

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (AFS) ÂNGELO CHARLES KRIGER

A PRONTIDÃO OPERACIONAL NA MARINHA DA ÁFRICA DO SUL,
À LUZ DA OBTENÇÃO E MANUTENÇÃO DO SEU PESSOAL TÉCNICO.

Rio de Janeiro

2009

CMG (AFS) ÂNGELO CHARLES KRIGER

A PRONTIDÃO OPERACIONAL NA MARINHA DA ÁFRICA DO SUL,
À LUZ DA OBTENÇÃO E MANUTENÇÃO DO SEU PESSOAL TÉCNICO.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como
requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior
para Oficiais Superiores.

Orientador: Capitão de Fragata Marcelo Ribeiro de Sousa

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2009

RESUMO

A Marinha da África do Sul¹ (SAN) é responsável pela defesa e manutenção da soberania nas águas jurisdicionais da República da África do Sul. Para o exercício pleno de suas atribuições, houve a modernização da Esquadra sul-africana, com a aquisição de meios dotados com as mais recentes tecnologias, como fragatas e submarinos. Para uma correta operação e manutenção de tais vasos de guerra, há de se possuir pessoal técnico altamente qualificado. A SAN possui uma boa estrutura para formação de pessoal técnico, uma garantia de que estes são treinados conforme os níveis exigidos para a correta condução dos modernos sistemas dos meios navais. Há, entretanto, uma elevada taxa de evasão de pessoal, especialmente o de qualificação técnica. Tal fato está afetando negativamente a prontidão operacional da SAN. Este documento investiga os possíveis motivos pelos quais a SAN experimenta elevada taxa de evasão de seu pessoal técnico. Também houve a pesquisa de possíveis soluções que impeçam a continuação desta alta taxa de evasão. A preservação de um quantitativo de pessoal técnico necessário é imprescindível para manter a prontidão operativa da SAN. A partir das fontes pesquisadas para determinar as razões pelas quais muitos militares deixam a organização, foi levantado que os principais motivos elencados são atinentes ao bem estar no trabalho, apoio durante o exercício das funções e compensações financeiras.

Palavras chave: obtenção, evasão, retenções, pessoal técnico.

¹ *South African Navy (SAN)*; em idioma inglês significa Marinha da África do Sul.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	CAPACITAÇÃO TÉCNICA NA MARINHA DA ÁFRICA DO SUL	6
3	A EVASÃO DE PESSOAL TÉCNICO	8
3.1	Fatores que impactam a taxa de evasão de pessoal técnico.....	8
4	CENÁRIO IDEAL	14
4.1	Causas do problema.....	14
4.2	Cenário atual.....	14
4.3	Cenário ideal.....	14
5	ESTRATÉGIA PROPOSTA PARA ATINGIR O CENÁRIO IDEAL	16
6	PROBLEMAS ENFRENTADOS PELO CORPO DE ENGENHEIROS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL	17
7	COMPARAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA MARINHA DA ÁFRICA DO SUL E PELA MARINHA DO BRASIL	19
8	RECOMENDAÇÕES	20
9	CONCLUSÃO	21
	REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

A missão e a visão da Marinha da África do Sul são, respectivamente, "Vencer no Mar" e "Não ser desafiada no Mar". Assim, para cumprir sua missão e orientar-se por sua visão, a SAN, por intermédio do governo sul-africano, modernizou sua esquadra incorporando meios navais dotados com as mais recentes tecnologias, como fragatas e submarinos.

Alinhando estas plataformas modernas com o trabalho de profissionais qualificados, aptos a operarem e manterem plataformas equipadas com modernas tecnologias, a SAN é capaz de materializar sua missão e sua visão. Mais especificamente, tais vasos de guerra são capazes de cumprir o papel da SAN como defensora e sentinela das águas jurisdicionais da República da África do Sul.

O pessoal técnico da SAN é crucial para a manutenção e operação desses navios de guerra dotados com a mais recente tecnologia. A Marinha gasta, atualmente, uma grande quantidade de tempo, dinheiro e outros recursos para a qualificação dos seus técnicos, até estes atingirem um nível adequado para a operação dos seus meios.

Contemporaneamente, entretanto, a SAN encontra elevada dificuldade em manter os seus quadros de profissionais técnicos altamente treinados e qualificados. Na medida em que a mídia critica a Marinha por ser incapaz de interromper a fuga de seus melhores e mais bem preparados membros, observamos um forte impacto negativo que esta fuga de cérebros tem sobre a prontidão operacional da Força.

Podemos argumentar que vários fatores, tanto internos como externos à SAN, estão contribuindo para essa perda de pessoal técnico. Claro é a necessidade, urgente, da formulação de uma estratégia em um curto, médio e longo prazos para a manutenção de seu pessoal técnico.

Neste trabalho, daremos uma visão geral da formação técnica de pessoal na SAN. Em seguida, destacaremos e analisaremos as razões para a ocorrência de uma alta taxa de evasão do seu pessoal técnico. Seguiremos, posteriormente, para uma análise, por meio do sistema de Teoria Biomatrix², do que um cenário ideal para a SAN pode envolver.

Utilizaremos este cenário ideal para determinar as mudanças necessárias a serem empregadas na SAN para considerarmos uma melhor estratégia de recrutamento, para o incremento do ambiente de trabalho e para a manutenção do pessoal técnico da SAN,

² É uma teoria de sistemas baseada na web. Está em um amplo sistema, que integra modelos e conceitos teóricos desenvolvidos por outros pensadores de sistemas em uma armação teórica coerente. Tal integração é possível pelas contribuições conceituais da teoria da Biomatrix. Disponível em: <<http://biomatrixweb.com/>>. Acesso em: 18 ago. 2009.

tornando-a uma organização em que se procura uma carreira, ao invés de uma instituição que apresente alta taxa de evasão de seu pessoal técnico. Uma análise comparativa com uma experiência semelhante experimentada pela Marinha do Brasil (MB) seria, então, usada para traçar paralelos entre os cursos de propostas de ações corretivas para a SAN e as atividades desenvolvidas pela MB, seguido de recomendações e, finalmente, de uma conclusão.

2 CAPACITAÇÃO TÉCNICA NA MARINHA DA ÁFRICA DO SUL

O Centro de Adestramento SAS WINGFIELD conduz a contínua formação técnica do pessoal da SAN. O objetivo da unidade é formar e treinar artífices, técnicos e engenheiros³. Cada uma destas etapas é necessária para o cumprimento das funções vitais da Esquadra, em especial a bordo de navios e submarinos. Estes são, em última instância, capitais para a execução da principal atividade da SAN (lutar no mar) e fundamentais para o cumprimento da sua missão (vencer no mar) e para a sua visão (não ser desafiada no mar).

Quanto aos artífices, os alunos são encaminhados para o SAS WINGFIELD a fim de submeterem-se a um estágio de aprendizagem. A duração média da formação do aluno é de três anos. Após a conclusão do estágio, os artífices, recém-formados, são destinados à Esquadra para desempenharem as suas funções técnicas a bordo de navios e submarinos.

Quanto aos técnicos, após a conclusão do período de formação, os militares são embarcados no SAS WINGFIELD para iniciarem um programa de três anos de estudo na Universidade de Tecnologia da Península do Cabo (dois anos de estudos de teoria, seguidos por um ano de prática na Esquadra). O pessoal técnico pode ser direcionado para os cursos de Mecânica ou de Engenharia Elétrica. Após a conclusão bem sucedida de tais cursos, os militares são enviados para a Esquadra (meios de superfície ou submarinos), sendo designados para funções nos Departamentos de Máquinas, Armamento e Operações dos navios.

Quanto aos engenheiros, após a conclusão dos cursos de formação, os alunos são designados para o SAS WINGFIELD para iniciarem um curso de quatro anos de bacharelato em Ciência (ou grau de Bacharel em Engenharia em qualquer Universidade da Cidade do Cabo ou da Universidade de Stellenbosch). Após a formatura, os oficiais são encaminhados para a Esquadra, onde são empregadas no setor de Serviços de Engenharia Naval.

O investimento financeiro que a SAN faz, por artífices, é de cerca de R\$100.000,00 durante o período de três anos. Este valor inclui vários fatores, tais como salários, transporte e assistência médica, dentre outros. O investimento financeiro para técnicos e engenheiros é significativamente maior⁴. Considerando o investimento significativo na formação de pessoal técnico, bem como o papel crítico desse pessoal, a SAN teria que considerar as estratégias de retenção no mesmo nível de importância que o do treinamento propriamente dito.

³ SAN intranet. Disponível em: < <http://www.navy.mil.za:8080/> >. Acesso em: 26 de jun. de 2009.

⁴ SAS WINGFIELD: plano de negócios, atividades de orçamento. Cidade do Cabo, 2009.

Um aspecto a ser considerado quanto à formação e adestramento de pessoal são os recursos financeiros envolvidos, associados, obviamente, ao tempo gasto para a preparação dos militares das diversas especialidades.

Pode-se deduzir, portanto, a necessidade de se manter esses indivíduos altamente adestrados. Caso um artífice decida desligar-se da SAN, pouco depois de concluir o seu curso na escola de formação, este deixará uma vaga que levará pelo menos mais três anos para ser completada. Esta não seria somente uma grande perda financeira para a SAN, mas, também, uma importante falta a bordo de um navio.

Isso significará mais pressão sobre os membros da tripulação, que terão que dividir a carga de trabalho adicional provocada por esta baixa. Essa carga adicional de trabalho pode, também, ser a causa de outros pedidos de baixa, por parte de alguns membros de bordo. Tais desligamentos podem ser devido não só ao fato destes não estarem preparados para assumirem responsabilidades e atividades extras, sem uma remuneração adicional, mas, também, devido à falta de reconhecimento e apreço por parte de seus superiores. Em última análise, isto evidencia a reação em cadeia que a falta de retenção do pessoal técnico teria sobre a SAN, em longo prazo.

3 A EVASÃO DE PESSOAL TÉCNICO

O pessoal técnico é o cerne da prontidão operacional da SAN e, sem eles, os meios de superfície e submarinos não podem se fazer ao mar. A retenção destes técnicos tem se tornado um desafio sério para a SAN. Há um número significativo de desligamentos do serviço ativo entre o pessoal técnico qualificado na Força. O impacto de tais baixas é crítico, considerando a importância do papel desses membros na Esquadra, a bordo de navios e submarinos. Esse grande número de baixas de pessoal técnico está ameaçando as capacidades operacionais da SAN (VAN DER WALT, 2009).

3.1 Fatores que impactam a taxa de evasão de pessoal técnico

Em 2008, questionários, entrevistas e observações no local de trabalho foram as ferramentas utilizadas para determinar a razão da alta taxa de evasão do pessoal técnico da SAN. O questionário que foi utilizado agrupou questões das seguintes áreas: remuneração, funcionalidade do sistema de cadeia de comando, progressão de carreira e emprego da Força de Reserva. (McGREGOR, 2009).

Quanto à remuneração, a partir do questionário, verificou-se que 100% dos entrevistados destacaram o fato de que as organizações privadas, em geral, proporcionam vencimentos maiores do que os oferecidos pela Marinha.

Os entrevistados ainda destacaram a sua luta para proporcionar uma vida confortável para suas famílias com os vencimentos recebidos na Marinha. Salários baixos, associados a aumentos do custo de vida, resultaram em uma degradação na qualidade de vida dos entrevistados.

Alguns militares indicaram, ainda, que a estagnação no posto, associado ao fato do posto ser acoplado ao salário, faz com que estes tenham que se esforçar mais e mais para se manterem com os atuais custos de alimentos, inflação, taxas escolares, etc.

A pesquisa também revelou que muitos militares chegaram mesmo a pedir para serem designados para missões de Manutenção da Paz das Nações Unidas, com o único objetivo de ganho financeiro.

A partir deste *feedback*, é evidente que a remuneração é uma preocupação para os integrantes da Força, visto que esta afeta diretamente as suas vidas. No entanto, também é claro que uma das causas de preocupação é a falta de progressão de carreira, que é acoplada a falta de progresso na remuneração. Pode-se, portanto, concluir que a melhoria da eficiência na

gestão de carreira contribuirá para a retenção do pessoal técnico da SAN. Além disso, o pagamento de um subsídio financeiro mensal técnico também pode ser uma forma de se fazer frente às atraentes ofertas do setor privado.

Quanto à funcionalidade do sistema de cadeia de comando, o levantamento revelou que 67% dos entrevistados indicaram que estavam insatisfeitos com o seu funcionamento. Estavam particularmente insatisfeitos com a maneira pela qual os seus superiores tratam as suas queixas. Estes membros se referiram, ainda, a sua impossibilidade de expressarem livremente as suas idéias e opiniões, devido ao medo de "retaliação" por parte de seus superiores.

Cerca de 80% do grupo de estudo destacou o fato de que os retornos às suas solicitações e reclamações eram geralmente atrasados. Tal fato ocorre apesar de existirem, regras que claramente estabelecem prazos que devem ser respeitados.

Outra questão levantada, através do questionário, é o sentimento, por parte dos entrevistados, de que, o pessoal mais antigo possui deficiências quanto a habilidades de comunicação e relações interpessoais. Estes sentem que o pessoal mais antigo é insensível às suas circunstâncias sociais e necessidades pessoais.

Os participantes da pesquisa também se sentiram frustrados com a falta de recursos. Um exemplo disso, é a falta de instrumentos suficientes para se realizar a manutenção e os reparos necessários. Além disso, percebeu-se que certos reparos e manutenções foram terceirizados, ao invés de terem sido fornecidos aos mantenedores os recursos necessários para a execução de tais manutenções e reparos internamente na Força.

Esse *feedback* indica que os membros da Força, tendo em vista as ações de seus superiores, não se sentem respeitados, desta forma, eles não se sentem importantes para a organização. Estes sentimentos podem tornar-se frustrações que causam negatividade e, finalmente, por sua vez, faz com que os militares deixem a organização. Pode-se concluir, portanto, que melhorando a maneira como os supervisores administram os seus subordinados, pode-se contribuir para a retenção de pessoal. Cada supervisor deve cumprir o seu dever de forma que possa apoiar os esforços da organização para conservar os melhores integrantes. Em outras palavras, se cada supervisor assumir o dever de criar um ambiente propício para que os seus subordinados se sintam respeitados, apreciados e cuidados, certamente haverá uma contribuição positiva para a organização manter o seu pessoal.

Quanto à progressão de carreira, vários entrevistados manifestaram o seu descontentamento com a maneira como as suas carreiras estavam sendo administradas. Estes alegam que a política que estabelece o tempo necessário para a promoção não está sendo

respeitada devido à ineficiente gestão de carreira na Força. Esta insatisfação foi agravada com a nova política de promoções, que estipula um tempo ainda maior de permanência em cada posto. Os membros são especialmente prejudicados uma vez que os salários são acoplados aos postos e, assim, uma maior permanência em um determinado posto significa um maior esforço para uma melhor qualidade de vida.

A análise dessa resposta revela membros sentindo-se abandonados e sem importância devido à estagnação de suas carreiras. Esta estagnação significa falta de progressão de postos que, por sua vez, se relaciona com a falta de progressão da remuneração. Isso tudo leva à frustração no seio da organização que conduz, finalmente, estes membros a procurarem um emprego alternativo. Uma gestão de carreira eficaz e eficiente contribuiria para a manutenção de pessoal, visto que isso facilitaria a progressão de carreira. Os membros precisam sentir que pertencem a uma organização que tem um propósito para eles e que necessita de seus serviços.

De acordo com Roger Herman, existem cinco sentimentos principais os quais levam as pessoas a abandonarem os seus empregos, quais sejam: “o ambiente de trabalho não é bom”, “eles não sentirão a minha falta se eu sair”, “eu não tenho apoio que necessito para fazer o meu trabalho”, “falta de oportunidade de avanço na organização” e “compensação inadequada”.⁵

A SAN possui uma Divisão de Força de Reserva que conta com os membros que deixaram a organização e que continuam a disponibilizar as suas competências quando chamados. A Força de Reserva é guarnecida numa base de voluntariado. Dos membros pesquisados, 100% afirmaram que não iriam se apresentar à Força de Reserva após deixarem a Marinha. Os membros indicaram que o motivo da sua saída da Marinha seria escapar à infelicidade e frustrações que experimentaram e, assim, não gostariam de se juntar à Força de Reserva.

O fato de que 100% dos entrevistados terem informado a sua indisponibilidade para se juntar à Força de Reserva reflete o ambiente de trabalho na SAN. É claro que esses membros são infelizes em seus locais de trabalho e desejam deixar a organização para saírem de um meio frustrante. Portanto, criar um melhor ambiente de trabalho, através da melhoria das estruturas de gestão de pessoal, contribuiria para a retenção de pessoal, criando um senso de participação e a vontade de permanecer na organização.

⁵ Cinco estratégias de retenção de funcionários. Disponível em: <http://www.cmibusinessplanning.com/Employee_Retention.pdf>. Acesso em: 26 de jun. de 2009.

A partir das entrevistas realizadas, foi verificado que os membros estavam constantemente em busca de oportunidades (externas à Marinha) para melhorar a sua remuneração. Os membros atribuíram isso à falta de progressão de carreira, que está diretamente ligada à falta de progressão da remuneração.

Um dos entrevistados (um oficial antigo da SAN) comentou que a Marinha está falhando na sua estratégia de recrutamento. Ele argumentou que os membros foram recrutados sem compreender que servir à Marinha significa servir no mar. Isso cria um problema porque, quando esses membros concluem a sua formação inicial, estes não desejam servir no mar e solicitam os seus desligamentos do serviço ativo. Isto, naturalmente, leva a faltas de pessoal a bordo dos navios que têm que ser cobertas pelos tripulantes que já se encontram embarcados.

Esta elevada taxa de evasão do pessoal técnico da Marinha é de grande preocupação para os líderes da organização. Como resultado destas preocupações, foi emitida uma instrução para que, com um período de três meses de antecedência, todos os militares que intencionassem as suas baixas do serviço ativo informassem à Marinha. Esta instrução visava a redução do fluxo de pessoas deixando a Marinha para se juntarem ao setor privado. No entanto, tal instrução criou mais infelicidade e frustração entre os membros, eles sentiram que a Marinha estava negando-lhes a oportunidade de uma vida melhor. Isto porque a antecedência de três meses impede que os membros possam imediatamente aceitar as ofertas de emprego do setor privado que forem disponibilizadas. Os chefes navais, por outro lado, consideram que este prazo é necessário porque eles não são capazes de competir com as propostas salariais oferecidas pelo setor privado.

As entrevistas revelam que os membros da Força buscam as companhias civis visando uma melhor remuneração. No entanto, o que também é claro, a partir dessas entrevistas, é que a estagnação e a sensação de falta de apoio por parte da organização é o que está impulsionando os membros da Força a deixarem a SAN, não apenas a questão da remuneração.

Mais uma vez, a remuneração é a resultante de outros fatores. Portanto, a melhoria da eficiência da gestão de carreira iria contribuir fortemente para a retenção de pessoal.

A SAN também precisa rever a sua estratégia de recrutamento, devendo indicar claramente ao pessoal recém admitido qual a sua cultura organizacional, bem como esclarecer em que as suas funções estão envolvidas. Deve ser considerada a possibilidade de se conduzir entrevistas de recrutamento a bordo de navios ao invés de realizá-las em salas de organizações de terra.

Uma outra conclusão advinda das informações obtidas através destas entrevistas é que o alto comando, na tentativa de reduzir a alta taxa de evasão de seu pessoal técnico, está mais focado em dificultar o processo de licenciamento da organização, ao invés de buscar novas formas de motivar os militares que querem permanecer na força.

A pesquisa foi realizada na Unidade de Manutenção da Esquadra⁶. Uma observação imediata foi a infelicidade e frustração do pessoal neste ambiente. Isso deriva do fato de que a alta taxa de evasão de pessoal técnico fez com que o pessoal que permaneceu tivesse de preencher essas lacunas. Foi observado que alguns membros tinham que realizar as tarefas de dois ou, às vezes, até mesmo de três pessoas. Muitos relataram ser obrigados a realizarem o trabalho suplementar, sem remuneração adicional, ou mesmo sem receber qualquer tipo de reconhecimento.

A pesquisa revelou, também, que muitos superiores foram insensíveis ao sofrimento dos seus subordinados. Estes oficiais mais antigos, já tendo atingido as suas expectativas de carreira, não consideraram que caiba a eles contribuir para a mudança.

Também foi observado que os supervisores estavam inclinados a gerenciar seus subordinados sem oferecer-lhes a oportunidades de serem consultados em diversas ocasiões. O resultado gerou desmotivação nos subordinados.

As informações recolhidas, a partir destes questionários, revelaram novamente a urgência para a SAN de rever suas estratégias de recrutamento e retenção. Isso é necessário para evitar a frustração no ambiente de trabalho, resultante da falta de pessoal, e, em especial, para evitar que essas frustrações, eventualmente, resultem em perdas de mais pessoal.

Uma melhor supervisão, em termos de gestão de pessoal, contribuiria para reduzir a frustração no ambiente de trabalho. É da responsabilidade de cada supervisor reforçar a estratégia de retenção de quadros da organização. Portanto, se cada supervisor se concentrar nos critérios necessários para promover positivamente a estratégia de retenção de quadros da organização, isso, então, irá influir na cultura de toda a organização.

Evitar a evasão com treinamento inteligente não é só relevante, mas ajuda a melhorar a experiência dos integrantes e fornece oportunidades de desenvolvimento. Gerentes incapazes são a causa pela qual muitos empregados deixam seus trabalhos, como diz o provérbio "pessoas não deixam seus trabalhos, mas seus gerentes."⁷

⁶ Fornece os componentes técnicos como também uma preparação e coordenação de planos de contingência de manutenção. Disponível em: <http://www.navy.mil.za/SANGP100/SANGP-100_CH07.pdf>. Acesso em: 18 de jun. de 2009.

⁷ Disponível em: <<http://engaged-employees.blogspot.-com/2009/08/-part-ii-people-dont-leave-their-jobs.html>>. Acesso em: 18 de jun. de 2009.

A Diretoria de Recursos Humanos da Esquadra (FHRD) é a responsável pela gestão do pessoal da SAN, desde a estratégia de recrutamento para a formação de pessoal até a Gestão de Carreira. A FHRD, através de seus diversos sistemas, é, assim, responsável pela gestão do que pode ser considerado o ativo mais valioso da SAN, o seu pessoal.

As discussões e reuniões com membros dos diferentes sistemas dentro do ambiente da FHRD indicam claramente uma falta de "sintonia" entre esses sistemas. Esta falta de interação revelou que estes sistemas operam separadamente, ao invés de se relacionarem através de uma abordagem sinérgica mais eficaz. Essa falta de sinergia contribui para o esforço da SAN em manter o seu pessoal técnico. De acordo com a Teoria da Biomatrix (BURGER, 2007), diversas áreas são afetadas pela alta taxa de evasão de pessoal técnico da SAN.

Quanto às dimensões da *Naturosfera*, a falta de pessoal técnico significa incapacidade de conduzir o "combate no mar".

Quanto às dimensões da *Psico-sociosfera*, a "fuga de cérebros" em termos de conhecimentos técnicos, gera frustração por parte daqueles que têm de preencher as lacunas deixadas com excesso de trabalho. Estão também inter relacionados as limitações orçamentárias, a remuneração na SAN versus setor privado e o impacto da falta de gestão de carreira.

Quanto às dimensões da *Tecnosfera*, existem problemas de excessiva exploração dos técnicos especializados que permaneceram na força, falta de capacidade para manter os requisitos técnicos, falta de recrutamentos eficazes e gestão de carreira.

Quando se leva em conta todas as possíveis causas da infelicidade dentro da SAN, pode-se deduzir que os fatores que mais necessitam de reforma são aqueles sob a égide da FHRD. Considerando-se uma vez mais a lista de razões pelas quais as pessoas deixam a organização, verifica-se, claramente, a necessidade de uma análise da eficácia operacional da FHRD. Esta revisão deverá ser executada como uma questão de prioridade. A FHRD precisa redefinir seu foco naquilo que a organização requer.

Este foco é crucial para garantir que o recurso mais valioso da Marinha, ou seja, o seu pessoal apóie com entusiasmo a missão e a visão da organização. O pessoal deve ser apaixonado pelo seu trabalho e se preparar para ser parte da organização por um longo prazo.

4 CENÁRIO IDEAL

4.1 Causas do problema

A partir dos dados obtidos, pode-se concluir que as causas da alta taxa de evasão do pessoal técnico da SAN é a resultante de sistemas operacionais operando separadamente, ao invés de sinergia; falta de efetiva e eficiente estratégia de recrutamento; falta de gestão de carreira eficaz; perda de competências como resultado do aumento das perdas de pessoal e falta de formação associada ao desenvolvimento profissional.

4.2 Cenário atual

A SAN está sofrendo uma alta taxa de evasão do pessoal técnico. A ineficiência da gestão de pessoal técnico pela FRHD está levando a Marinha a formação de mais pessoal para compensar o grande número de evasões. O problema resultante pode ser comparado à metáfora do balde. Ao se tentar encher com água um balde repleto de furos, quanto mais água se coloca, mais água se perde, a não ser que os furos sejam tapados antes.

O balde pode ser equiparado à Marinha. Os furos no balde seriam as áreas onde existem problemas dentro da organização, ou, então, as causas que levam a organização a ser incapaz de funcionar da maneira para a qual foi concebida. Portanto, para melhorar a eficiência da organização, primeiro os furos precisam ser reparados.

4.3 Cenário ideal

Levando-se em conta o cenário atual de elevada taxa de evasão do pessoal técnico da SAN, pode-se definir como seria um cenário ideal, que contribuiria para a prevenção desta alta taxa de desligamentos. É necessário que o pessoal da FHRD seja eficiente e eficaz em sua respectiva área de responsabilidade, através de uma gestão eficiente do ativo mais valioso da Marinha, o seu pessoal. Operando com sinergia, através de um sistema que conheça e cumpra os requisitos necessários ao recrutamento de pessoal e à sua formação, com gestores de carreira que realizem entrevistas pessoais e garantam uma efetiva, eficiente e transparente gestão de carreira, e provendo subsídios financeiros mensais pagos a todo o pessoal técnico, certamente serão alcançados excelentes resultados.

Eu leio um pouco a respeito das pesquisas sobre evasão, entrevistas estas conduzidas pelos militares para descobrirem por que as pessoas estão deixando a Força. Eu achava que os vencimentos baixos seriam a primeira razão, mas, de fato, este requisito ficou em quinto lugar. A razão principal era por não estarem sendo tratados com respeito ou dignidade; em segundo lugar por não sentirem que estavam fazendo diferença na organização; em terceiro, por não estarem sendo escutados; e em quarto, por não estarem recebendo maiores responsabilidades. É melhor abrir o olho. (ABRASHOFF, 2002, p.13)

5 ESTRATÉGIA PROPOSTA PARA ATINGIR O CENÁRIO IDEAL

É claro que a permanência de pessoal técnico é um problema multifacetado. Ela implica, portanto, que uma abordagem de resolução de problemas (elemento singular) não funcionaria, mas que a necessidade de uma abordagem multifacetada e sinérgica é crítica. Ou seja, deve-se alterar o funcionamento deste sistema de modo que os problemas não se repitam, mas que ocorram mudanças de modo que o sistema se comporte de uma forma transformada. (BURGER, 2007).

Isto significa que uma abordagem conjunta de transformação é uma necessidade. Os interessados devem juntar forças para essa operação, ou seja, não mais trabalhar separadamente. A FHRD deve rever a atuação dos seus sistemas internos, a fim de determinar e restabelecer as áreas de responsabilidades. Os sistemas internos precisam ser reformados de modo a operarem em sinergia e determinarem os níveis de competências e necessidades individuais. Além disso, também são necessários estabelecer uma estratégia de recrutamento eficaz, com um processo de cálculo que entenda e conheça o pessoal da organização e as suas necessidades de adestramento; gestores de carreira que operem de forma eficiente e transparente; assegurar que os técnicos saibam onde eles estão em suas carreiras, bem como os seus papéis e a sua utilização futura em termos de requisitos organizacionais; e programar subsídios técnicos, que possam não necessariamente competir com o setor privado, mas certamente contribuir para a retenção do pessoal técnico, fazendo com que a SAN se torne uma opção, tanto para os novos recrutas, como para o pessoal já incorporado à SAN.

A atividade de adestrar submarinistas é um exercício demorado. Nós estamos trabalhando arduamente para conseguirmos suficiente pessoal adestrado para guarnecer nossos três submarinos. Eu espero que a SAN possa recrutar e reter esse pessoal qualificado a fim de manter os submarinos operacionais.⁸

⁸ SOUMA, A. OC Queen Modjadji. Jane's Navy International Volume 113 Issue 5 June 2008.

6 PROBLEMAS ENFRENTADOS PELO CORPO DE ENGENHEIROS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL

Em 2006, enfrentando problemas semelhantes aos enfrentados atualmente pela SAN, isto é, dificuldades para recrutamento e retenção de pessoal técnico, o Diretor Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), da Marinha do Brasil (MB), apresentou um relatório em que destacou as áreas problemáticas, as possíveis causas para esses problemas, bem como recomendações visando soluções para o recrutamento e a retenção de seu pessoal técnico. (BRASIL, 2006)

Em seu relatório, o DGPM identificou alguns pontos como cruciais. Um deles era: a necessidade de avaliar e ajustar a lotação de pessoal para garantir número suficiente de pessoal técnico para o curto, médio e longo prazo. Tal medida seria capaz de contribuir para o cumprimento das missões que correspondam às necessidades da MB e a necessidade de avaliar as dificuldades sentidas no recrutamento, treinamento e retenção de pessoal técnico.

Quando se analisam as áreas problemáticas identificadas pela DGPM, a conclusão é que essas áreas correspondem à necessidade de realinhamento e refocalização da Diretoria de Engenharia Naval (DEN) para a missão e a visão da organização. Com isso, a Marinha deve destacar as suas necessidades que precisam ser atendidas pela DEN e, assim, enfatizar o número de pessoal técnico necessário para alcançar e sustentar as suas exigências.

A necessidade de reavaliar o recrutamento, a formação e a retenção de pessoal técnico levam à necessidade de uma melhor estratégia de recrutamento, que promoveria a imagem positiva da Marinha e, principalmente, promoveria a Marinha como a opção preferida de emprego, e à necessidade de um programa de formação mais eficiente e realinhado às exigências da Marinha, contribuindo para uma maior retenção de pessoal técnico.

Programas de treinamento eficazes e eficientes poderiam fazer com que os integrantes se sentissem importantes para a organização, ajudando na redução da estagnação e da estratégia de retenção, por meio de uma abordagem holística, fazendo com que os fatores críticos possam garantir uma retenção efetiva e eficiente do pessoal técnico da Marinha.

Por meio de um levantamento das necessidades, uma pesquisa de opinião e uma investigação de áreas de foco específico, a MB detectou as áreas problemáticas, sendo observado que a falta de pessoal técnico afeta negativamente a prontidão operacional; as tabelas de lotação devem ser realinhadas às necessidades e os pontos críticos devem ser priorizados; a formação e os requisitos de pessoal devem ser revisados; uma melhor

divulgação da Marinha como uma carreira se faz necessária; as carreiras precisam ser revistas; e as relações com os órgãos de adestramento extra-Marinha também precisam ser revistos.

Corrigindo os problemas identificados, a MB poderá determinar as reais necessidades no que tange ao pessoal técnico necessário para realizar a missão e visão da Marinha. Isso garantiria uma relação mais sinérgica entre o recrutamento, a formação e os serviços de pessoal. Por sua vez, haveria uma gestão mais eficiente e eficaz do pessoal técnico da Marinha. Atrair mais integrantes também implica em uma estratégia de recrutamento mais eficiente e eficaz.

A DGPM apresentou algumas recomendações, dentre as quais o ajuste das tabelas de lotação para atender as demandas identificadas. Isso irá ajudar no atendimento das necessidades da Marinha e, assim, melhorar a prontidão operacional. Também foi sugerida a preparação de estratégias para fins de divulgação do corpo de engenharia como uma carreira de escolha. Uma estratégia eficaz de *marketing* ajudaria a aumentar o número de recrutas interessados em seguir carreira no Corpo de Engenheiros da Marinha. Outra sugestão foi o aumento do número de cursos de especialização oferecidos. Isso permitiria evitar a estagnação e destacaria a importância da formação de competências, bem como faria com que seus integrantes se sentissem importantes para a organização. A avaliação da possibilidade de alterações de carreira foi outra ação sugerida.

Tal medida pode ser benéfica em termos de promoção e progressão na carreira, evitando a estagnação. Um reexame das relações com os órgãos de adestramento extra-Marinha poderia realinhar e centrar as obrigações do órgão de formação com as necessidades de adestramento da Marinha.

7 COMPARAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA MARINHA DA ÁFRICA DO SUL E PELA MARINHA DO BRASIL

A partir das áreas problemáticas identificadas em destaque, pode-se dizer que os problemas experimentados pela SAN e a pela MB são semelhantes, se não exatamente pelas mesmas causas, mas por causas parecidas. Quando se considera as áreas problemáticas mencionadas para uma Força, podem muito bem serem consideradas para a outra, tais como a necessidade de avaliar as dificuldades sentidas no recrutamento, treinamento e retenção de pessoal técnico. Esta avaliação pode também ser complementada pela necessidade de revisão das tabelas de lotação de pessoal técnico.

A partir desta informação, se pode claramente estabelecer um paralelo entre a situação vivida pela MB e a que hoje se vive na SAN.

Portanto, pode-se dizer que as ações tomadas pela MB para sobrepujar a sua dificuldade em manter o seu pessoal técnico podem muito bem servir como um ponto de referência válido para a SAN.

8 RECOMENDAÇÕES

Levando em consideração o *feedback* obtido dos membros da Esquadra da SAN, bem como a avaliação das medidas tomadas pela MB, é claro que a retenção de pessoal técnico é um problema multifacetado. Isso implica que uma única ação não seria capaz de resolver o problema, tendo em vista que este é composto por várias questões. São necessárias várias medidas simultâneas, trabalhadas com sinergia, para se obter sucesso.

Isso significa que uma abordagem conjunta de transformação é uma necessidade. Os envolvidos devem juntar forças, parando de operar separadamente. A FHRD deve rever os seus sistemas de gerenciamentos internos, a fim de determinar e restabelecer as áreas de responsabilidades. Os sistemas internos devem ser reformados de maneira a operarem com sinergia, determinando os níveis de competência e as necessidades individuais seguidas por uma estratégia de educação, formação e desenvolvimento. Além disso, deve-se estabelecer uma estratégia de recrutamento eficaz e um processo de cálculo que entenda e conheça o pessoal da organização e as suas necessidades de adestramento.

Os gestores de carreira devem operar de forma eficaz, eficiente e transparente, assegurando que os técnicos reconheçam onde eles estão em suas carreiras, bem como compreendam claramente o seu papel e a sua utilização futura em termos de requisitos organizacionais. Deve, também, ser criado um subsídio (financeiro) técnico, que não necessariamente seja competitivo com o setor privado, mas que certamente possa contribuir com a retenção do pessoal. A SAN deve ser transformada de tal modo que ela se torne uma opção, tanto para os novos recrutas quanto para o pessoal que atualmente encontra-se no serviço ativo.

O segredo para comandar um navio ou administrar uma companhia está vinculado a uma meta comum que inspire um grupo de pessoas a trabalhar junto arduamente. (ABRASHOFF, 2002, p. 52)

9 CONCLUSÃO

A SAN tem que cumprir o papel de ser a defesa marítima da República da África do Sul. Para poder executar esse mandato, a Esquadra foi modernizada com navios de última tecnologia, por meio da aquisição de fragatas e submarinos. Todas estas plataformas modernas, porém, não terão valor se não forem operadas por profissionais qualificados. Apenas com o guarnecimento por pessoal qualificado, essas plataformas estarão equipadas com tecnologias capazes de cumprir a missão da SAN (para vencer no mar) e garantir a sua visão (não ser desafiada no mar). O pessoal crucial para a manutenção e funcionamento desses vasos de guerra com a mais recente tecnologia é o pessoal técnico. Esse pessoal é o coração da prontidão operacional da Marinha, sem ele, os navios e submarinos não podem se fazer ao mar.

A Força gasta cerca de R\$ 100.000,00, ao longo de um período de três anos, para a formação dos seus artífices. Este valor é ainda maior para a formação de técnicos e engenheiros. Considerando o investimento significativo na formação de pessoal técnico, bem como o papel crítico que esse pessoal deve cumprir, a SAN deve considerar as estratégias de retenção no mesmo nível de importância que o treinamento propriamente dito.

A retenção destes técnicos, no entanto, torna-se um desafio muito sério. Um número significativo de pessoal técnico qualificado, o suficiente para afetar negativamente a prontidão operacional, deu baixa do serviço ativo nos últimos anos.

Em 2008, questionários, entrevistas, bem como observações feitas no ambiente de trabalho foram os métodos utilizados para determinar a causa da alta taxa de evasão de pessoal técnico, tendo-se chegado à algumas conclusões importantes.

A remuneração é uma preocupação para seus integrantes. Ela afeta a vida diária. No entanto, também se torna claro que a causa desta preocupação está relacionada com a falta de progressão de carreira, que por sua vez está relacionada à própria remuneração. Pode-se, portanto, concluir que a melhoria da eficiência na gestão de carreira contribuirá para a manutenção de pessoal técnico na Marinha. Além disso, a implementação de um subsídio financeiro mensal para o pessoal técnico também pode ser uma forma de evitar que os integrantes da SAN se sintam atraídos pelas ofertas do setor privado.

Os entrevistados expressaram, também, sentimentos de não serem respeitados por seus superiores, de não serem considerados importantes para a organização. Estes são os sentimentos típicos que podem se transformar em frustrações gerando negatividade e, finalmente, por sua vez, contribuindo para que esses elementos deixem a organização. Pode-

se concluir, portanto, que melhorar a maneira com que os supervisores administram os subordinados pode contribuir para a retenção de pessoal. Assim, é importante que a organização implante a cultura de que cada supervisor deve desempenhar sua função de forma a apoiar os seus esforços para reter esses importantes colaboradores. Em outras palavras, se cada supervisor fizer seu dever de criar um ambiente propício para que seus subordinados se sintam respeitados, apreciados e cuidados, certamente contribuiriam positivamente para os esforços da organização em manter o seu pessoal.

Os membros da Força também estavam se sentindo abandonados e desprestigiados por se manterem estagnados em suas carreiras. Esta estagnação se traduz diretamente pela falta de progressão da remuneração, uma vez que a remuneração se encontra associada ao posto. O que, mais uma vez, leva à frustração no seio da organização, fazendo com que esse pessoal procure um emprego alternativo. Uma gestão eficaz e eficiente da carreira, certamente contribuiria para solucionar este desafio e, desta forma, contribuiria para a retenção de pessoal. Os membros precisam sentir que pertencem à organização e que esta tem um propósito para eles e precisa que eles permaneçam.

Uma evolução positiva do ambiente de trabalho também ajuda a impulsionar os interesses do pessoal a ingressar na Força de Reserva. A sensação atual é de que ninguém está interessado em continuar em um ambiente negativo, onde não se sente respeitado e valorizado.

Portanto, criar um melhor ambiente de trabalho, através da melhoria das estruturas de gestão de pessoal, reforçaria o sentimento de ser parte integrante da organização, o que, certamente, contribuiria para a retenção de pessoal.

As entrevistas revelaram que os integrantes da SAN estavam procurando alternativas em prol de uma melhor remuneração. No entanto, revelaram, também, que a estagnação e a sensação de falta de apoio por parte da Marinha é o que os está impulsionando a deixar o serviço ativo, não apenas a questão da remuneração. Portanto, a melhoria da eficiência da gestão de carreira iria contribuir fortemente para a retenção de pessoal.

A Força também precisa rever a sua estratégia de recrutamento, devendo esclarecer, desde o início, o que envolve a cultura organizacional, bem como deixar patente aos candidatos o que isso implica. As entrevistas de recrutamento talvez devam ser feitas a bordo dos navios e não em salas de Organizações Militares de terra.

Uma outra conclusão, decorrente das informações obtidas através dessas entrevistas, é que o alto comando, na tentativa de reduzir a elevada taxa de evasão de seu

peçoal técnico, está mais focado em dificultar o processo de desligamento, do que em elevar a motiva o do peçoal.

As informa es recolhidas, a partir destas observa es, revelaram novamente a urgência que a SAN possui em rever as suas estratégias de recrutamento e reten o. Isso se torna necessário, a fim de evitar a frustra o no ambiente de trabalho resultante da falta de peçoal e, em especial, para evitar que essas frustra es, eventualmente, resultem em mais perdas de peçoal.

A melhora da a o dos supervisores, em termos de gestão de peçoal, contribuiria para reduzir a frustra o no ambiente de trabalho.   da responsabilidade de cada supervisor reforçar a estratégia da organiza o no sentido de conservar os seus quadros. Portanto, se cada supervisor se preocupar com os critérios necessários para promover positivamente a estratégia de conserva o dos quadros da Força, isso vai influir em toda a cultura da organiza o.

A MB também lutou contra a evasão de peçoal técnico, o que também afetou a sua prontidão operacional. A situa o foi considerada tão grave que um grupo de trabalho, sob a liderança da DGPM, foi criado para investigar as causas e recomendar a es necessárias para superar e interromper a perda contínua do seu peçoal técnico. As a es e recomenda es emanadas pela MB certamente poderão servir como referência para a SAN.

Quando se leva em conta todas as possíveis causas de insatisfa o na SAN, pode-se deduzir que os fatores que mais necessitam de reforma são aqueles sob a égide da FHRD. Considerando-se, uma vez mais, a lista de razões pelas quais as pessoas deixam a organiza o, verifica-se, claramente, a necessidade de uma análise da eficácia operacional da FHRD. Esta revisão deverá ser prioritariamente executada. A FHRD precisa redefinir seu foco, estabelecendo exatamente o que a Força requer. Este foco   crucial para garantir que o recurso mais valioso da Marinha, o seu peçoal, esteja entusiasmado e proporcione o apoio total   missão e visão da organiza o. O peçoal deve ser apaixonado por seu trabalho e estar ansioso para se tornar parte da organiza o em longo prazo.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael, *Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*. Nova Iorque: Warner Books, 2002.

ÁFRICA DO SUL. Marinha da África do Sul. *Doutrina de Apoio Logístico*. Cidade do Cabo, 2009. Disponível em: <http://www.navy.mil.za/SANGP100/-SANGP100_CH-07.pdf>. Acesso em: 24 maio 2009.

_____. Marinha da África do Sul. *SAN intranet*, Disponível em: <<http://www.navy.mil.za:8080/>>. Acesso em: 26 jun. 2009.

_____. Marinha da África do Sul. *SAS WINGFIELD*: plano de negócios, atividades de orçamento. Cidade do Cabo, 2009.

BRASIL. Marinha do Brasil. *Dimensionamento ideal do Corpo de Engenheiros da Marinha*: relatório de estudo de estado-maior nº 12/2006. Rio de Janeiro: Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, 2006.

BURGER, Johan. *A Teoria Biomatrix - Usando Sistemas como Ferramenta de Gestão, Gestores do Programa*. Pretória, 2007.

_____. *Notas sobre biomatrix e pensamento sistêmico: gestores do programa*. Pretória, 2007.

DOSTAL, Elisabeth. *Teoria Biomatrix*. Disponível em: <<http://biomatrixweb.com>>. Acesso em: 23 maio 2009.

FORDIS, Lara. *As pessoas não deixam os seus empregos, eles deixam seus gerentes*. Disponível em <<http://engaged-employees.blogspot.com/2009/08/part-ii-people-dont-leave-their-jobs.html>>. Acesso em: 19 ago. 2009.

HERMAN, Roger *Cinco principais razões para as pessoas mudarem de emprego*. Disponível em: <http://www.hermangroup.com/retentionconnection/retention_5_reasons.html>. Acesso em: 23 maio 2009.

_____. *Cinco estratégias de retenção de funcionários*. Disponível em <http://www.cmibusinessplanning.com/Employee_Retention.pdf>. Acesso em: 23 maio 2009.

JANE'S NAVY INTERNATIONAL. Volume 113 Issue 5 June 2008. Surrey, 2008.

McGREGOR, Graham. *Direção de Recursos Humanos da Esquadra Simon's Town*, 26 jun. 2009. Entrevista concedida a Ângelo Charles Kriger.

VAN DER WALT, Allan. *Divisão de Gestão de Carreira, Direção de Recursos Humanos da Esquadra*. Simon's Town, 26 junho 2009. Entrevista concedida a Ângelo Charles Kriger.