordo, o que também contribuirá para aumentar a motivação desses e fará com que outros de bordo e, sobretudo, de fora vejam que a prioridade é o navio e vislumbrem a possibilidade de embarcar para virarem personagem de propagandas<sup>40</sup>.

Segundo Raupp, Campana e Pinto (2008), Rocha e Christensen (1999), Crescitelli (2005) e Las Casas (2007), as mídias ou os meios de comunicação mais utilizados para veicular a mensagem promocional são as convencionais (televisão aberta, rádio, cinema,

<sup>40</sup> Segundo Costa (2008), o principal objetivo do personagem é criar, no público alvo, uma identificação baseado no querer ter/querer ser.



jornais, revista, *outdoor*, correio - mala direta - e evento - no caso de promoção de vendas), os novos meios ou mídias não convencionais (televisão a cabo e internet) e as mídias alternativas (balões - *blimp* - aviões com anúncios na praia e anúncios em ônibus - *busdoor* - e táxi, por exemplo).

Não é objetivo deste trabalho determinar as mídias a serem utilizadas no *marketing* interno, tendo em vista que essa decisão será efetuada quando a campanha for planejada e concebida, com ou sem auxílio de uma agência. No entanto, conforme mencionado, durante o planejamento da promoção ou da comunicação não devem ser desprezadas as características do mercado ou do público-alvo. Assim sendo, deve-se considerar que a geração Y está permanentemente conectada, o que indica que a internet deve obrigatoriamente ser utilizada. Da mesma forma, mesmo tratando-se do público interno, não se pode desprezar o poder da televisão, cujos pontos positivos e negativos, segundo Raupp, Campana e Pinto (2008), são, respectivamente, a cobertura e a abrangência; e os altos custos de veiculação, que não influenciarão na promoção para o público interno, uma vez que a veiculação se restringirá ao âmbito interno. Por isso, é necessário levar em consideração a elaboração de filmetes para serem veiculados nas OM e em salas de espera de hospitais e odontoclínica. Esses meios acarretarão, também, o benefício, já comentado, da influência dos dependentes nas escolhas.

Quanto às formas de promoção, de acordo com Rocha e Christensen (1999), Crescitelli (2005) e Las Casas (2007), as mais conhecidas são a direta - venda pessoal, *marketing* direto e relacionamento - e a indireta (propaganda, publicidade<sup>41</sup>, promoção de vendas, relações públicas, patrocínio e *merchandising*). Em função do propósito do trabalho, tratar-se-á somente das formas consideradas eficientes e que podem ser utilizadas para influenciar o público interno: o *merchandising* e a propaganda ou publicidade.

---

<sup>41</sup> Rocha e Christensen (1999) e Crescitelli (2005) afirmam que a diferença entre propaganda e publicidade é o pagamento ou não da veiculação, sendo a publicidade gratuita.

#### 4.3.1.1 Propaganda

Segundo Rocha e Christensen (1999), propaganda é transmissão de mensagens para um público-alvo, utilizando meios de comunicação, com a finalidade de informá-lo, motivá-lo e persuadi-lo a adotar produtos, serviços ou ideias. Gracioso (1995, p. 41 e 51) menciona essas mesmas ações (informar, persuadir e predispor) como propósito e afirma que “a propaganda, em sua essência, é um instrumento de persuasão”, e o seu verdadeiro objetivo é “criar, reforçar ou modificar atitudes mentais, predispondo o consumidor a um comportamento condizente com nossos objetivos”, utilizando apelos emocionais. Pode-se, então, concluir que a propaganda é um instrumento essencial para a proposta deste trabalho de motivar e persuadir os militares a modificarem as suas opções de carreira e a buscarem a vida de bordo, por meio do reconhecimento ao trabalho efetuado nos navios.

Raupp, Campana e Pinto (2008) afirmam que a propaganda é a área mais efervescente do *marketing* e definem os três papéis fundamentais da propaganda: captar a atenção do público-alvo, por meio de sua forma de comunicação; levar ao interesse pela mensagem, através do conteúdo ou da qualidade da informação; e motivar a experimentação. Os autores demonstram, então, que a propaganda leva à experimentação do produto ou serviço, porém a adoção, a fidelização e a lealdade não são uma responsabilidade exclusiva dessa variável, dependendo dos demais compostos mercadológicos. Isso serve para reforçar o conceito anteriormente apresentado de que, para o caso em estudo, não basta uma boa propaganda, sendo necessário, também, preocupar-se com o produto (a vida de bordo), tendo bons navios e um ambiente favorável a bordo. Cabe lembrar que a propaganda sugerida poderá criar um círculo virtuoso na medida em que aqueles que trabalham apoiando os navios percebam a sua importância e, conseqüentemente, um sentido maior para suas tarefas e

sintam-se honrados de participar indiretamente desse processo, passando a apoiar os meios e seu pessoal com maior eficiência. O resultado será um incremento na qualidade dos navios.

Raupp, Campana e Pinto (2008), Rocha e Christensen (1999) e Las Casas (2007) alertam para a importância do planejamento da propaganda, dividindo-o nas seguintes etapas: determinação dos objetivos da propaganda, que são distintos dos objetivos do *marketing*; definição do público-alvo, que, no caso deste trabalho, será o público interno da Marinha, sendo importante levar em consideração as suas características, já levantadas; alocação de verba; determinação da mensagem, das mídias e da frequência de veiculação, após o *briefing* montado pelo cliente e passado para a agência de propaganda; e, por fim, a medição para avaliação da campanha após sua realização.

Essa medição é feita por meio de pesquisas a fim de que se verifique o impacto do esforço promocional. Para o caso em análise, as pesquisas são mais simples, tendo em vista que não se necessita de uma pesquisa inicial para verificar o mercado, já que o SATPES, desenvolvido pela DASM e aplicado de tempos em tempos, fornece indicadores de procura pela vida de bordo, e as próximas opções de carreira, juntamente com as pesquisas de satisfação seguintes, poderão avaliar a evolução da escolha pela vida de bordo. Dessa forma, a campanha fica mais barata e acessível.

#### 4.3.1.2 *Merchandising*

Segundo Raupp, Campana e Pinto (2008), Rocha e Christensen (1999), Crescitelli (2005) e Las Casas (2007), *merchandising* refere-se a toda atividade promocional de apresentação realizada no ponto de venda, gerando disponibilidade e visibilidade ao produto, estando associado ao fato de boa parte das compras serem efetuadas por impulso.

Para o caso em estudo, o *merchandising* é fundamental, tendo em vista que a

promoção deve começar nas EAM, no Colégio Naval (CN) e na EN antes das escolhas, além de ser fundamental que o pessoal de bordo seja utilizado na propaganda boca-a-boca. Assim sendo, a promoção deve começar a bordo, para que o pessoal embarcado se sinta valorizado e reconhecido. Isso fará com que estas pessoas transmitam esse sentimento para os demais militares, formando uma corrente positiva em torno dos navios e proporcionando uma opção voluntária pela vida de bordo e pelas carreiras relacionadas a navio. Nas escolas de formação, onde começará o processo decisório dos MN e dos futuros GM, também é importante haver este tipo de promoção para que todos sintam que os militares de bordo são valorizados e prestigiados pela Marinha.

Segundo Raupp, Campana e Pinto (2008), o *merchandising* também é aplicado em meios de comunicação (na televisão, no rádio e no cinema, por exemplo), por meio da venda ou apresentação de um bem ou serviço dentro da programação, tendo, como ponto forte, o poder do meio e, como pontos fracos, o preço e a dificuldade de controle da forma de apresentação do produto.

Ainda que não sejam *marketing* interno, bons exemplos de *merchandising* no cinema são a promoção do Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro nos filmes da série “Tropa de elite” e o filme “*Top Gun – Ases Indomáveis*”, que atingiu até a nossa Marinha. Além disso, o episódio do programa da Rede Globo, da série “Brava Gente”, em 2002, dirigido por Oficial da Marinha com curso de Diretor de cinema, teve reflexo positivo para a Força e foi extremamente motivador para a tripulação do Navio-Aeródromo (NAe) “São Paulo”, que participou da filmagem<sup>42</sup>. Destaca-se a mencionada desvantagem de dificuldade de controle do que será veiculado, podendo ser contrário à imagem da Instituição, caso não seja elaborado por alguém da Marinha.

---

<sup>42</sup> Em 2002, o autor era Chefe do Grupo da Propulsão do NAe “São Paulo”.

#### 4.4 *MARKETING* INTERNO OU *ENDOMARKETING*

De acordo com Raupp, Campana e Pinto (2008, p. 25 e 53), *endomarketing* significa “*marketing* para dentro”, sendo a realização de ações voltadas para a própria organização. Os autores defendem que o *marketing* interno proporcionará “melhoria na qualidade de produtos e serviços com aumento da produtividade pessoal e de processos.” Apresentam, ainda, ideia semelhante à defendida por Crescitelli (2005), exposta quando se tratou de comunicação interna, de que “toda e qualquer ação de *marketing* voltada para a satisfação e melhor desenvolvimento e cooperação do público interno tem como contrapartida o melhor relacionamento com os clientes externos.” Dessa forma, espera-se que se alcance um melhor atendimento do público externo, quando se desenvolve uma ação de *marketing* voltada para o envolvimento do público interno e sua satisfação.

Esses conceitos permitem concluir que a proposta deste trabalho ocasionará um melhor atendimento ao público externo, o que pode ser considerado uma verdade, levando em consideração que uma Marinha com meios mais eficientes cumprirá melhor a sua missão. Como a proposta do trabalho tenderá a levar pessoas voluntárias e motivadas para bordo, e o pessoal motivado produz mais, os navios irão operar com maior eficiência. Então, conforme previsto na teoria, a Marinha cumprirá a sua missão com maior eficiência, atendendo às necessidades da sociedade (público externo) e à razão maior de sua existência. Todas essas ações contribuirão, ainda, para o incremento da imagem da Força e, conforme defendido quando se abordou a comunicação interna, vão melhorar a informação a respeito das atividades de bordo para aqueles cujas carreiras são ligadas ao apoio e, conseqüentemente, aumentarão a credibilidade da Instituição e auxiliarão no recrutamento inicial.

Além disso, Argenti (2006) e Crescitelli (2005) advogam a respeito da importância de se vender aos funcionários as mesmas ideias que se vende ao público externo,

não apenas para reforçar a imagem da empresa ou melhorar a venda de produtos, porém para aumentar o moral, o que apoia perfeitamente a proposta deste trabalho. Destaca-se que Crescitelli (2005) afirma que esse processo de envolvimento do público interno requer baixo investimento e esforços reduzidos. Trata-se de pensamento perfeitamente alinhado ao defendido por Bates (2004) de que o engajamento do pessoal não é difícil nem dispendioso. As conclusões de que a propaganda para o público interno, proposta no trabalho, são mais baratas, por já disporem de pesquisas anteriores e planejadas para ocorrerem temporariamente e por poderem ser veiculadas em circuitos internos de televisão nas OM e internet sem maiores custos, também estão alinhadas com a ideia de Crescitelli.

Las Casas (2007) chama, também, a atenção para os excelentes resultados da promoção visando ao pessoal da própria empresa devido ao seu caráter motivante, e defende que a companhia de serviços venda o emprego aos empregados antes de vender a seus clientes, para que tenha sucesso. Além disso, advoga que o *marketing* pode perfeitamente ser utilizado dentro das organizações para motivação e melhorar o desempenho e que a propaganda pode ser usada para envolver, motivar e educar os funcionários da empresa. Novamente, estes conceitos servem para apoiar a ideia defendida no trabalho de que é possível motivar o pessoal a buscar a vida de bordo utilizando o *marketing* interno.

O mesmo autor considera, ainda, entre as orientações para desenvolver um plano de *marketing* interno, o desenvolvimento de um programa de treinamento inicial a fim de que se adquira condições essenciais e básicas para desempenhar suas atividades. Nesse sentido, a Marinha desenvolve ações de *endomarketing* ao adestrar o seu pessoal recém-embarcado nas OM para o exercício de suas funções e para o serviço, sobretudo aqueles que prestarão atendimento ao público, cuja preocupação consta em ações, já mencionadas, previstas no PCSM e no EMA-860, com a finalidade de perseguir a excelência no atendimento e de manter e incrementar a imagem da Marinha junto à sociedade.

Por fim, serão citados dois pontos, ressaltados por Raupp, Campana e Pinto (2008, p. 54), a respeito do *marketing* interno para reforçar a conclusão de que o *endomarketing* é o elo essencial no processo de motivação do pessoal em direção à busca pela vida de bordo e às opções pelas carreiras relacionadas com os navios, atendendo às necessidades da Marinha.

Em primeiro lugar, os autores citam o poder de comunicação e motivação do *endomarketing* para que todos desempenhem as suas funções com empenho e depois afirmam que ele ajuda a “difundir as diretrizes da alta administração da empresa, seus objetivos, estratégias, missão, metas e maneiras de atuar.” Trata-se exatamente da proposta feita no início deste capítulo de se utilizar a comunicação social como um “grande líder” para divulgar a importância dos navios e a orientação proveniente diretamente da alta administração naval de que a atividade-fim é a prioridade da Marinha. Dessa forma, o pessoal embarcado sentir-se-á reconhecido e prestigiado, tornando-se motivado, o que acarretará em navios mais eficientes. Além disso, os demais militares, ao verificarem esse reconhecimento tenderão a optar por carreiras relacionadas a navios e voltarão a buscar a vida de bordo. Ou seja, o reconhecimento motivará esse comportamento alinhado às necessidades da Força.

## 5 GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO SOCIAL

Uma vez identificadas a gestão de pessoal na Marinha e as características das pessoas com quem se deseja comunicar; apresentados o processo motivacional, de forma a entender como persuadir o comportamento desejado, e de comunicação interna, fundamental para essa motivação e persuasão, este capítulo apresentará, de forma sucinta, particularidades de carreira da Petrobras e da Vale, relatando casos de insatisfação de pessoal e as respectivas medidas utilizadas para motivá-lo, no intuito de se efetuar uma comparação com a carreira de militares e com as medidas adotadas e propostas pela Força e por este trabalho.

As empresas foram escolhidas por serem de grande porte, estarem distribuídas por grande parte do território nacional, como a Marinha, estarem presentes em diferentes países e, sobretudo, em virtude de o autor conhecer pessoal lá empregado, facilitando o processo de obtenção de informações. Tentou-se, ainda, obter informações da empresa TIM e, apesar de o autor conhecer pessoas das áreas de recursos humanos e de *marketing*, os dados obtidos, constantes no Anexo A, foram escassos e não permitiram as comparações necessárias.

### 5.1 VALE

Empresa inicialmente do ramo de mineração que, a partir de 2002, diversificou-se para siderurgia, logística e energia, atuando em 37 países e contando com uma força de trabalho de mais de 195 mil empregados, entre próprios e prestadores de serviço. No Brasil, são aproximadamente 60 mil funcionários, distribuídos por 11 Estados, das regiões Norte, Nordeste, Centro Oeste e Sudeste, e Distrito Federal, sendo, sempre que possível, admitidos na própria região.



A importância dada ao pessoal é clara, podendo ser percebida em um dos seus valores: “valorizar quem faz a nossa empresa”<sup>43</sup>. Pode-se concluir o mesmo lendo o artigo dos Gerentes de Comunicação Corporativa e Interna e a entrevista ao primeiro desses Gerentes e à Sra. Renata Mazoco, do Departamento de Recursos Humanos, constantes nos Anexos B e C, respectivamente, nos quais é reconhecido que o capital humano é o principal patrimônio da empresa, mesmo conceito utilizado pela Marinha no *slogan* do Setor do Pessoal.

Em relação aos incentivos utilizados para motivar o pessoal a atuar nas áreas mais remotas e onde haja maior perigo, a empresa utiliza o pagamento de adicionais de periculosidade e insalubridade, previstos nas leis trabalhistas, além de oferecer benefícios financeiros, como reconhecimento das localidades, despesas de transferência, pagamento de incentivos de permanência na área. Conclui-se, então, que à exceção dos benefícios indiretos relacionados à experiência adquirida, todas as recompensas utilizadas são financeiras. Essa modalidade de incentivo também foi considerada pelo Setor do Pessoal para solucionar a questão de fuga da vida de bordo. No entanto, existe maior dificuldade de utilizar esse fator motivador com os militares, em função da necessidade de se alterar a lei de remuneração.

Quanto à comunicação, verificam-se, no artigo citado, conceitos perfeitamente alinhados aos constantes no capítulo anterior, como a preservação e influência positiva da reputação da empresa, o alinhamento da comunicação interna com o planejamento estratégico da empresa e a melhoria do clima organizacional, dentre outros. Assim, apesar de a empresa não utilizar o *marketing* interno com a mesma finalidade que a proposta neste trabalho para a Marinha, a comunicação interna é uma ferramenta de gestão de pessoal utilizada de acordo com o preconizado pelos autores pesquisados. Cabe ressaltar que a utilização do *endomarketing* com o mesmo fim do proposto neste trabalho não seria necessária para a empresa, tendo em vista que não possuem o mesmo problema da Marinha.

---

<sup>43</sup> Fonte: Valores da Vale. Disponível em: < <http://www.vale.com/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

## 5.2 PETROBRAS

Empresa inicialmente de exploração, produção, refino e distribuição de petróleo e gás, que, atualmente, atua no ramo de energia e tecnologia, possuindo, no território nacional, cerca de 60 mil empregados, distribuídos em diversos Estados, em todas as regiões do Brasil.

Conforme consta no edital de processo seletivo público de 2012<sup>44</sup> e na entrevista constante do Anexo D, as contratações podem ser efetuadas para trabalhar em local específico (regionais) ou em qualquer ponto do território nacional onde a empresa esteja presente. Verifica-se, também, que os profissionais que efetuam cursos após a admissão, normalmente, têm suas opções atendidas, havendo apenas um índice de 10 a 20% de pessoal compelido a atuar em área da empresa que não deseja. Além disso, os demais concursos públicos são o principal fator de desligamento de pessoal. Na Marinha, também há evasão em função desses concursos.

Além disso, a empresa também utiliza a remuneração para motivar o seu pessoal a exercer funções consideradas mais perigosas que requerem maior sacrifício (atividades embarcadas) e em regiões onde há menor voluntariado. No caso da Petrobras, existem diferentes indenizações financeiras (adicionais de periculosidade, sobreaviso, confinamento e permanência), negociados com os sindicatos, que possuem muita força.

Por último, destaca-se o fato de não se utilizar o *marketing* interno como proposto neste trabalho, nem qualquer tipo de reconhecimento ou *status* para o pessoal que desempenha essas funções, ainda que haja benefícios indiretos, como maior oportunidade de capacitação, para aqueles que trabalham no setor que “move” a empresa e que recebe mais recursos (setor de exploração e produção).

---

<sup>44</sup> Edital PSH-RH-2012 disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/downloads/about-us/careers/tenders/psp-rh-2012-1/pdf/psp-rh-2012-1-edital-de-abertura.pdf>>, acessado em 16 de abril de 2013.

## 6 CONCLUSÃO

Apesar de a gestão de pessoal da Marinha possuir uma dinâmica adequada e lógica, além de funcionar segundo o preconizado na teoria de gestão de recursos humanos, existe uma grande dificuldade de obtenção de pessoal para determinados ramos da carreira, o que, muitas vezes, não atende às necessidades da Força e acaba gerando evasão.

De forma geral, tem-se constatado tendência de fuga das carreiras relacionadas à vida de bordo por ocasião das escolhas, impostas pelos Planos de Carreira, para as especialidades e aperfeiçoamentos. A consequência é a necessidade de compelir militares a seguir ramos para os quais não são voluntários, o que gera insatisfação e pode acarretar evasão. Além disso, os melhores classificados, que, teoricamente, detêm melhores conhecimentos técnicos, acabam cursando especialidades tecnicamente mais simples e menos exigentes e os menos qualificados efetuam cursos mais exigentes, ocasionando piores desempenhos. Dessa forma, a Instituição também não é atendida, em virtude de formar profissionais menos qualificados.

Essa fuga também pode ser constatada ao se verificar as opções de movimentação para outras OM, previstas nas normas internas, e por meio de pesquisas de satisfação de pessoal, que apontam baixo percentual de preferência por trabalhar a bordo.

Ao longo do trabalho, verificou-se que a comunicação e mais precisamente o *endomarketing* pode ser utilizado para mitigar esse problema, influenciando, orientando e persuadindo o pessoal a modificar as suas escolhas, de forma que sejam efetuadas de acordo com as necessidades da Marinha.

As causas dessa fuga são variadas e foram identificadas em pesquisas internas, tendo, o assunto, preocupado a alta administração da Força, que estuda motivação há algum tempo. Em 2011, foi efetuado estudo específico para identificar fatores que possam incentivar

os militares a servirem a bordo de navios. Analisando-se as ações e benefícios propostos no estudo, utilizando diferentes teorias motivacionais, conclui-se que são fatores capazes de alterar o comportamento em relação às opções de carreira, reorientando-as de forma a alinhar as necessidades individuais às da Força. No entanto, apesar de o principal recurso motivacional utilizado pelas organizações ser o financeiro, como confirmado na pesquisa efetuada junto a duas empresas, há outras formas de motivação que devem ser exploradas, como o reconhecimento, sobretudo se for considerada a dificuldade relacionada à aprovação e implementação de gratificações específicas para o pessoal embarcado, uma vez que se esbarra no convencimento político e na alteração da lei de remuneração dos militares.

Além disso, ressalta-se a importância de uma boa divulgação das alterações implementadas para motivar o pessoal. Caso essas não sejam bem comunicadas, de forma que passem a ser conhecidas pelo pessoal, não poderão motivar o comportamento desejado.

Ao se estudar motivação, verifica-se o seu interrelacionamento com a liderança, uma vez que o líder deve conduzir, estimular, incentivar, influenciar e motivar o seu subordinado, sendo fundamental que as instituições possuam bons líderes, a fim de proporcionar um maior crescimento e engajamento das pessoas. Considerando as dimensões da Marinha e o fato de a comunicação social estar diretamente ligada à alta administração, conclui-se que a comunicação interna será percebida por todos como uma orientação proveniente da alta cúpula, podendo, então, ser utilizada para fazer o papel de um “grande líder”. Assim, a transmissão de mensagens de reconhecimento para uma parcela da Instituição, poderá motivar e persuadir os militares a alterarem suas opções de carreira de forma a alinhá-las aos interesses da Força.

Dessa forma, a comunicação social torna-se o elo de ligação entre as necessidades estratégicas da Marinha e o seu pessoal, uma vez que a comunicação deve ter seus objetivos ligados à estratégia da Instituição. A comunicação será, então, o meio utilizado para motivar

as pessoas a escolher as carreiras relacionadas à vida de bordo, permitindo que a Força utilize os mais capacitados em funções tecnicamente mais complexas.

A identificação da função do composto mercadológico “promoção” de informar o cliente a respeito da oferta, motivá-lo a considerá-la e persuadi-lo a utilizá-la como melhor alternativa para atender suas necessidades reforça a ideia de que a comunicação social, mais precisamente o *marketing* interno, poderá fazer esse elo de ligação. Permite, ainda, constatar que a “promoção” será essencial e o principal composto para que essa proposta tenha êxito. Conclui-se, então, que o *endomarketing* pode ser utilizado para inverter a tendência atual de fuga do C-ApSup, das carreiras do CPA e da vida de bordo, sendo uma ferramenta muito útil para a Marinha obter pessoal voluntariamente para essas carreiras.

Além disso, a utilização do *marketing* interno trará benefícios para a imagem e credibilidade da Força e servirá, indiretamente, para auxiliar o recrutamento inicial e para melhorar a qualidade do trabalho daqueles que apoiam a atividade-fim. Haverá, ainda, a influência dos dependentes na alteração de opções.

Como o público externo em geral, ao pensar em Marinha, faz uma relação imediata com navio e, para esse público, os militares e civis da Força e seus dependentes são vistos como especialistas ou, no mínimo, bons conhecedores do assunto, a Instituição perde credibilidade e tem a sua imagem degradada quando o público interno não entende de navio. Assim sendo, ao informar os militares, ativos e inativos, e civis da Força e seus dependentes a respeito dos navios e de suas atividades, aumentando-se o conhecimento em relação a esses meios, melhora-se a imagem da Instituição e aumenta-se a sua credibilidade.

Além disso, o recrutamento inicial, que é diretamente influenciado pelo *marketing* externo (propaganda institucional), também será beneficiado pelo processo de informação do público interno, tendo em vista que esse público estará mais motivado e em melhores condições de divulgar a Força e informar àqueles que desejem ingressar na Marinha.

Finalmente, aqueles que trabalham nas atividades de apoio poderão visualizar a real finalidade de suas OM e, ao se sentirem corresponsáveis pelo sucesso daqueles que estão sendo reconhecidos, prestigiados e valorizados pela alta administração, e verificarem a sua importância, exercerão suas atividades de forma a melhor atender os navios e suas necessidades, gerando o círculo virtuoso de melhor qualidade dos navios, redução da carga de trabalho a bordo e, conseqüentemente, maior procura pela vida de bordo.

Quanto ao processo de *endomarketing*, analisando-se os quatro compostos mercadológicos a serem utilizados para se atingir o propósito de “venda” da vida de bordo, verifica-se que “preço” e “praça” não se aplicam, restando apenas “produto” e “promoção”. O “produto” (a vida de bordo) é um serviço, sendo importante frisar a necessidade de se ter navios em boas condições e com ambientes de trabalho condizentes. Cabe mencionar que ter bons produtos é condição necessária, mas não é suficiente para o sucesso da promoção.

Em relação à promoção, último e fundamental composto para o processo de persuasão do pessoal, as duas formas que podem ser utilizadas satisfatoriamente com o público interno são o *merchandising* e a propaganda. Independente da forma, ao transmitir a mensagem, é essencial frisar os benefícios proporcionados pelos navios e a importância daqueles que trabalham a bordo, de modo a demonstrar o reconhecimento, que fará com que se sintam prestigiados. Além disso, como se trata de um serviço, deve-se dar tangibilidade à vida de bordo, retratando cotidianos agradáveis, de bom ambiente, união e sucesso dos navios, utilizando-se o pessoal de bordo, para aumentar a credibilidade da mensagem.

Apesar de não ser objetivo deste trabalho determinar os meios de comunicação que devam ser utilizados, é sempre importante levar em consideração as características do público-alvo para que se tenha sucesso no processo de comunicação. Como o caso estudado abrange principalmente a geração Y e alguns da geração X, as principais características dessas gerações foram identificadas e devem ser exploradas para que se tenha uma comunicação

mais eficaz e eficiente. Não se pode, pois, desprezar o alcance da televisão para ambas as gerações, nem o fato de a geração Y estar permanentemente conectada à internet. Em relação à televisão, ainda que seja uma mídia de alto custo de veiculação, não ocasionará grande desembolso de verbas, em função de se tratar de promoção restrita ao âmbito interno.

Outro ponto que, em geral, dificulta a promoção e onera o processo é a medição para avaliação de resultados. Porém, não haverá dificuldades, uma vez que se trata de *marketing* interno, e a Marinha efetua, rotineiramente, pesquisas de satisfação de pessoal, que podem ser utilizadas, não havendo necessidade de medições extras ou com o público externo.

Ressalta-se que para implementar essa proposta, além de prever ações no PCSM, é necessário alterar o propósito do CCSM e o capítulo da DGPM-305 que versa sobre SReM.

Por último, destaca-se que a Força vem aumentando a utilização da comunicação social para diversas finalidades, algumas das quais diretamente relacionadas à gestão de pessoal, no intuito de incrementar a autoestima, fortalecendo o moral e preservando a coesão. No entanto, ainda há uma lacuna em relação à sua utilização para demonstrar a prioridade atribuída à atividade operativa, que, normalmente, requer um maior sacrifício do pessoal e, por isso, acaba afastando os militares das carreiras relacionadas aos navios e da vida de bordo. Ao utilizar a comunicação social com essa finalidade, a Instituição demonstrará reconhecimento ao pessoal ali empregado, prestigiando-os de forma que se consiga motivar e persuadir o pessoal a voltar a procurar a vida de bordo, em busca desse reconhecimento. Conseqüentemente, as pessoas passarão a se voluntariar para as carreiras essenciais para o desempenho de atividades diretamente relacionadas à destinação constitucional e às atribuições subsidiárias, aumentando a eficiência da Marinha.

Assim, as palavras de Rui Barbosa em suas Cartas da Inglaterra, de 1896, poderão ser utilizadas com maior propriedade, tendo em vista que, uma vez obtido o material, haverá pessoal devidamente qualificado e motivado para operar qualquer tipo de navio.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 327 p.

BATES, Steve. Em busca do engajamento. *Melhor – Gestão de Pessoas* – Revista Oficial do Sistema Nacional da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). São Paulo: Editora Sarmiento, p. 36-41, mai. 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BRASIL. Comandante da Marinha. Plano de Comunicação Social da Marinha (PCSM/2013). *Boletim de Ordens e Notícias – BONO*, Rio de Janeiro, n. 89, 06 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. *Ordem do Dia nº 001/2008, de 11 de junho de 2008*. Brasília, 2008. Disponível em: <[https://www.mar.mil.br/11jun08/ordem\\_dia.swf](https://www.mar.mil.br/11jun08/ordem_dia.swf)>. Acesso em: 06 mar. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)>. Acesso em: 26 fev. 2013.

BRASIL. Diretoria de Assistência Social da Marinha. *Dados consolidados da Pesquisa de Satisfação de Pessoal e Profissional de 2006 (SATPES I)*. Rio de Janeiro, 2006a.

\_\_\_\_\_. *Ofício nº 280, de 25 de agosto de 2004* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Perfil Sócio-Econômico e Cultural da Família Naval. Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. *Ofício nº 414, de 23 de novembro de 2006* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Elevação do Nível de Satisfação Profissional do Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, 2006b.

\_\_\_\_\_. *Ofício nº 72, de 28 de abril de 2011* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Estudo sobre fatores motivacionais para o pessoal embarcado. Rio de Janeiro, 2011a.

\_\_\_\_\_. *Ofício nº 138, de 13 de julho de 2011* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Pesquisa de Satisfação Profissional (SATPES II). Rio de Janeiro, 2011b.

\_\_\_\_\_. *Ofício nº 37, de 08 de março de 2013* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Pesquisa de Satisfação Profissional (SATPES III). Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. *Relatório dos questionários de Desligamento*. 09 set. 2009. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. *Relatório dos questionários de Desligamento*. 08 set. 2010. Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_. *Relatório dos questionários de Desligamento*. 01 jun. 2011, Rio de Janeiro, 2011c.

\_\_\_\_\_. *Relatório dos questionários de Desligamento*. 16 mar. 2012. Rio de Janeiro, 2012.



BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. *Ofício nº 1296, de 19 de novembro de 2009* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Formação de Praças. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. *Ofício nº 197, de 18 de março de 2011* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Nova Sistemática de escolha e seleção de especialidades. Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL. Diretoria de Pessoal Militar da Marinha. *Ofício nº 10-86, de 02 de agosto de 2011* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Tabelas de Lotação (TL). Rio de Janeiro, 2011a.

\_\_\_\_\_. *Ofício nº 10-98, de 19 de agosto de 2011* à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Propostas de incentivo aos militares para servirem a bordo dos meios navais. Rio de Janeiro, 2011b.

\_\_\_\_\_. *Sistema WEB de Tabelas de Lotação (SisTL)*. Disponível na página da intranet da DPMM. Acesso em: 05 mar. 2013.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. *DGPM-305: normas para o sistema de planejamento de pessoal da Marinha*. Rio de Janeiro, 2010a.

\_\_\_\_\_. *DGPM-310: normas para designação, nomeação e afastamentos temporários do serviço para o pessoal militar da Marinha*. Rio de Janeiro, 2010b.

\_\_\_\_\_. *Orientações Setoriais para 2001 (ORISSET-2011)*. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. *Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM)*. Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. *Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM)*. Rio de Janeiro, 2012a.

\_\_\_\_\_. *Plano de Corrente de Oficiais (PCO)*. Rio de Janeiro, 2012b.

\_\_\_\_\_. *Plano de Corrente de Praças (PCP)*. Rio de Janeiro, 2012c.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. *EMA-860: manual de comunicação social da Marinha*. Brasília, 2006c.

BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 10 jun. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp97.htm)>. Acesso em: 26 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 117, de 02 de setembro de 2004. Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para estabelecer novas atribuições subsidiárias. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 03 set. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp117.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp117.htm)>. Acesso em 26 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010. Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, que “dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas”, para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e

disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 26 ago. 2010a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp136.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp136.htm)>. Acesso em 26 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972. Dispõe sobre a Retribuição e Direitos do Pessoal Civil e Militar em Serviço da União no Exterior, e dá outras Providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 13 out. 1972. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/papem/downloads/decreto/Lre.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.216, de 11 de março de 2010. Altera os arts. 1º, 11, 16 e 17 e acrescenta os arts. 7º-A e 7º-B à Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 12 mar. 2010b. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112216.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112216.htm)>. Acesso em: 01 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.704, de 08 de agosto de 2012. Altera a Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre o ensino na Marinha, no que se refere aos requisitos para ingresso nas Carreiras da Marinha. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 9 ago. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12704.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12704.htm)>. Acesso em: 28 fev. 2013.

BRASIL. Marinha. *Missão e Visão de Futuro da Marinha*. Brasília, 2013a. 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 em: 25 fev. 2013.

\_\_\_\_\_. *Orientações do Comandante da Marinha - ORCOM 2012*. Brasília, 2012a.

\_\_\_\_\_. *Orientações do Comandante da Marinha - ORCOM 2013*. Brasília, 2013b.

\_\_\_\_\_. *Plano de Comunicação Social da Marinha para 2012 – PCSM 2012*. Brasília, 2012b.

\_\_\_\_\_. *Plano de Comunicação Social da Marinha para 2013 – PCSM 2013*. Brasília, 2013c.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001. Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis ns. 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 01 set. 2001. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/45/2001/2215-10.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

BRASIL. Navio-Escola “Brasil”. *Ofício nº 8, de 16 de janeiro de 2013* à Diretoria de Pessoal Militar da Marinha. Militares que permanecem a bordo para Viagem de Instrução de Guardas-Marinha (VIGM) subsequente. Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Petrobras. *Edital PSH-RH-2012*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/downloads/about-us/careers/tenders/psp-rh-2012-1/pdf/psp-rh-2012-1-edital-de-abertura.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

BRUSCO, Sueli. *Os três mosqueteiros da gestão de pessoal: motivar, reconhecer e recompensar*. 30 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/os-tres-mosqueteiros-da-gestao-de-pessoal-motivar-reconhecer-e-recompensar/35052/>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

BUENO JUNIOR, José Roberto. *Centro de Comunicação Social da Marinha*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2013. Palestra proferida para o C-PEM, na Escola de Guerra Naval, em 07 mai. 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 220 p.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. *Liderança e motivação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. 152 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração - Teoria, Processo e Prática*. 3. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 2000. 416 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

COSTA, Jobert. *A força dos personagens na propaganda*. 02 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.ifd.com.br/blog/publicidade-e-propaganda/a-forca-dos-personagens-na-propaganda/>>. Acesso em: 07 mar. 2013.

CRESCITELLI, Edson. A importância do público interno na Comunicação de *Marketing*. *Revista da Faculdade de Comunicação da FAAP*, São Paulo, nº 15 - 2º semestre de 2005. Disponível em: <[http://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_15/\\_edson\\_crescitelli.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_15/_edson_crescitelli.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2013.

FACCIOLI, Cintya. *Teorias motivacionais*. 02 mai. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/teorias-motivacionais/22665/>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

FERREIRA, Márcio. Resposta de questionário [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <mbserta@hotmail.com> em 20 mar. 2013.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

GARVEY, Charlotte. Significativos sinais de valorização. *Melhor: Gestão de Pessoas – Revista Oficial do Sistema Nacional da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)*. São Paulo: Editora Sarmiento, n. 205, p. 26-30, nov. 2004.

GONÇALVES, Elias; ALMEIDA, Luiz Carlos de. *A importância da comunicação integrada – externa e interna – para o sucesso da organização*. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/luizcarlosdealmeida/a-importancia-da-comunicacao-integrada-externa-e-interna-para-o-sucesso-da-organizaopdf>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

GRACIOSO, Francisco. *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, 1995. 112 p.

GUIDA, Sérgio Gago. Informações de FPCP, FPCO e preferências de comissão de GM [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <mbserta@hotmail.com> em 05 abr. 2013.

KUNTZ, Ana Paula. Entendendo as Gerações X e Y: imediatistas e irreverentes, os representantes da Geração Y chegam ao mercado de trabalho para mostrar que falta de cerimônia pode ser excesso de competência. 24 abr. 2009. *Revista Você S/A*. São Paulo: Abril, edição 135, abr. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 2007. 257 p. ISBN 978-85-224-4794-7.

LOPES, Neyde Vemieri. *Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MAZOCO, Renata. Resposta de questionário [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <mbserta@hotmail.com> em 30 abr. 2013.

MORAIS, Priscila Cecília; SILVA, Jacqueline Macedo da; GECLER, Jênifer; MANOLESCO, Friedhilde M. K. *Motivação: uma questão de valorização*. 2008. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosINIC/INIC1031\\_01\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1031_01_O.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2013.

MOREIRA, Julio Cesar Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. *Dicionário de termos de marketing: definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas e estas atividade*. 3.ed.- São Paulo: Atlas, 1999. 383 p.

MOURA NETO, Julio Soares de. *O Comando da Marinha*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2013. Palestra proferida para o CSD, na Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, em 13 mar. 2013.

OLHAR DIGITAL. *Gerações X, Y e “baby boomers” : quem são? : entenda a classificação e o que o mundo pode esperar das novas gerações*. 10 abr. 2011. Disponível em: <[http://olhardigital.uol.com.br/jovem/digital\\_news/noticias/geracao\\_y\\_conheca\\_os\\_jovens\\_que\\_nasceram\\_junto\\_da\\_revolucao\\_tecnologica](http://olhardigital.uol.com.br/jovem/digital_news/noticias/geracao_y_conheca_os_jovens_que_nasceram_junto_da_revolucao_tecnologica)>. Acesso em: 12 mar. 2013.

RAUPP, Roberto; CAMPANA FILHO, Carlos; PINTO, Nayra Assad. *Estratégias de comunicação em marketing*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008. 136 p. (Série Cademp).

RHNEWS. Revista da Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Debate*. Rio de Janeiro, p. 4, out. 2006.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. *O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers*, out. 2011. ISSN 2177-3866. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

SARAIVA, Gabriela. Resposta de questionário [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <mbserta@hotmail.com> em 06 mai. 2013.

SOARES, Paulo Henrique Leal. Resposta de questionário [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <mbserta@hotmail.com> em 09 abr. 2013.

\_\_\_\_\_; SCHRECK, Mirka. *Comunicação interna: o desafio em um contexto internacional* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <mbserta@hotmail.com> em 09 abr. 2013.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS NETO, Carlos Pinheiro dos Santos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Gestão estratégica de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 148 p.

VIANA, Fernando. *Os novos tempos: a convivência das gerações X e Y nas empresas*. 06 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

## APÊNDICE A

### ESTRUTURA FUNCIONAL DO COPLAPE

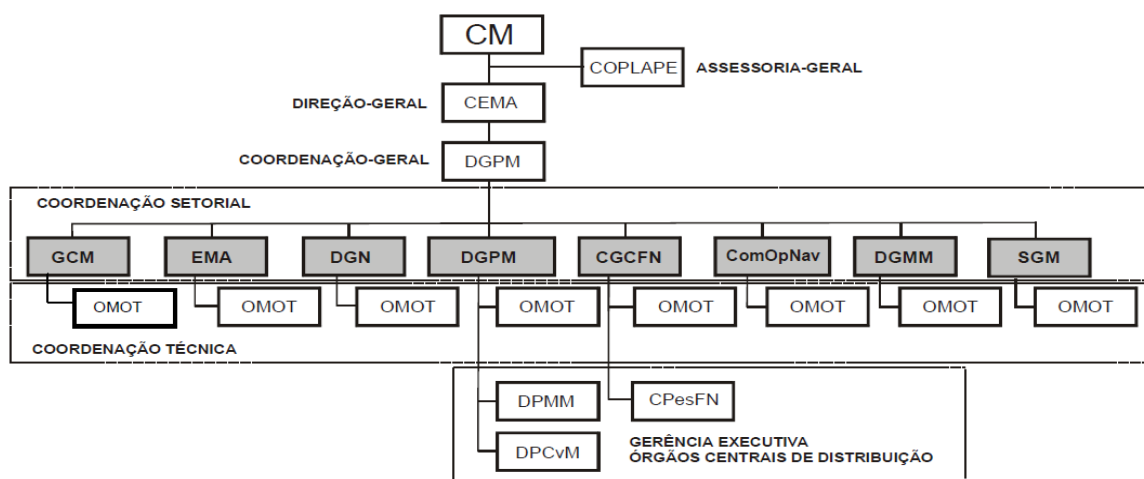


Figura 5 - Estrutura funcional do COPLAPE<sup>45</sup>  
 Fonte: BRASIL. DGPM, 2010a, p. 1-3.

<sup>45</sup> Estrutura constante na DGPM-305, página 1-3, que ainda não contempla a Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha (SecCTM) na Coordenação Setorial do COPLAPE.

OMOT é Organização Militar Orientadora Técnica, “a quem cabe a orientação técnica requerida pelo pessoal, bem como a normatização, padronização e atualização de procedimentos dentro da área de conhecimento sob sua responsabilidade” (BRASIL. DGPM, 2010a, p. 1-2).

## APÊNDICE B

## CICLO LOGÍSTICO DE RECURSOS HUMANOS DA MARINHA

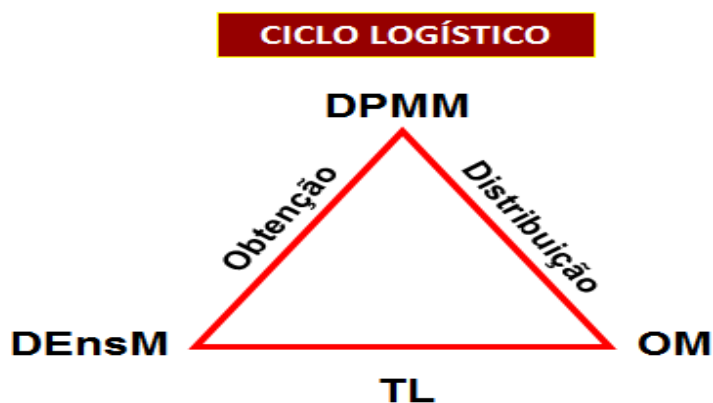


FIGURA 6 - Ciclo Logístico de Recursos Humanos na Marinha  
Fonte: DGPM.

Observa-se que a tabela de lotação (TL) representa a necessidade pessoal da Marinha, sendo a base para o planejamento da função logística recursos humanos da Instituição. O somatório das TL de todas as OM são, então, as necessidades de pessoal que deve ser obtida por meio de gestão da DEnsM, que coordena os processos seletivos de recrutamento inicial e o Sistema de Ensino Naval. Esse Sistema proporciona as demais obtenções ao longo da carreira, juntamente com os Programas de Cursos e Estágios extra-MB (nas demais Forças e em estabelecimentos de ensino no Brasil e no exterior). Durante o processo, todos esses programas são verificados em algum momento pela DEnsM. Uma vez obtido o pessoal, ele é distribuído de volta para as OM, para atender às suas TL, pelos Órgãos Centrais de Distribuição (OCD), aqui representados simplistamente pela DPMM.

## APÊNDICE C

### ALTERAÇÕES SUGERIDAS NA DGPM-305

#### QUADRO 1

Alterações sugeridas na DGPM-305

Nº	PÁGINA	TEXTO ORIGINAL	TEXTO SUGERIDO	OBSERVAÇÃO
1	8-1 e 8-2	b) Recrutamento Interno - o emprego de técnicas e procedimentos com o propósito de atrair os militares já servindo à Marinha (público interno), potencialmente capazes de se candidatarem a cursos de carreira diferenciados nas áreas de aviação, submarino, mergulho, comandos e operadores de reator nuclear.	b) Recrutamento Interno - o emprego de técnicas e procedimentos com o propósito de atrair os militares já servindo à Marinha (público interno), potencialmente capazes de se candidatarem a cursos de carreira nas áreas de superfície, aviação, submarino, mergulho, comandos e operadores de reator nuclear.	<b>Retirar</b> a palavra “diferenciados” que, por si só, discrimina os demais cursos e sobretudo os relacionados com a atividade de superfície (denota que estes cursos de caráter voluntário são melhores que os demais) e <b>inserir</b> os cursos na área de superfície entre os contemplados pelas ações de recrutamento interno.
2	8-3	<b>8.5.5 - ComemCh, DPMM, CPesFN, ComForAerNav e ComForS:</b>	<b>8.5.5 - ComemCh, DPMM, CPesFN, ComForSup, ComForAerNav e ComForS:</b>	<b>Inserir</b> o ComForSup, onde estão a maioria dos militares embarcados em meios de superfície, no SReM e atribuir-lhe as mesmas tarefas dos demais comandos operativos onde servem os militares com os cursos voluntários (ComForAerNav e ComForS).

Fonte: Concepção do Autor.



**APÊNDICE D****RAMOS VOCACIONAIS E RESPECTIVAS ESPECIALIDADES**

QUADRO 2  
Ramos vocacionais e respectivas especialidades

<b>RAMOS VOCACIONAIS</b>	<b>ESPECIALIDADES</b>
MECÂNICA	MC, MT, CP, MO, MA, FR, CA, AM
	Voluntariado AV (VA, MV, SV, HV e EV)
ELETRICIDADE / ELETRÔNICA	EL, CI, ET, DT, OR, OS, CN, HN, AM
	Voluntariado AV (VA, VN, CV e VS)
APOIO	MR, SI, ES, PL, AR, CO, BA, EF
	Voluntariado AV (RV)

Fonte: BRASIL. DEEnsM, 2011.

As especialidades de mergulho (MG) e educação física (EP) não foram enquadradas em nenhum ramo e permanecem como voluntariado. Suas vagas podem ser preenchidas por qualquer dos MN, independente do ramo vocacional em que estiver classificado.

**ANEXO A**

**ENTREVISTA A FUNCIONÁRIOS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS E DE *MARKETING* DA TIM**

1. Quantos empregados possui a empresa?

Cerca de 11 mil empregados.

2. Desde quando a empresa existe no Brasil?

Desde 1998.

3. Como está distribuída a empresa pelo Brasil (em que Regiões e Estados da Federação ela está presente)?

Estamos presentes em quase 3 mil cidades do Brasil, sendo a Matriz no Rio de Janeiro, Barra da Tijuca e tendo regionais distribuídas nas cinco regiões do país.

4. De que modo são admitidos os empregados na empresa?

Por meio de processo seletivo.

5. As admissões são regionais ou nacionais? Os empregados são oriundos das localidades onde trabalham ou podem ser trasladados a qualquer momento para as diferentes partes do país?

As admissões são regionais e, desde que o empregado se interesse, pode haver uma transferência.

6. Existe um plano de carreira pré-definido para os diferentes níveis e carreiras na empresa? Ele está escrito em alguma norma interna? É possível ter acesso ao plano ou às normas?

Esta informação é confidencial.

7. Há escolhas que os empregados devam efetuar em determinados momentos de suas carreiras na empresa (por exemplo, após um curso)? Qual é o critério para a escolha? Há

empregados que não tem a sua opção atendida? Qual é o percentual? Existe evasão significativa por esse motivo?

Esta informação é confidencial.

8. A empresa tem dificuldade de recrutar pessoal para alguma área específica?

Que área e por que razão?

Esta informação é confidencial.

9. Que artifícios a empresa utiliza para motivar as pessoas a trabalharem em áreas onde haja mais dificuldades (maior perigo, distância, condições mais insalubres, etc)?. A remuneração? O reconhecimento da empresa com outras oportunidades? Status interno (perante os demais empregados)?

Esta informação é confidencial.

10. Como a empresa utiliza o *marketing* interno? Está unicamente ligado à divulgação de produtos a fim de informar os empregados?

Não. Há uma área de comunicação interna para divulgação de resultados, produtos e estratégias da empresa.

## ANEXO B

## COMUNICAÇÃO INTERNA: O DESAFIO EM UM CONTEXTO INTERNACIONAL

**Paulo Henrique Leal Soares<sup>46</sup> e Mirka Schreck<sup>47</sup>**

O texto apresenta reflexões sobre os desafios que os profissionais de comunicação interna da Vale enfrentam na realidade de uma empresa internacional. O processo de crescimento da Vale levou um direcionamento para a internacionalização da comunicação interna, seus processos, orientações e principalmente a construção coletiva com uma equipe multicultural. Uma oportunidade de reflexão da área e uma necessidade de revisão de todos os seus processos em função de um contexto internacional, mais desafiador e complexo.

*The text presents reflections on the challenges that Vale's Internal Communications professionals face within the context of an international company. Vale's resulted in the decision to internationalize internal communications: processes, guidelines and especially a focus on collaboration within a multicultural team. This represented an opportunity for reflection on Internal Communications and answered a need to review all its processes in light of a more challenging and complex international context.*

**Palavras-chave: Comunicação interna, cultura, internacionalização, Vale.**

---

<sup>46</sup> Mestrando em Comunicação na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMinas). Graduado em Publicidade e Propaganda pela PUC-Minas; especialista em Comunicação Organizacional pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA); especialista em Comunicação Empresarial pela PUC-Minas. Trabalha no Departamento de Comunicação da Vale desde 1995, tendo atuado em Carajás (PA), São Luís (MA), Belo Horizonte (MG). Atualmente é gerente geral de Comunicação Corporativa da Vale. Diretor do Capítulo Rio de Janeiro da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Membro da International Association of Business Communicators (IABC), da qual recebeu o título de ABC (*accredited in business communication*).

<sup>47</sup> Trabalha na Vale há sete anos sendo os três últimos dedicados à área de comunicação interna global da empresa. É mestre em Engenharia de Produção com ênfase em *Marketing* pela Universidade de Santa Catarina, pós-graduada em Comunicação e Gestão pelo Instituto de Educação Continuada da PUC Minas Gerais e formada em Comunicação Social pela PUC Minas. Antes da Vale trabalhou na Acesita, Fiat Automóveis e TV Record Minas Gerais.

Nas últimas três décadas, presenciamos um crescimento constante de empresas atuando em diversos países. Produtos e serviços estão sendo deslocados além das suas fronteiras de origem em um crescimento de volume e valores nunca antes observados. Hoje o processo de internacionalização das empresas está cada vez mais comum, porém sua complexidade aumenta a cada nova experiência. Os desafios das diferenças culturais dos países, de diferentes idiomas, necessidades e em especial de expectativas são enfrentados pelos profissionais que conduzem essas expansões. Estamos lidando com um público cada vez mais conectado, interligado, exigente e também questionador. As experiências no âmbito do país de origem de uma organização passam a serem influenciadas por um fator cultural. A cultura de uma nação impactará a assertividade das práticas comunicacionais.

O processo de internacionalização das organizações que antes estava destinado apenas às empresas de origem de países desenvolvidos está acontecendo também com organizações de países em desenvolvimento, como China, Rússia, Índia, México, África do Sul e Brasil. Podemos notar nos últimos anos que várias empresas brasileiras estão passando por um processo de internacionalização, entre elas, destacam-se: Gerdau (siderurgia), JBS (alimentos), Braskem (petroquímica) e também a Vale (mineração).

### **Cultura nacional e cultura organizacional**

A cultura nacional e organizacional tem influenciado diretamente o desempenho das organizações, em especial as que passam por mudanças estratégicas, de liderança, crescimento, fusões e aquisições. Em um processo de internacionalização a diferença cultural deve ser observada, pois, impactará o crescimento da organização em um território além das suas fronteiras de origem. “Cultura nacional, portanto, é o conjunto de valores, premissas e sentimentos adquiridos desde a infância pela população, nas fronteiras da nação, e serve de base para que essa população se organize, estabeleça regras e para que os indivíduos interajam”. (TANURE; DUARTE, 2006, p. 195).

## Segundo os autores, Hofstede

[...] define cultura como uma programação mental coletiva que diferencia determinado grupo de outros. Segundo o autor, cultura é aprendida, e não herdada, ou seja, constitui um processo de aprendizagem desde o início da vida do indivíduo. A cultura está implícita na maneira de agir e de pensar, no juízo do que é considerado certo ou errado, bom ou mau, bem como na compreensão do que motiva as atitudes das outras pessoas. (TANURE; DUARTE, 2006, p. 194-195).

Hofstede identificou nos seus estudos cinco dimensões que irão diferenciar as culturas nacionais. A primeira dimensão é a distância hierárquica ou distância do poder, ou seja, o quanto as pessoas identificam que o poder e o status estão distribuídos de forma desigual e também o seu nível de aceitação desta situação. A segunda dimensão é a necessidade de controle de incerteza, ou o quanto os integrantes de uma determinada cultura se sentem ameaçados por questões desconhecidas, o verdadeiro receio ou não do desconhecido. A terceira dimensão dos estudos de Hofstede é o individualismo/coletivismo, ou seja, como os indivíduos de um determinado grupo se relacionam entre si, e como são os laços destas ligações. A quarta dimensão é referente à masculinidade/feminilidade, referentes às diferenças existentes, dentro da cultura, dos papéis do homem e da mulher. Nas sociedades tipicamente masculinas, serão encontrados um índice maior de competitividade e agressividade, características naturalmente ligadas aos homens. Nas culturas mais femininas não há tanta diferença no papel desempenhado pelo homem ou pela mulher. A orientação de longo prazo versus orientações para curto prazo é a última dimensão dos estudos de Hofstede, onde ele identifica as relações dos grupos com o passado, presente e o futuro (TANURE; DUARTE, 2006; HOFSTEDÉ, 1991).

Outra corrente nos estudos da cultura apresentam dimensões diferentes, como o defendido por Trompenaars (1994). O autor define cinco dimensões de como nos relacionamos com outras pessoas. Universalismo versus particularismo (regras versus relacionamentos), coletivismo versus individualismo (o grupo versus o indivíduo), neutro versus emocional (a variedade de sentimentos expressos), difuso versus específico (a variedade de envoltórios), conquista versus atribuição (como se confere status). Este modelo também é aplicado nos estudos das culturas nacionais e seus impactos nas organizações.

Segundo Tanure e Duarte (2006) a cultura organizacional das empresas com atividades internacionais influencia como essa se comportará e gerenciará os seus processos, estando sensíveis aos fatores culturais. “Como nas negociações internacionais é intenso o processo de interação entre pessoas e culturas nacionais e organizacionais distintas, as diferenças culturais podem ser particularmente relevantes para o resultado do processo.” (TANURE; DUARTE, 2006, p. 208). Já para Schein, cultura organizacional é

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros com a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009).

Cultura e liderança estão diretamente ligadas, como dois lados da mesma moeda, não sendo possível compreendê-las se não em conjunto e interação (SCHEIN, 2009). Tanto a cultura nacional com a cultura da organização serão fatores importantes e determinantes no processo de comunicação com o público interno. No momento de expansão dos negócios e a presença em territórios até então desconhecidos, os profissionais de comunicação terão que destacar esses dois fatores como influenciadores no processo de relacionamento entre as organizações e os seus públicos internos.

A maior barreira frente à mudança encontrada nas organizações são aspectos culturais. Gestores expatriados são geralmente produtos das suas culturas empresariais e nacionais, a escolha correta dos executivos para realizar as mudanças necessárias e a administração adequada em empresas multinacionais é um fator de sucesso para as organizações **OPERANDO EM DIVERSOS PAÍSES (GHOSHAL; BARTLETT, 1998).**

Para Marchiori (2008, p. 77) “[...] culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social.” A cultura influencia e é influenciada pela sociedade em um movimento contínuo e constante.

## **O contexto da Vale**

Criada em 1942, no Brasil, a Vale é hoje uma das maiores mineradoras do mundo. Num curto espaço de tempo, a empresa deixou de ser apenas uma grande exportadora de matérias-primas, passando a atuar nas áreas de mineração, siderurgia, logística e energia e a ter escritórios, operações e projetos além das fronteiras brasileiras. Está presente nos cinco continentes, em 37 países e conta com uma força de trabalho de mais de 195 mil empregados<sup>48</sup>, entre próprios e prestadores de serviço.

O crescimento no Brasil, e o processo de internacionalização, nos últimos anos, geraram desafios a serem enfrentados pela equipe de comunicação da Vale. Estar presente em países de culturas diversas como Canadá, Chile, Peru, Paraguai, Moçambique, Omã, Indonésia, Austrália e China impõe aos profissionais da área uma necessidade de conhecimento das realidades locais, bem como de enfrentar essa adversidade geográfica, transformando-a em um potencial para os projetos de comunicação interna. Não é possível para um profissional de comunicação, mesmo que com ampla experiência internacional, conhecer todas as características e peculiaridades da localidade. É por este motivo que optamos, na Vale, pela contratação de profissionais locais, sendo necessário o treinamento e a capacitação nas diretrizes corporativas e nas características da empresa. A expatriação de profissionais de Comunicação só é realizada quando há necessidade de troca de experiências, para o profissional e em especial para a equipe que ele fará parte em outro país.

A diversidade cultural está diretamente ligada à diversidade da cultura organizacional da empresa. São histórias e contextos diversos em cada um desses países. Esta também pode acontecer em um único país, como é o caso do Brasil, onde a Vale está presente em quatorze estados, e de Moçambique, com diferenças culturais e linguísticas em várias regiões. A internacionalização das atividades da Vale é fruto do crescimento das suas operações e de projetos próprios, além de aquisições, em especial no exterior. Busca-se uma maior proximidade na construção de projetos de comunicação interna que consigam enfrentar os desafios postos: uma

---

<sup>48</sup> Informações de dezembro de 2012.



variedade de públicos internos, diferentes culturas e experiências organizacionais. Todas estas características fazem parte do contexto vivenciado pela equipe de Comunicação Interna da Vale que nos últimos anos desenvolveu um planejamento global para enfrentar estes desafios.

Até 2001, o processo de Comunicação Interna da Vale era totalmente descentralizado, sem orientações corporativas e focado nas demandas pontuais para soluções de problemas. Após uma reestruturação da Comunicação Corporativa da Vale em 2002, a equipe de Comunicação Interna conseguiu implementar uma orientação para os processos, de forma centralizada e estruturada. O projeto foi denominado de Somos Vale, com a criação de seis veículos corporativos além de diretrizes para as campanhas internas. Em um diagnóstico realizado para a implementação do projeto, foram identificados 40 veículos internos, sendo sete jornais, além de um volume de aproximadamente 10 campanhas internas por mês, entre ações corporativas e locais. Este processo de centralização e ordenação foi de extrema importância para uma avaliação crítica do processo de comunicação com os empregados da Vale. O projeto Somos Vale tinha como objetivos (SOARES, 2003):

- Alinhar a comunicação interna com o planejamento estratégico da Vale e da diretoria de Comunicação.
- Priorizar a comunicação como a principal estratégia de aproximação com os empregados.
- Sistematizar os veículos de comunicação com os empregados.
- Avaliar periodicamente a comunicação interna.

O momento de centralização era importante e possível dentro do cenário da Vale, uma empresa com pouco mais de 20 mil empregados, com operações praticamente concentradas somente no Brasil. Depois do crescimento da empresa, fomos aprendendo a lidar com esta diversidade e nova realidade. A centralização já não era mais possível e a falta de domínio das realidades locais impedia que os profissionais baseados no Brasil construíssem um plano corporativo. A influência das culturas dos países e regiões, além das características da cultura

organizacional nas operações nos direcionou para um processo mais participativo, flexível e descentralizado.

### **A Comunicação Interna da Vale**

A área de Comunicação Interna da Vale define sua atuação baseada nas diretrizes de negócios da empresa, a fim de dar suporte às estratégias previamente elencadas pela própria organização. O trabalho dos profissionais consiste em encontrar soluções de comunicação interna adequadas às necessidades de cada área da organização, levando sempre em consideração os objetivos gerais da Vale e os contextos organizacionais.

Entre as principais funções da área de Comunicação Interna Corporativa da empresa estão: definir políticas e diretrizes, desenvolver estratégias, gerenciar situações críticas, implantar processos, apoiar a implementação de projetos e medir o retorno obtido por eles. O desafio é diário, no trabalho de orientação e alinhamento das equipes regionais, que além de estarem em diferentes fusos, trazem diferentes expectativas e experiências no processo de comunicação com os empregados.

Esse esforço demanda planejamento e alinhamento constante entre todas as áreas de comunicação dos territórios onde a Vale está presente globalmente, com o objetivo de preservar e influenciar positivamente nossa reputação e a manutenção de um ambiente favorável ao desenvolvimento e prosperidade dos nossos negócios no mundo.

O público interno das organizações é um importante formador de opinião e tem grande impacto na disseminação de informação para os demais interlocutores. Os empregados formam opinião a respeito das organizações em que trabalham, podendo contribuir positivamente com a reputação das empresas além de terem um papel fundamental na manutenção dessas relações. Segundo Kunsch (2003, p. 159), “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa”.

Compreender essa influência é importante para que os empregados sejam considerados um público prioritário nas estratégias de comunicação. Os empregados compartilham e utilizam símbolos para se comunicar, sendo responsáveis por criar sentido dentro das organizações nessas interfaces (Hartch; Schultz, 2008). Os membros de uma organização - empregados, gestores e diretores - não devem ser analisados de forma isolada, mas estão em relação de comunicação e redes (Monge e Contractor, apud Monge, 2012). Essas interações, em um determinado momento, irão permear os demais interlocutores externos.

A diversidade cultural (de nação e organizacional), bem como as diferentes características do público interno são desafios reais enfrentados no processo de comunicação com os empregados da Vale. O tipo de atividade (operadores de equipamento, maquinistas, técnicos, engenheiros de mina, geólogos, pesquisadores etc) desempenhada pelos empregados da empresa, bem como o local de trabalho (dentro das minas, nas usinas, nos laboratórios, a bordo de navios e de equipamentos operacionais), acabam impactando as soluções de comunicação para o contato com esses empregados. A dificuldade de acesso a computadores é uma realidade dos profissionais que trabalham nas operações e torna ainda mais complexa a tarefa de comunicar de maneira ágil, alinhada e integrada. A dispersão geográfica (ferrovias possuem até 900 quilômetros de extensão) e o número de pessoas dentro de uma operação (em alguns casos podem chegar a 8 mil empregados) também são características que impactam as estratégias de comunicação com o público interno.

A Comunicação Interna da Vale<sup>49</sup> é parte da gestão e suporte de várias atividades de governança corporativa, contribuindo para a estratégia de negócio e para a integração com o público interno. Dessa forma, a Comunicação Corporativa da Vale ajuda na manutenção de um ambiente favorável ao desenvolvimento e à prosperidade dos negócios da empresa no mundo. A Comunicação Interna está alinhada às demais atividades da Diretoria de Comunicação Corporativa, exercendo sua função de forma integrada. Os processos da área de Comunicação

---

<sup>49</sup> Informações disponíveis nas Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna da Vale, um guia global de comunicação interna de uso restrito para os profissionais da Empresa e prestadores de serviço atuando na atividade.

Interna oferecem suporte estratégico para o desenvolvimento dos negócios da empresa e reforçam o posicionamento da marca para os empregados em todo o mundo e em vários ambientes de negócio. As premissas do processo de comunicação interna são:

- a) colaborar para a percepção de uma empresa única;
- b) buscar o pleno entendimento do público interno em relação ao negócio da Vale e seu posicionamento estratégico;
- c) contribuir para a melhoria do clima organizacional;
- d) contribuir para o aumento do sentimento de orgulho dos empregados que trabalham na Vale;
- e) incentivar ações de integração entre os empregados; e
- f) facilitar uma comunicação direta eficiente entre líderes e empregados.

Na comunicação da Vale, considera-se público interno os líderes (supervisores, gerentes, diretores) e os empregados administrativos e operacionais da empresa. Nos temas de saúde e segurança e gestão ambiental, a comunicação interna também é direcionada para os prestadores de serviço (empresas contratadas).

Após avaliação completa da demanda, podem-se usar um ou mais processos da comunicação interna para atender e alcançar os objetivos estratégicos e táticos.

Os seguintes orientadores são a base de todas as ações de comunicação interna:

- a) os processos conduzidos pela comunicação interna devem se pautar pelas orientações estratégicas da Vale, promovendo os valores e contribuindo para a compreensão da missão e da visão da empresa;
- b) os empregados devem ser informados, em primeira mão ou simultaneamente aos demais públicos, sobre os acontecimentos relevantes para a empresa, sobre sua área e carreira;
- c) cabe ressaltar que, em alguns casos, assuntos estratégicos são antecipados à liderança, para depois serem divulgados aos empregados; e

d) o líder é o principal agente de comunicação, sendo esse papel uma atribuição de gestão indelegável.

O crescimento global da empresa foi, sem dúvida, um dos fatores mais críticos para o processo de comunicação interna, considerando a variedade de culturas, idiomas e experiências passadas dos empregados em outras organizações. Para a Vale, é ainda muito difícil contabilizar o número de línguas e dialetos falados. Por isso, adotamos o inglês, francês e espanhol como línguas oficiais, permitindo que adaptações e versionamentos sejam realizados para atender as diferenças linguísticas. Para alguns países, é permitida a customização para a língua local, como por exemplo, o bahasa (idioma predominante na Indonésia) e o árabe, no caso de Omã. Esse processo vai de encontro a uma das nossas premissas de atuação, que é promover o sentimento de pertencimento e fortalecer a percepção de uma Vale única em todo o mundo, a partir das experiências na localidade de cada empregado. Levamos o conceito de uma única empresa, possibilitando que as diferenças locais estejam presentes nas ações globais de comunicação interna.

As percepções e comportamentos dos empregados são fortemente influenciados pela cultura nacional e/ou a cultura das empresas incorporadas, sendo necessário um grande esforço para o alinhamento das diretrizes e mensagens institucionais.

A Comunicação Interna define sua atuação baseada no planejamento estratégico da Vale, nas diretrizes de negócio da empresa, a fim de dar suporte às macro estratégias previamente elencadas pela organização. Os empregados sempre devem ser informados em primeira mão ou simultaneamente aos demais interlocutores, sobre os acontecimentos relevantes para a empresa, sua área de atuação e sua carreira e o futuro do negócio.

Os processos que compõem a Comunicação Interna da Vale são: suporte e orientação à comunicação direta, veículos internos, campanhas internas e eventos internos.

O suporte à comunicação direta é o processo com o maior foco da equipe de Comunicação Interna, considerado como um dos mais eficazes, com preferência de mais de 40%

dos empregados, de acordo com pesquisas internas realizadas em 2010 e 2011. Este índice é similar ao de pesquisas globais apresentadas pelo IABC (do inglês, Associação Internacional de Comunicadores Empresariais). Neste sentido, é importante ressaltar que o líder é o principal agente de comunicação, tendo um papel indelegável e intransferível.

### **A internacionalização da Comunicação Interna**

No segundo semestre de 2010, foi iniciada a reconstrução do modelo de comunicação interna vigente para atender o contexto internacional vivenciado pela empresa. A abrangência das soluções de comunicação interna pode ser global, nacional, regional ou local. O trabalho de reorganização da comunicação interna passou por várias etapas que contribuíram para o alinhamento do discurso globalmente, construção de uma identidade única da comunicação e integração das equipes ao redor do mundo. São elas:

#### **1. Execução de um planejamento global de comunicação com base em pesquisas realizadas com empregados e benchmark em outras empresas do setor de mineração e internacionais.**

Os resultados da pesquisa realizada com os empregados foi o grande norteador do planejamento global de comunicação para cada processo, como veículos internos, suporte à comunicação direta, eventos internos e campanhas internas. Foram mapeados todos os projetos globais que deveriam ser executados nas unidades da Vale, levando em consideração a sua adequação e pertinência às características locais. Um amplo estudo de benchmark foi realizado nas empresas de mineração e organizações que estavam passando pelo mesmo processo de internacionalização. Foi feita uma avaliação dos resultados de pesquisas internas e planejamentos realizados nos últimos 10 anos para a proposição de um plano estratégico de comunicação interna a partir de uma base sólida de dados.

#### **2. Envolvimento de toda a equipe global de comunicadores da Vale**

Para uma atuação em diversos países, a ausência de conhecimento das realidades locais e diferenças culturais levou a equipe corporativa de Comunicação Interna a buscar o envolvimento de todos os integrantes da comunicação global para a construção do planejamento de comunicação interna e suas principais diretrizes. Um trabalho multicultural, com contribuições, olhares e experiências diversas possibilitou que o resultado fosse um plano global, com aderência à realidade de todos os locais onde a Vale atua. Orientações mais flexíveis, onde o fator local e da diversidade passam a ser o fio condutor, alteraram a forma de trabalho do grupo de Comunicação Interna.

### **3. Revisão dos processos de comunicação interna (veículos, campanhas, eventos e suporte à comunicação direta)**

Os quatro processos de comunicação interna foram revisitados. Em veículos internos, delimitamos o portfólio que deveria ser usado globalmente. Alguns veículos foram mantidos e outros extintos. Além de ter flexibilidade para definir os veículos mais pertinentes às suas realidades de acordo com as novas orientações globais de comunicação interna, as equipes de comunicação locais ganharam mais autonomia na produção de conteúdos.

Antes os veículos globais eram produzidos pela área Corporativa e distribuídos aos empregados. Com a reestruturação, o Corporativo passou a produzir apenas os conteúdos institucionais e cada equipe da localidade ficou responsável pela produção de seus conteúdos locais. É importante ressaltar que estamos em constante revisão dos veículos, analisando as tendências de mercado, bem como a avaliação do nosso público interno.

### **4. Lançamento de uma comunidade *online* global de Comunicação**

Para facilitar a troca de informações e promover a integração entre os profissionais de comunicação ao redor do mundo, foi criada uma plataforma *online* chamada Comunidade Global de Comunicação. A comunidade hospeda documentos estratégicos globais, como: manuais de marca, peças de campanha, *templates* de veículos e diretrizes de comunicação interna, divulgação do planejamento global e calendário de ações, bem como um blog para

publicação de melhores práticas de comunicação. Além disso, é um espaço de troca de experiências entre os profissionais de comunicação e constante aprendizado.

#### **5. Construção coletiva do guia Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna da Vale**

O documento Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna da Vale normatiza ações, ferramentas e processos existentes, guiando os profissionais de comunicação em todas as localidades onde a Vale está presente. É uma ferramenta de trabalho para nos orientar na construção de um modelo único e global de comunicação. Este documento é orientador e mais flexível que os anteriores, permitindo que as realidades locais também façam parte das diretrizes da comunicação da Vale.

#### **6. Criação de uma agência de notícias global**

Inspirada nas agências de notícias do mercado, foi criada uma ferramenta que passou a ser a base para os países construírem os conteúdos de seus veículos internos. Matérias corporativas são disponibilizadas, diariamente, na seção “para publicação”. Cada país é responsável por traduzir essas notas para o seu idioma para divulgação em seus veículos locais, fazendo adequações à realidade local, quando necessário. Além dessa seção, há outra denominada “últimas notícias”, onde os países podem publicar suas notícias locais no idioma da localidade - a ferramenta possui um tradutor instantâneo, que gera traduções rápidas para facilitar a compreensão dos conteúdos abordados. Desse modo, a ferramenta possibilitou uma constante troca de conteúdos entre países, promovendo uma maior integração global, e grande diversificação de pautas. Fotos também são compartilhadas neste espaço. O interessante é que uma pauta local compartilhada nesse espaço rapidamente pode se transformar em pauta global, dependendo da relevância do tema, sendo publicada em todos os veículos internos da Vale no mundo. É possível mensurar e acompanhar a produção de conteúdo por região e também contribuir com o compartilhamento de experiência entre as várias equipes de comunicação.

#### **7. Compartilhamento de um calendário global de soluções de comunicação**



As ações globais relacionadas aos quatro processos de comunicação são reunidas em um só documento, que é compartilhado com as equipes de comunicação, mensalmente. Através deste calendário de atividades as equipes regionais podem se programar para as ações corporativas bem como contribuir com o seu planejamento.

#### **8. Workshop Global de Comunicação Interna e Workshop com as Regionais Brasil**

No fim de 2010, foram realizados dois encontros com as equipes de comunicação globais da Vale. O objetivo foi promover o envolvimento e a participação dos profissionais no processo de mudança e adequação da comunicação interna da Vale. Em agosto de 2011, mais uma nova edição do workshop global foi realizada. Com mais de 100 participantes, o workshop teve como objetivo nivelar o conhecimento dos profissionais de Comunicação Interna quanto aos novos orientadores e ser um momento de compartilhamento de melhores práticas. Constantemente estamos realizando trocas e compartilhamento de experiências entre as equipes. Os planos e padrões de comunicação são também revisados a cada três meses, com contribuições de todos os profissionais envolvidos no processo.

#### **9. Programa intercâmbio**

Durante os últimos dois anos, as equipes têm promovido encontros e oportunidades de trocas de experiência. Profissionais da área corporativa contribuem para a construção de projetos em algum território e estes profissionais também são envolvidos em projetos globais.

#### **10. Alinhamento e Treinamentos da equipe**

A cada novo projeto ou alteração nos procedimentos, a equipe de Comunicação Interna Corporativa passou a conduzir alinhamentos e/ou sessões de treinamentos para os pontos focais de todo o mundo. Estas reuniões acontecem de forma constante e de maneira estruturada, na sua maioria através de conferências (vídeo e telefone) ou de forma presencial, para contribuir com as trocas de experiência e conhecimento.

#### **Resultados**

As etapas listadas acima permitiram uma maior integração dos processos entre os países, com um maior compartilhamento de informações, além de um planejamento colaborativo e já realizado em uma base global. Para medição dos primeiros resultados dessa transformação, a Vale realizou duas pesquisas globais nos anos de 2010 e 2011, cujos resultados quantitativos foram:

- O índice global de satisfação com a Comunicação Interna subiu de 66% para 72% (“Muito Bom” e “Bom”). No Brasil, onde estão presentes o maior número de empregados, o índice subiu de 72% para 78%.

- 46% afirmaram ser “Muito bem informados” e “Informados” a respeito da empresa. A preferência pela comunicação direta, via liderança, cresceu de 40% para 46%. Em 2012, 49% dos empregados desejavam conteúdos globais e 39% preferiam conteúdos locais.

Os dados acima nos fazem acreditar que o caminho escolhido para a construção da área de Comunicação Interna global de forma colaborativa, baseada em premissas fundamentadas em resultados de pesquisa, com o foco no planejamento da organização, teve êxito, com resultados evidentes. Também comprovam que é possível manter uma diretriz global, levando em consideração e respeitando as realidades sociais. Abandonamos uma prática de um processo único, para diretrizes mais flexíveis, a partir do planejamento, com possibilidades de adaptações locais.

### **Considerações finais**

Estamos prontos para dialogar com esse empregado em um contexto internacional? Será que os antigos jornais impressos ou as novas tecnologias disponíveis para o público interno conseguirão solucionar o dilema que vivemos na atualidade? Quais os contextos em que estamos inseridos? Como a nossa liderança está sendo preparada para assumir o seu papel de representante das organizações? Como trabalhar com um empregado que, além de ser protagonista nas organizações, passa também a ter voz nas redes sociais? Todas estas mudanças acontecendo em um ambiente internacional, com diferenças culturais.

Oliveira e Paula (2009) apontam para uma sociedade contemporânea com um novo modo social, onde as relações de trabalho estão alteradas e a organização não é mais um ambiente estável e seguro em função das mudanças estruturais da relação capital/trabalho.

Um aumento no ritmo de trabalho (devido à racionalização e à automação de processos, à descentralização de algumas atividades e à concentração de outras, à extinção e à fusão de áreas e funções) e o recrudescimento das tensões e das ameaças levam os empregados a modificarem o modo de ver o seu cotidiano de trabalho e a sua formação profissional (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p. 21).

É dentro desse cenário de complexidade, mudança das relações entre empresa e empregados, aliado a uma complexidade de presença global, que estamos construindo a Comunicação Interna na Vale. As publicações internas, sejam elas impressas ou online, isoladas, não são mais suficientes nesse contexto. Um foco nas relações entre liderança e liderado deve ser a nova tônica dos modelos de comunicação interna das organizações. Não se trata também de um processo de tradução para outros idiomas, mas sim uma adequação e pertinência às questões locais.

Neste contexto, a cultura organizacional, juntamente com a marca e métodos de gestão e liderança, entre outros, passaram a ser valorizados na razão direta em que eram vistos como capazes de incentivar valores como: criatividade, inovação, ousadia etc., fornecendo as bases para um diferencial competitivo. (BARBOSA, 2009, p. 35)

Para enfrentar os desafios apontados por Barbosa (2009), onde a dimensão cultural tem um impacto significativo no comportamento das organizações internacionais e também no processo de relação entre a empresa e o seu público interno, que optamos pela construção de estratégias de comunicação interna de forma colaborativa, abandonando o modelo centralizado e com um rígido controle. São olhares múltiplos para realidades diversas, uma construção coletiva no intuito de um projeto único. O “recrudescimento das tensões e das ameaças”, apontados por Oliveira e Paula (2009), leva a equipe da Vale a fazer constantes reflexões sobre o “fazer comunicação interna”, dentro de um contexto global, diverso e dinâmico.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação empresarial estratégica: prática no Rio de Janeiro – o pensamento global na ação local*. São Paulo: ABERJE, 2009, p. 33-41.

GHOSHAL, Sumantha; BARTLETT, Christopher. *Managing across borders: the transnational solution*. 2a ed. Londres: Random House, 1998.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. São Francisco, CA Jossey-Bass, 2008. 266 p.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreendendo a nossa programação mental*. Silabo: Lisboa, 1991.

KUNSCH, Margarida M. Krohling *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2ª ed. São Caetano (SP): Difusão Editora, 2008.

MONGE, Peter R. A ecologia das comunidades organizacionais: sítios de redes sociais – 1996-2011. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene. *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012. p. 27-47.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Org.). *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

SCHEIN, Edgar . *Cultura organizacional e liderança*. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Paulo Henrique Leal. Um novo jeito de fazer comunicação interna. In: NASSAR, Paulo (org.) *Comunicação Interna: a força das empresas*, vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005. p. 129-144.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 193-220.

TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Editora Educator, 1994.

## ANEXO C

### ENTREVISTA A FUNCIONÁRIOS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DE COMUNICAÇÃO DA VALE

1. Quantos empregados possui a empresa?

A Vale tem, hoje, no Brasil, cerca de 60 mil funcionários.

2. Como está distribuída a empresa pelo Brasil (em que Regiões e Estados da Federação ela está presente)?

No Brasil, a empresa está distribuída nas Regiões Norte (Pará, Maranhão e Piauí), Sudeste (Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo), Centro-Oeste (Mato Grosso do Sul e Distrito Federal) e Nordeste (Ceará, Sergipe e Piauí).

3. De que modo são admitidos os empregados na empresa?

Considerando a educação e o trabalho, valores essenciais para a dignidade do indivíduo e para sua participação na sociedade como cidadão, a Vale não gera simplesmente empregos, mas busca criar alternativas que proporcionem maiores possibilidades de inclusão social para a população dos locais em que atua. Nesse sentido, desenvolvemos programas que se fundamentam na constatação da necessidade de desenvolvimento contínuo de mão de obra qualificada, na valorização de seu potencial, e no reconhecimento de que o capital humano é o principal patrimônio da empresa.

Os Programas de Porta de Entrada, listados abaixo, são uma das estratégias de seleção que pressupõe ações estruturadas que contemplam: **com formação acompanhamento, avaliação e/ou coaching** envolvendo um certo volume de contratação, com periodicidade definida.

- **Jovem Aprendiz** - O programa enfoca a capacitação de mão de obra para posições administrativas e operacionais, proporcionando desenvolvimento profissional aos

jovens e cooperando com o desenvolvimento das comunidades onde a Vale atua. Tem como público alvo, jovens de 14 a 24 anos que estejam matriculados e frequentando o ensino fundamental ou médio.

- **Programa de Formação Profissional** - O programa visa a promover a qualificação profissional de jovens das comunidades nas quais a Vale está presente, capacitando-os para trabalhar em atividades operacionais e técnicas nas diversas áreas de negócio da empresa. Tem como público alvo jovens acima de 18 anos formados no ensino médio ou em curso técnico de nível médio

- **Programa de Estágio** – O programa tem como objetivo transformar estagiários em profissionais, capacitar futuros empregados às posições iniciais de carreira na Vale, acompanhando sua aprendizagem e desenvolvendo suas potencialidades com atividades desafiadoras. Participam do Programa, jovens estudantes do ensino médio ou superior.

- **Programa de Especialização Profissional** - Programa de especialização para preparar especialistas que irão atuar nas áreas de negócios da Vale. Ele tem como objetivo desenvolver profissionais por meio da oferta de curso de pós-graduação e promover a inovação tecnológica e o desenvolvimento local por meio da geração de empregos e renda. Participam dos programas jovens formados em Engenharia, Química, Geologia e Geofísica com interesse em carreira técnica.

- **Programa de Especialização para Projeto de Capital** - Programa de especialização com objetivo de contratar e aperfeiçoar engenheiros na gestão de projetos, considerando as práticas de mercado e a metodologia aplicada na Vale, para que possam atuar na implantação de projetos de capital da empresa.

- **Global Leaders** – Programa para captar estudantes de MBA nas melhores escolas do mundo para atuar na Vale globalmente. Tem como objetivo inserir pessoas

altamente capacitadas na Vale, promovendo o intercâmbio de práticas e culturas entre as localidades.

Além dos programas de fomento, a Vale busca seleção e contratação de pessoal devidamente capacitado e qualificado, por meio de parceiros ou diretamente, e com perfil profissional compatível com as necessidades das áreas de negócios em processos individuais ou em massa.

Os benefícios da atuação da Vale em uma região vão além da geração de emprego e do aumento da arrecadação de impostos. Nossos investimentos geram também qualificação profissional, infraestrutura, desenvolvimento da economia local, criação de polos científico-tecnológicos e estímulo à cultura e ao esporte.

4. As admissões são regionais ou nacionais? Os empregados são oriundos das localidades onde trabalham ou podem ser trasladados a qualquer momento para as diferentes partes do país?

Qualquer pessoa pode se candidatar a uma vaga independente da sua origem. No entanto, candidatos provenientes das localidades da vaga têm prioridade em relação a candidatos oriundos de outras regiões e países em todos os processos de recrutamento e seleção. Com isso, 61% da mão de obra contratada em 2011 foram feitas localmente.

5. Existe um plano de carreira pré-definido para os diferentes níveis e carreiras na empresa? Ele está escrito em alguma norma interna? É possível ter acesso ao plano ou às normas?

A Vale disponibiliza um processo anual de Avaliação de Carreira e Sucessão com o objetivo de avaliar competências e potencial dos empregados para orientar o desenvolvimento de carreira, maximizar o desempenho individual e organizacional e reforçar comportamentos valorizados pela empresa. A Vale estimula que o empregado seja

protagonista da gestão de sua carreira e oferece os instrumentos necessários para que ele possa tomar sua decisão de acordo com as possibilidades. As carreiras na Vale são:

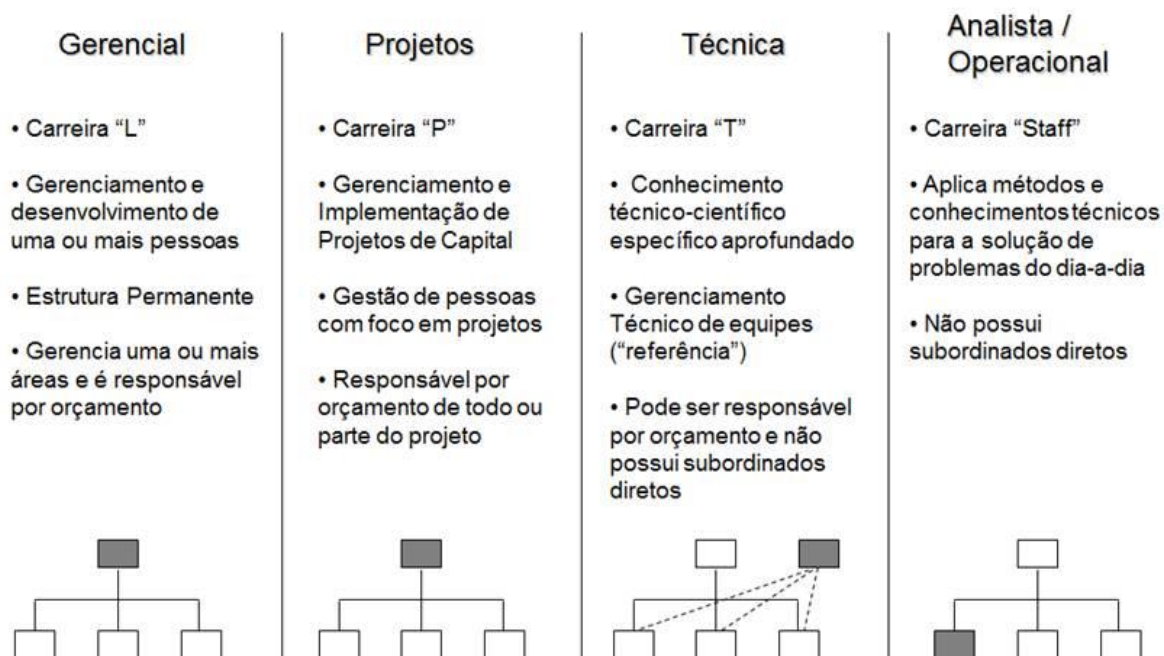


Figura 7 – Tipos de carreira da Vale

Fonte: Vale.

6. Há escolhas que os empregados devam efetuar em determinados momentos de suas carreiras na empresa (por exemplo, após um curso)? Qual é o critério para a escolha? Há empregados que não tem a sua opção atendida? Qual é o percentual? Existe evasão significativa por esse motivo?

Os empregados fazem suas escolhas de carreira de acordo com as suas aspirações profissionais e as oportunidades que a empresa lhe oferece. Mudanças de cargo ou função ocorrem de acordo com o resultado da avaliação de Carreira e sucessão do empregado e de acordo com a complexidade da posição que a empresa necessita e proporciona.

7. A empresa tem dificuldade de recrutar pessoal para alguma área específica? Que área e por que razão?

Os cargos de manutenção são críticos na amplitude Brasil. Existem até algumas teses que falam que uma das dificuldades para estes caso é o analfabetismo funcional. Além, é



claro, do desequilíbrio entre oferta e demanda. Precisamos conciliar a qualificação dos candidatos nas comunidades onde atuamos frente a nossa demanda.

8. Que artifícios a empresa utiliza para motivar as pessoas a trabalharem em áreas onde haja mais dificuldades (maior perigo, distância, condições mais insalubres, etc)? Remuneração? Utiliza-se o reconhecimento da empresa com outras oportunidades? Status interno (perante os demais empregados)?

A Vale efetua o pagamento de insalubridade e periculosidade de acordo com a Lei.

Com relação a áreas remotas, segue abaixo os incentivos, que são oferecidos aos empregados. Esses incentivos não só são oferecidos para os mesmos irem para área remota, como também, para permanecerem na área remota. Isso sem contar a experiência adquirida, bem como os desafios que possam agregar à sua carreira.

- É oferecida viagem de reconhecimento, para que o mesmo possa avaliar a localidade.
- Para custear as despesas de transferência é concedido o valor de 1,5 salários.
- É concedida uma passagem de ida e volta para o empregado e seus dependentes da área remota para localidade da sua base familiar, dentro do território nacional, por ocasião das férias.
- Temos também um incentivo de permanência na área remota que pode variar de 0,75 a 2,5 salários semestral, dependendo da classificação da localidade.

Hoje temos a Instrução Normativa, que detalha os Benefícios para Mobilidade Interna no Brasil.

9. Como a empresa utiliza o *marketing* interno? Há algum tipo de valorização para as atividades que estão diretamente ligadas à exploração & produção (à atividade-fim) e que demandam maior sacrifício do pessoal?

Tratamos o processo de comunicação com os empregados não em uma visão do *marketing*, na venda ou promoção de ideias, informações, comportamentos, etc. Incluímos os nossos empregados no processo de comunicação, pois sabemos que eles são parte importante da organização, em especial para a reputação da organização. Existe uma diferença muito grande quando da definição entre “informar” e “comunicar”. O nosso objetivo não é a “venda de ideias, comportamento”, mas sim a troca, o compartilhamento.

Vou compartilhar um artigo que eu (Gerente Gerente Geral de Comunicação Corporativa da empresa) e Mirka Schreck (Gerente de Comunicação Interna Global)<sup>50</sup> escrevemos para um livro sobre Comunicação que demonstra muito bem as dificuldades, os desafios e especialmente as oportunidades. Neste artigo você irá encontrar maiores informações sobre como fazemos a comunicação interna e especialmente como estamos refletindo sobre estas relações.

---

<sup>50</sup> O artigo foi anexado ao presente trabalho (Anexo B).

**ANEXO D****ENTREVISTA A FUNCIONÁRIO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DA PETROBRAS**

1. Quantos empregados possui a empresa?

Cerca de 60.000.

2. Como está distribuída a empresa pelo Brasil (em que Regiões e Estados da Federação ela está presente)?

Em diversos Estados das cinco regiões do Brasil, de acordo com o edital.

3. De que modo são admitidos os empregados na empresa?

Conforme consta no edital, os empregados são admitidos por meio de processo seletivo público.

4. As admissões são regionais ou nacionais?

De acordo com o que pode ser visto no edital, os empregados são admitidos para trabalhar em qualquer local do território nacional (pólo de trabalho nacional) ou em determinada região ou localidade (regional), situada no interior de Estados ou nas redondezas de um município.

5. Os empregados são oriundos das localidades onde trabalham ou podem ser transladados a qualquer momento para as diferentes partes do país?

Aqueles que fazem o processo seletivo cujo pólo de trabalho é nacional podem trabalhar em qualquer lugar onde a empresa esteja presente e os regionais no entorno daquela localidade ou naquele Estado. Os empregados podem, então, ser transferidos por interesse da empresa, ou por interesse próprio, dependendo de concordância do seu gerente imediato e muitas vezes em situação de permuta. Quando ocorre a mudança por interesse da empresa é concedida ajuda de custo instalação, despesas de mudança e, dependendo de aprovação da

gerência superior, pode ser concedido o APT (adicional provisório de transferência, cerca de um salário básico, que dura 4 anos e é reduzido ao longo do tempo).

6. Existe um plano de carreira pré-definido para os diferentes níveis e carreiras na empresa?

Sim

Ele está escrito em alguma norma interna? Sim

É possível ter acesso ao plano ou às normas? Não

7. Há escolhas que os empregados devam efetuar em determinados momentos de suas carreiras na empresa (por exemplo, após um curso)?

Sim, porém somente na admissão, ocasião em que acontece um curso de formação, válido para as admissões em nível nacional (ver edital).

8. Qual é o critério para a escolha?

Segue um roteiro básico para escolha:

- Na conclusão do curso de formação alunos preenchem currículo;
- Apresentação das vagas existentes (por algum integrante da área) – nesse momento RH pode tirar dúvidas sobre benefícios específicos (regime de turno, confinamento, etc.);
- Alunos elencam 3 a 5 áreas com possível interesse de trabalho;
- Os detentores das vagas entrevistam alunos (independente das áreas elencadas); pode ser através de videoconferência. Deve-se evitar qualquer tipo de sedução dos alunos que extrapole a ética recomendável para o processo;
- Após entrevistas, as áreas indicam suas preferências e os alunos também fazem o ranking de locais de acordo com seu interesse; e

- Última etapa é a reunião de negociação entre áreas (alunos não participam). Em função do interesse das áreas, classificação da turma, perfil do aluno e preferências os detentores das vagas chegam a um acordo (às vezes pode ocorrer alguma disputa dos representantes das áreas, mas sempre se chega a uma definição).

Em geral se chega a um índice de satisfação de 80% a 90%. Pode haver insatisfação dos alunos e também dos gerentes com o empregado recebido.

A fase de adaptação dura em torno de um ano; após este tempo normalmente o empregado se adapta ao local, mas ocorrem situações de pedido para mudança de área por inadaptação ou decepção com o trabalho, condições, local, etc. De fato ocorrem as mudanças, mas não conseguem de imediato; podem demorar 2 a 3 anos. Uma das condições do processo seletivo é que o empregado tem que ficar pelo menos 2 anos no local designado.

9. Há empregados que não tem a sua opção atendida?

Sim.

Qual é o percentual?

Entre 10 e 20%.

Existe evasão significativa por esse motivo?

Hoje se vive um momento de dedicação aos concursos e não às empresas, ou seja, o momento é instável. Caso, por exemplo, de empregados recém admitidos que pedem demissão por terem passado em outro concurso público. Existem até alguns que pedem demissão sem ter para onde ir, mas para continuar sua preparação para outros concursos que pagam muito (ex. área fiscal, legislativo, Justiça, etc.).

10. A empresa tem dificuldade de recrutar pessoal para alguma área específica? Que área e por que razão?

Sim. Em algumas regiões sempre foi difícil o preenchimento de vagas. Ex.: Manaus e interior do Amazonas, do Pará e de Estados do Nordeste. Região mais procurada é sul e sudeste; outras capitais como Salvador, Fortaleza, Natal, etc. não há dificuldade.

Motivos: aparentemente nível escolaridade no Norte e Nordeste é mais fraco; passam poucas pessoas dessas regiões. Como os concursos são sempre públicos candidatos do sul e sudeste são mais competitivos. No ano passado, tivemos que preencher algumas vagas em Belém e no interior do Pará. Para alguns cargos, médico, por exemplo, foi chamado todo o cadastro e não se conseguiu preencher. Continuaram chamando e apareceu uma médica do Rio que se dispôs a ir para lá.

11. Que artifícios a empresa utiliza para motivar as pessoas a trabalharem em áreas onde haja mais dificuldades (maior perigo, distância, condições mais insalubres, etc)? Remuneração?

Sim. Adicional de permanência no Estado do Amazonas: valor fixo de cerca de R\$ 800,00 por empregado e valores de R\$ 1.300 a R\$ 2.400 para chefias, dependendo do nível.

Adicional regional de confinamento: percentual de acréscimo no salário de 10% a 15% nos Estados do nordeste, Espírito Santo e Paraná; e 30% no Amazonas e para os empregados que trabalham embarcados.

Além disso, o pessoal embarcado recebe: adicional de sobreaviso (pois podem ser chamados a qualquer hora para emergências) no valor de 40% sobre a remuneração básica; periculosidade (valor de 30%); e adicional regional de confinamento (valor de 30%). Ou seja, um empregado ganha cerca do dobro do salário para trabalhar embarcado. Normalmente isto é válido também para áreas distantes e de difícil acesso.

Há vários adicionais: periculosidade, insalubridade, adicional de confinamento, adicional noturno ou de Turno de Trabalho Ininterrupto, etc. (todos previstos na legislação

trabalhista e fruto de acordos sindicais) – trabalho embarcado, por exemplo, ganha-se aproximadamente o dobro do pessoal administrativo de terra.

Utiliza-se o reconhecimento da empresa com outras oportunidades?

Não.

Status interno (perante os demais empregados)?

Não.

12. Como a empresa utiliza o *marketing* interno?

Não há *marketing* para esta finalidade.

13. Há algum tipo de valorização para as atividades que estão diretamente ligadas a exploração & produção (à atividade-fim) e que demandam maior sacrifício do pessoal?

Em princípio somente pecuniária. No entanto, à área de exploração & produção recebe um volume de recursos muito maior que qualquer outra área da empresa. Isto abre espaço, por exemplo, para fazer treinamentos, inclusive pós-graduação, no país ou no exterior, em volume maior que as outras áreas. Mas isto não é usado como atração de pessoal.