

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG NEWTON DE ALMEIDA COSTA NETO

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

principais motivos e possíveis ações da Marinha do Brasil para minimizar a evasão de jovens
oficiais do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha nos tempos atuais.

Rio de Janeiro

2009

CMG NEWTON DE ALMEIDA COSTA NETO

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

principais motivos e possíveis ações da Marinha do Brasil para minimizar a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha nos tempos atuais.

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

Orientador: CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2009

RESUMO

A gestão de pessoas é um constante desafio para as organizações, especialmente quando envolvem jovens providos de conhecimentos, que em vários estudos são chamados de talentos. Dentro desse universo encontramos os oficiais dos Corpos da Armada e de Intendentes, formados pela Escola Naval, cujos índices de evasão ocorridos nos últimos cinco anos apresentaram aumentos significativos, quando comparados com a média dos últimos dez anos. A evasão desses oficiais significa a perda de um grande investimento, em um momento, no qual a Marinha do Brasil, seguindo a Estratégia Nacional de Defesa, prevê mudanças que contemplam aumentos de tarefas e, conseqüentemente, de pessoas com qualificação para condução e execução dos novos projetos. Os desafios são constituídos pela identificação dos fatores motivacionais e higiênicos correlacionados aos motivos que afetam as tendências dos índices de evasão e aqueles que possam contribuir para o aumento da retenção.

Os jovens oficiais em sua maioria estão inseridos na faixa etária que integra a geração “Y”, detentora de características próprias, que nasceram e foram criados na era da informação. São os frutos de um mundo virtual, repleto de mudanças, globalizado, envolto por comunicação de alta tecnologia, por onde trafegam dados com velocidades impressionantes, levando a informação e o conhecimento a qualquer parte do mundo em tempo real.

Seguindo os novos conceitos de gestão de pessoas foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários de desligamento no grupo alvo de tenentes que deixaram o serviço ativo da Marinha nos últimos cinco anos. Foram identificados os principais fatores positivos, de atração e retenção, e fatores negativos, de insatisfação e evasão, assim como as melhorias sugeridas. Com base nos resultados da pesquisa foram realizadas correlações com: o comportamento, os problemas e as possíveis soluções apresentadas nos estudos sobre a geração “Y”; e os processos e métodos preconizados na gestão de pessoas. Finalmente foram apresentadas como possíveis ações para adoção pela Marinha, dentro das limitações impostas pela legislação, cultura e tradição da instituição, as seguintes propostas: o aprimoramento do recrutamento e da eficiência do processo seletivo, não só na captação, mas ao longo de todo o período de formação; o investimento maciço na disseminação teórica e prática dos preceitos de liderança em todos os níveis da instituição, com a implementação do acompanhamento e da tutoria dos tenentes, de forma mais próxima e de maneira enfática à transmissão e fixação de valores; e o fortalecimento da comunicação interna entre a instituição e os seus oficiais.

Palavras-chave: Evasão. Motivação. Geração “Y”. Tenentes. Jovens Oficiais. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

The management of people is a constant challenge for organizations, especially when involving young people endowed with knowledge, that several studies call talents. Within that universe are the officers who graduated in “Escola Naval” of both the Navy and Supply Officer’s Corps, whose dropout rates in the last five years showed significant increases when compared to the average of the last ten years. The evasion of those officers represents the loss of a large investment at a time in which the Brazilian Navy, following the National Defense Strategy, expects changes that include increase in jobs and, consequently, people with skills to conduct and execute of new projects. The challenges are identifying motivational factors and hygiene reasons related to the trends that affect rates of evasion and those which can contribute to increased retention.

The young officers are mostly inserted in the age group that includes the generation "Y", which held its own characteristics, being born and raised in the information era. They are the sons of a virtual world, full of changes, globalized, surrounded by high-tech communication, where data travels with impressive speed, leading to information and knowledge to any part of the world in real time.

Following the new concepts of people’s management, it has been carried out a field research, with the application of dropout questionnaires in the targeting group of lieutenants who left the active Navy duty in the last five years. The main positive factors of attraction and retention were identified, and negative factors of dissatisfaction and avoidance, as well as the improvements suggested. Based on the survey’s results we were able to relate the following: the behavior, problems and possible solutions presented in studies on the generation "Y", and the processes and methods advocated in the people’s management. Finally, possible actions were presented to be adopted by the Navy within the limitations imposed by laws, culture and tradition of the institution, the following proposals being: improving the efficiency of recruitment and selection process, not only in the draft itself, but throughout the period of training, the massive investment in the spread of theoretical and practical principles of leadership at all levels of the institution, with the implementation of monitoring and tutoring the lieutenants, so close and so emphatically, and fixing the transmission of values, and strengthening the internal communication between the institution and its officers.

Key words: Evasion. Motivation. Generation "Y". Lieutenants. Young Official. Brazilian Navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 -	Gráfico da evasão de oficiais por ano, no período 1999 – 2008, com a apresentação das médias históricas.....	18
Gráfico 2 -	Gráfico da evasão de oficiais por ano, no período 1999 – 2008.....	79
Gráfico 3 -	Gráfico das evasões de oficiais dos quadros CA, IM e CA+IM, por ano, em comparação com as respectivas médias históricas, no período 1999 – 2008.....	80
Gráfico 4 -	Gráfico representativo das evasões de oficiais dos quadros CA, IM e CA+IM, por turma de GM, no período 1998 – 2007.....	83
Gráfico 5 -	Gráfico representativo da média de evasões anual de oficiais dos quadros CA e IM, por turma de GM, no período 1998 – 2007.....	85
Gráfico 6 -	Distribuição dos itens de atração para a Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores.....	95
Gráfico 7 -	Distribuição dos itens correspondentes aos fatores positivos e motivadores encontrados na carreira na Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores.....	97
Gráfico 8 -	Distribuição dos itens correspondentes aos fatores negativos e que dificultaram a permanência dos oficiais na Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores.....	99
Gráfico 9 -	Distribuição dos itens correspondentes aos motivos do desligamento dos oficiais da Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores.....	103
Gráfico 10 -	Distribuição dos itens relacionados às áreas para serem priorizadas nos estudos a fim de contribuir para a retenção de jovens oficiais na Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores.....	105
Figura 1 -	Dinâmica da carreira dos Oficiais CA e CIM e atuação do SPP	117

LISTA DE TABELAS

1- Dados sobre a evasão absoluta de Tenentes do CA e IM no período de 1999 a 2009.....	17
2- Estatística do Questionário de Desligamento, sobre os fatores negativos para permanência na MB - Respondido pelos Oficiais do GA – Questão 3.....	21
3- Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Motivos do Desligamento ou Baixa dos Oficiais que Deixaram o Serviço Ativo da Marinha - Questão 4.....	23
4- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 1999.....	73
5- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2000.....	74
6- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2001.....	74
7- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2002.....	74
8- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2003.....	74
9- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2004.....	75
10- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2005.....	75
11- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2006.....	75
12- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2007.....	75
13- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2008.....	76
14- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM em 2009.....	76
15- Dados Sobre a Média da Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, Separados por Postos, nos Últimos Dez Anos, Período 1999-2008.....	76
16- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, por ano, nos Últimos Dez Anos, período 1999-2009.....	77
17- Dados sobre a Diferença entre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, por ano, em Relação as Médias Históricas, nos Últimos Dez Anos, período 1999-2009..	77
18- Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, por ano, nos Últimos Cinco Anos, período de 2004-2008.....	78
19- Dados Sobre a Evasão das Turmas de Oficiais do quadro CA e IM, e a Estatística de Evasão até 2008.....	82
20- Dados Sobre a Evasão das Turmas de Oficiais do quadro CA, e Média de Idade Atual das Turmas Formadas no Período de 1997-2007.....	84
21- Dados Sobre a Evasão das Turmas de Oficiais do quadro IM, e Média de Idade Atual das Turmas Formadas no Período de 1997-2007.....	85
22- Dados Sobre a Idade Média das Turmas dos Tenentes do CA e IM, os Postos Ocupados Atualmente e a Classificação por Gerações.....	86
23- População com 10 anos ou mais, por condição de atividade e grupos de idade – Brasil 2005.....	87

24-	Dados sobre a Evasão de Tenentes dos quadros CA e IM, por ano, no período de 2004 - março de 2009.....	88
25-	Dados sobre a origem da formação dos Tenentes do CA e IM no período de 1997-2007.....	91
26-	Dados sobre a Renda Líquida Atual dos oficiais colaboradores que deixaram a Marinha no período de 2004-março 2009.....	92
27-	Estatística do Questionário de Desligamento, sobre os Motivos de Atração para a Carreira na Marinha - Questão 1.....	94
28-	Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Fatores Positivos (Motivadores) Encontrados na MB - Questão 2.....	96
29-	Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Fatores Negativos ou as Dificuldades para a Permanência dos Oficiais na Marinha - Questão 3.....	98
30-	Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Motivos do Desligamento ou Baixa dos Oficiais que Deixaram o Serviço Ativo da Marinha - Questão 4.....	101
31-	Estatística do Questionário de Desligamento, sobre as Opiniões das Áreas a Serem Estudadas e Aprimoradas para Motivar os Jovens Oficiais a Permanecerem na Marinha - Questão 5.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1T	Primeiro-Tenente (1º Tenente)
2T	Segundo-Tenente (2º Tenente)
ANEMAR	Anuário Estatístico da Marinha
BD	Banco de Dados
BDPes	Banco de Dados de Pessoal
BOCQM	Boletim de Oficiais de Corpos e Quadros da Marinha
CA	Corpo da Armada
C-Ap	Curso de Aperfeiçoamento
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
C-EMOI	Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários
CF	Constituição Federal
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CGCFN	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CIM	Corpo de Intendentes de Marinha
CM	Comandante da Marinha
CN	Colégio Naval
ComOpNav	Comando de Operações Navais
COPLAPE	Conselho de Planejamento de Pessoal
COPPEAD/UFRJ	Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
C-PEM	Curso de Política e Estratégia Marítima
CPesFN	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
CT	Capitão-Tenente
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
DASM	Diretoria de Assistência Social da Marinha
DE	Diretoria Especializada
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DPCvM	Diretoria do Pessoal Civil da Marinha
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha

DOU	Diário Oficial da União
EGN	Escola de Guerra Naval
EM	Estatuto dos Militares
EMA	Estado-Maior da Armada
EN	Escola Naval
END	Estratégia Nacional de Defesa
FFAA	Forças Armadas
FN	Fuzileiro Naval
GA	Grupo Alvo da Pesquisa
GC	Gestão do Conhecimento
GCM	Gabinete do Comandante da Marinha
GM	Guarda-Marinha
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IM	Intendente de Marinha
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MB	Marinha do Brasil
NPP	Núcleo de Pesquisas de Pessoal
OCD	Órgão Central de Distribuição
ODS	Órgão de Direção Setorial
OGSA	Ordenança Geral Para o Serviço da Armada
OM	Organizações Militares
OMOT	Organização Militar Orientadora Técnica
ORCOM	Orientações do Comandante da Marinha
ORISSET	Orientações Setoriais
PCO	Plano Corrente de Oficiais
PCOM	Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PNR	Próprio Nacional Residencial
QC	Quadro Complementar
RH	Recursos Humanos
SISBOL	Sistema de Boletim de Oficiais da Marinha (eletrônico)
SAM	Serviço Ativo da Marinha
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SPP	Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha
TI	Tecnologia da Informação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OS ÍNDICES DE EVASÃO E SEUS PRINCIPAIS MOTIVO	14
2.1	A Evasão de Oficiais CA e IM nos Últimos Cinco Anos e a Comparação com os Índices Históricos de Evasão	16
2.2	Análise dos Principais Motivos Expostos pelos Oficiais	19
3	A GERAÇÃO “Y” E OS JOVENS OFICIAIS	25
3.1	Análises das Características e dos Consequentes Problemas da Geração “Y”	27
3.2	As Motivações e as Formas de Retenção para os Profissionais da Geração “Y” ..	34
3.3	A inserção dos Jovens Oficiais no Contexto da Geração “Y”	38
4	AS POSSÍVEIS AÇÕES DA MB NO CONTEXTO ATUAL	42
4.1	Os Novos Conceitos de Gestão de Pessoas	43
4.2	As Limitações Legais e Culturais	52
4.3	Possíveis Ações no âmbito da MB	56
5	CONCLUSÃO	62
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICE A - Questionário de Desligamento	69
	APÊNDICE B - Carta explicativa para o Questionário de Desligamento	72
	APÊNDICE C - Estudo Estatístico da Evasão por Ano, nos últimos 10 anos	73
	APÊNDICE D - Estudo Estatístico da Evasão por turmas de GM dos Oficiais CA e IM	82
	APÊNDICE E - Análise dos Resultados Obtidos nos Questionários de Desligamento	88
	APÊNDICE F - Aspectos Relevantes da Gerência da Carreira dos Oficiais.	108
	ANEXO A - Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN)	119

1 INTRODUÇÃO

Nosso pessoal é o nosso maior Patrimônio. [...] Bens humanos, portanto, nos apresentam um paradoxo. Como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaços para seus talentos. Quanto mais fizer isso, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há como escapar desse paradoxo, pois não se pode dar ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis. Já se pode perceber a transformação das culturas de nossas empresas. Atualmente, a organização não pode exigir lealdade de seu próprio pessoal. Pelo contrário, ela precisa conquistar essa lealdade, pois não há razão lógica ou econômica para que esses bens não passem para um lugar melhor, se o encontrarem. (CHIAVENATO, 2008, p. 51, grifo nosso).

A importância do presente trabalho se reveste do objeto que ele se propõe a estudar e entender, o Homem, o elemento básico, pois dele depende o desempenho de todos os setores das instituições, empresas e organizações, sejam estas privadas ou públicas.

Ao começar o estudo e buscar bases científicas para as linhas a serem trilhadas, foi possível notar a participação de grandes empresas, órgãos de pesquisa ou de consultoria e, também, organizações governamentais, envolvidos, a fundo, em investigações sobre o capital humano e sua relação com o mercado de trabalho.

De uma maneira geral, as pesquisas são voltadas para delinear os perfis de cada grupo, a adequação de cada um no mercado de trabalho, os problemas para captar, manter e motivar as pessoas e a maneira de melhor administrar esse capital. É sempre importante lembrar que o bom desempenho é vital para a sobrevivência das organizações. No entanto, a mensuração desses resultados não é associada única e exclusivamente ao lucro ou rendimento financeiro, como ocorre nas empresas privadas. Nos órgãos estatais, onde estão incluídas as Forças Armadas (FFAA) e, mais especificamente, a Marinha do Brasil (MB) o desempenho está relacionado ao **preparo**¹ e à capacidade de **emprego** do homem para o cumprimento de suas respectivas missões. Ao contrário do lucro das empresas, esses valores são muito difíceis de serem mensurados.

A gestão de pessoas é um constante desafio para qualquer tipo de organização, em especial quando se trata de capital humano de alto nível, de mão de obra com boa qualificação, daqueles que em vários estudos são chamados de talentos². Contido nesse universo en-

¹ Preparação (preparo) é a atividade que transforma, por meio da formação básica, o recurso humano recebido da sociedade em efetivo pronto para o serviço na Marinha. Além disso, a preparação atua durante todo o período de permanência do homem no serviço, buscando sua especialização e aperfeiçoamento de modo a prepará-lo para o exercício de cargos na Marinha (BRASIL, 2005, p.5.2).

² Os talentos são pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e competências, que precisam ser constantemente reconhecidos, atualizados e recompensados (CHIAVENATO, 2008, p. 52).

contra-se o “mini-mundo” Marinha e, mais especificamente, o conjunto de jovens oficiais formados na Escola Naval (EN)³, foco principal desta Monografia.

Um fato relevante em relação aos oficiais oriundos da EN recai sobre o investimento na captação e na formação desses talentos, que começa, no mínimo, cinco anos antes de chegarem ao posto de segundo-tenente, podendo, no caso daqueles que cursaram o Colégio Naval (CN)⁴, atingirem a oito anos de extenuante e sólida formação de mentalidade, caráter e conhecimento profissional. Esse grupo representa a base de pessoal dos meios operativos da Marinha do Brasil e o celeiro dos oficiais que comandarão e dirigirão as diversas organizações navais e ditarão as derrotas⁵ a serem singradas pela própria instituição no futuro.

Para bem gerir esse capital não se pode abordar o talento isoladamente, como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade e retaguarda para poder se expandir dentro das organizações.

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos [...] Um talento é sempre um tipo especial de pessoas. [...] Para ser um talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. Hoje, o **talento** envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual: 1. **Conhecimento**: É o saber [...] é a moeda mais valiosa do século XXI. [...] 2. **Habilidade**: É o saber fazer. [...] é a transformação do conhecimento em resultado. [...] 3. **Julgamento**: É o saber analisar a situação e o contexto. [...] é definir prioridades. [...] 4. **Atitude**: é o saber fazer acontecer. [...] é o que leva a pessoa a alcançar a auto-realização do seu potencial (*ibidem*, 2008, p. 52, grifo nosso).

O mundo atual sofre um processo que envolve constantes transformações, decorrentes do desenvolvimento tecnológico e da influência deste sobre o comportamento das pessoas. Essa evolução força as instituições a acompanharem com mais ênfase as tendências e as necessidades das pessoas, o que é denominado nos estudos como *feedback*⁶, utilizados com a finalidade de adoção de atitudes proativas, no sentido de possibilitar a aplicação de soluções rápidas e motivadoras para a retenção do capital humano.

A questão é: por que esses jovens saem da MB depois de tão longo período de formação e, porque não dizer, da filtragem ou seleção que sofrem ao longo de todo o processo

³ “A EN tem o propósito de formar Oficiais de Marinha para os postos iniciais das carreiras dos Corpos da Armada (CA), [...] e Intendentes da Marinha (CIM). Para a consecução do seu propósito, cabem à EN as seguintes tarefas: I - ministrar curso de graduação necessário ao desempenho de funções peculiares a Oficial Subalterno; e II - supervisionar as atividades curriculares desenvolvidas no ciclo Pós-Escolar” (BRASIL, 2009d).

⁴ O CN tem o propósito de preparar e selecionar alunos para ingresso na Escola Naval. Para a consecução do seu propósito, cabem ao CN as seguintes tarefas: I - assegurar, ao aluno, preparo intelectual, físico, psicológico, moral e militar-naval; e II - incentivar o aluno para a carreira naval (BRASIL, 2009).

⁵ Termo técnico utilizado na MB. Corresponde ao caminho planejado para ser percorrido por um navio.

⁶ Realimentação de um sistema com dados e amostras tiradas ao longo do processo, a fim de proporcionar as correções necessárias aos desvios e problemas encontrados para se atingir os resultados planejados.

de formação?

A complexidade do problema a ser estudado aumenta com a inserção de uma nova geração no nosso mercado de trabalho, a geração “Y”, também chamada de “net” ou “milênio”. Trata-se de jovens nascidos entre 1980 e 1999, totalmente imersos na interatividade, na hiperestimulação e no ambiente digital, que representam um quarto da população do mundo e que, em pouco tempo, passarão a dominar a força de trabalho, o consumo e a política, conforme explica Tapscot (2008). Atualmente eles compõem aproximadamente 23,3 %, quase um quarto, dos oficiais da MB, com a inexorável tendência de aumento na participação da força de trabalho, conforme os dados compilados do Anuário estatístico da Marinha (Anemar), disponível em Brasil (2007b, p. 24).

O estudo dessa geração, ainda que incipiente em pesquisas aprofundadas e de obras de autores consagrados no país, vem sendo alvo de grandes discussões e debates. Hoje em uma busca pelo assunto na internet é possível coletar centenas de artigos e estudos atribuídos a instituições sérias espalhadas pelo mundo, todas elas preocupadas com as consequências advindas da inserção desses jovens no mercado de trabalho, com os atritos existentes entre as gerações que compõem as instituições e com as necessidades de mudanças para recebê-los e mantê-los. As principais perguntas associadas a essa discussão no contexto da iniciativa privada são: como conviver com eles? Como retê-los? Como motivá-los? Que tipo de valores eles trazem para as empresas? Como administrar os conflitos desses jovens com as demais gerações e com os seus chefes?

No âmbito da MB, a gestão das pessoas é bastante complexa e abrangente, sendo realizada pelo Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha (SPP), cujos aspectos relevantes da gerência da carreira dos oficiais são abordados no Apêndice F.

A crescente e indesejável evasão de jovens oficiais tem sido motivo de preocupação no SPP, pois a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM), órgão de gerência executiva, faz o acompanhamento das carreiras e apresenta dados concretos e relevantes sobre o aumento da quantidade absoluta de tenentes licenciados do Serviço Ativo da Marinha (SAM) nos últimos cinco anos, em comparação com a média histórica de evasões.

Trazendo os problemas para o âmbito da MB é possível inserir mais questões para serem estudadas: como a geração “Y” se insere na Marinha? Como administrá-la dentro dos preceitos militares? Como motivá-los para evitar a sua evasão dentro da estrutura de carreira existente? A Marinha terá que se planejar para conviver com elevados índices de evasão?

A MB possui pleno conhecimento dos números relativos à evasão e domina a realimentação em termos quantitativos, pois os desligamentos e demissões são consumados por

documentação processada nas Diretorias Especializadas⁷ (DE); no entanto, a Marinha não tem o conhecimento das reais causas do problema, informadas por aqueles que deixam o SAM. Os estudos motivacionais existente na MB foram conduzidos pelo Núcleo de Pesquisa de Pessoal (NPP), da Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), utilizando o público-alvo de militares que permanecem no serviço ativo, não conhecendo, plenamente, os dados daqueles que saíram.

O público-alvo⁸ do presente estudo é constituído pelos: Capitães-Tenentes (CT), Primeiros-Tenentes (1T) e Segundos-Tenentes (2T), os Tenentes⁹ do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha, limitado aos Quadros de Oficiais da Armada (CA) e de Oficiais Intendentes da Marinha (IM), que são formados pela EN, constituídos de acordo com Brasil (2007, p. 1.2), e cujo controle é exercido pela DPMM.

O **segundo capítulo** deste estudo compara os índices de evasão obtidos nos últimos cinco anos com os índices históricos de evasão nos últimos dez anos, assim como faz a análise dos principais motivos destas evasões, com base nos dados dos Apêndices C, D e E.

Para identificar os fatores apresentados para a evasão e possíveis aspectos motivacionais, o estudo utilizou amostras dos oficiais licenciados do SAM, nos últimos cinco anos, a partir da realização de uma pesquisa exploratória, contando com o emprego de questionários de desligamento¹⁰ aplicados a esse grupo-alvo¹¹ de oficiais.

No **terceiro capítulo** são apresentadas considerações sobre as características, os problemas e as motivações que envolvem a geração “Y” e, também, são efetuadas as análises sobre as correlações e inserção dos jovens oficiais no contexto dessa nova geração.

Por fim, o **quarto capítulo** apresenta, dentro dos novos conceitos de gestão de pessoas (GP), as possíveis ações propostas para serem adotadas pela MB, a fim de minimizar a evasão e aumentar a motivação entre os jovens oficiais, considerando as limitações impostas pela complexa legislação vigente, afeta à área do pessoal militar, que extrapolam a esfera da Marinha ou impactam com as normas, a cultura e os preceitos basilares da Instituição.

⁷ Diretorias Especializadas – Organização da Marinha responsável pela normatização, acompanhamento técnico e fiscalização atinente a uma área técnica específica, também, chamadas de Diretorias Técnicas.

⁸ Público-alvo – Oficiais dos corpos e quadros da Marinha para os quais foi direcionada a abrangência o presente estudo.

⁹ O termo tenentes é empregado no presente estudo como referência aos capitães-tenentes, de primeiros-tenentes e de segundos-tenentes dos Quadros de Oficiais da Armada (CA) e de Oficiais Intendentes da Marinha (IM).

¹⁰ O questionário de desligamento segue um modelo apresentado no Apêndice A, que seguiu acompanhado de uma carta explicativa constante do Apêndice B.

¹¹ Grupo-alvo – Oficiais do público-alvo que deixaram o SAM nos últimos cinco anos.

2 OS ÍNDICES DE EVASÃO E SEUS PRINCIPAIS MOTIVOS

O presente capítulo está dividido em duas seções, sendo que na primeira o objetivo a ser alcançado consiste em identificar os **índices de evasão atuais** dos tenentes dos quadros CA e IM, dentro de um contexto temporal de cinco anos, efetuando a sua comparação com os **índices históricos**¹². Na segunda seção são analisados os **principais motivos** apresentados pelos jovens oficiais que deixaram o SAM recentemente¹³, conforme os resultados obtidos no estudo constante dos Apêndices C, D e E.

Os dados sobre a evasão na MB não estão disponíveis para consulta de forma direta, em nenhum relatório ou documento oficial de uso ostensivo, com a forma necessária para pesquisa estatística ou para análise dos dados. É preciso realizar uma busca em muitas fontes.

Dentro do SPP, diversos órgãos da MB possuem responsabilidades e controlam as informações de pessoal; assim, é preciso entender o funcionamento desse sistema para identificar e quantificar o processo de evasão e suas consequências na Instituição. O Apêndice F explica de forma resumida o SPP, mostrando as etapas do processo de gestão de pessoas dentro da Marinha, identificando as fases da carreira onde ocorrem e onde são detectadas as entradas e saídas de oficiais, além de apresentar as consequências desse problema para a MB.

Sem o apoio das Diretorias Especializadas, como a DPMM, a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) e a DASM, principais responsáveis pelos assuntos da área do pessoal da Marinha, não seria viável efetuar estudos com dados fidedignos, pois, em que pese todos os tipos de evasões de oficiais¹⁴ serem precedidas de documentos formais, normalmente portaria assinadas por autoridade competente dentro do SPP e publicadas no *Diário Oficial de União (DOU)* e nos boletins da MB, a compilação desses dados ao longo de um período histórico é uma tarefa difícil e sujeita a erros.

Para investigar os índices e os principais motivos que levam à evasão de jovens oficiais foi importante definir corretamente a amostragem a ser estudada e buscar as formas de obter e quantificar tais informações. No caso do presente estudo, foi necessário verificar os

¹² Os índices históricos de evasão, no caso do presente estudo, são considerados os valores obtidos nos últimos dez anos, no período entre 1999 – 2008.

¹³ O termo “recentemente” é considerado para os últimos cinco anos, período iniciado em 2004.

¹⁴ Tipos de evasão de oficiais formalizadas por Portaria: licenciamentos do SAM, demissões a pedido ou *ex officio*, exclusões, transferências para a reserva e reforma.

dados existentes no âmbito da MB, junto à DPMM, à DEnsM e à Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), analisando, também, se tais dados eram suficientes e significativos para a condução dessa análise.

A DPMM disponibilizou inicialmente os seus dados históricos sobre evasão de oficiais, dos postos de CT, 1T e 2T, dos quadros CA e IM, de forma bruta, contendo informações genéricas sobre posto, data de evasão, tipo de evasão e dados pessoais, tais como endereço e telefone para contato, daqueles que deixaram o SAM no período de 1999-2009.

As informações disponibilizadas para o presente estudo estão guardadas no Banco de Dados de Pessoal (BDPes) da DPMM e são utilizados pelo SPP como forma de realimentação e acompanhamento da execução do planejamento, além de atender a outros setores, tais como controle da reserva naval, em caso de haver mobilização de pessoal.

De posse das planilhas iniciais da DPMM foi preciso realizar uma depuração nas informações recebidas para obtenção do conjunto de dados necessários, a fim de ser empregado estatisticamente no presente estudo¹⁵.

Parte das informações, sem acompanhamento da série histórica, foi obtida junto ao sítio da DAdM, por intermédio do ANEMAR de 2008, que funciona como um relatório global da MB que coleta e expõe os dados anuais disponíveis sobre cada setor, incluindo o setor de pessoal militar e o setor de ensino, com dados provenientes da DPMM e da DEnsM, respectivamente. As informações consolidadas possibilitaram a identificação e o dimensionamento do grupo-alvo (GA)¹⁶, com os respectivos endereços para uso na pesquisa de campo.

Para a identificação dos fatores negativos da carreira e motivos que levaram à evasão foram encaminhados aos oficiais enquadrados no GA, via serviço de correios, um **questionário de desligamento** acompanhado de uma carta explicativa padrão¹⁷.

Assim, conforme preconiza Chiavenato (2008, p.91), em relação à obtenção de informação sobre as variáveis internas e externas que influenciam a evasão, a partir do retorno dos questionários e dos dados disponibilizados pela DPMM foram realizados os estudos estatísticos, constantes dos Apêndices C, D e E, com a finalidade de identificar, entre outras informações necessárias ao presente trabalho, as tendências de evasão e os principais motivos, apresentado pelos próprios oficiais que deixaram o SAM.

¹⁵ Os dados foram trabalhados e analisados em estudos conduzidos nos Apêndices C e D, de forma a proverem as bases do presente capítulo.

¹⁶ Grupo-alvo (GA) – considerado, para efeito do presente estudo, como os tenentes dos quadros CA e IM que deixaram o SAM no período de 2004 - março 2009.

¹⁷ Os modelos de questionário de desligamento e de carta padrão constam dos Apêndices A e B.

2.1 A Evasão de Oficiais CA e IM nos Últimos Cinco Anos e a Comparação com os Índices Históricos de Evasão

Para possibilitar a identificação e marcar os limites da moldura temporal aplicada ao grupo-alvo, no presente estudo foi estabelecida uma definição para o termo **tempos atuais**, constante do tema, como o período referente aos **últimos cinco anos**.

A partir dos dados obtidos junto à DPMM foram destacadas duas visões distintas sobre as recentes evasões: as evasões absolutas de jovens oficiais ocorridas entre o período de 2004 a março de 2009, que contabilizam as evasões mais recentes, cujos elementos compõem os 118 oficiais do GA; e as médias de evasão por ano, computados somente os tenentes, do CA e do IM, no período de 2004 a 2008, em face de não ser possível estabelecer média para 2009. Estes dados podem ser identificados na TAB. 1, junto com os dados históricos.

Em relação ao estudo dos valores absolutos da evasão referentes ao ano de 2009, estes foram contabilizados em termos globais, porém foram desconsiderados na análise estatística, pois só foram disponibilizados dados dos três primeiros meses do ano¹⁸.

Na TAB 1 foi possível identificar o quantitativo de oficiais do GA, composto por 118 oficiais, sendo que, destes, 69 são do quadro de oficiais do CA e 49 do quadro de oficiais IM. Também foram identificadas as médias de evasão obtidas nos últimos cinco anos¹⁹, distribuídas da seguinte forma: 13 oficiais/ano do quadro de oficiais CA, 9,4 oficiais/ano do quadro de oficiais IM e 22,4 oficiais/ano do total de tenentes CA e IM.

Esses números, em valores absolutos e percentuais, tratados isoladamente dos números históricos e da comparação relativa ao existente de oficiais formado em cada ano, não proporcionam informações relevantes sobre a gravidade da evasão e a tendência da taxa de evasão.

Para efeito de comparação, no presente estudo foram consideradas como médias históricas aquelas obtidas no período compreendido entre os anos de 1999 a 2008, compilado no Apêndice C, a partir de dados disponibilizados pela DPMM. Esses dados apresentam números absolutos precisos, que são acompanhados e controlados por aquela DE.

A identificação das tendências evolutivas da taxa de evasão pôde ser obtida cla-

¹⁸ Como não se pode afirmar que a distribuição da evasão ao longo dos demais meses de 2009 ocorreram de forma homogênea, as previsões realizadas por extrapolação dos dados existentes podem gerar distorções nos cálculos das médias e dos índices, o que possibilitaria a introdução de erros na análise da tendência de evolução da taxa de evasão dos últimos anos.

¹⁹ Média calculada no período de 2004 – 2008, sendo excluídos seis oficiais que deixaram o SAM em 2009.

ramente a partir dos valores contidos na TAB. 1, ou das curvas apresentadas no GRAF. 1.

A TAB. 1 apresenta dados recebidos da DPMM, filtrados e compilados, contabilizados a partir de 1999, que passaram a ser considerados como a média histórica. Indicam a evolução dos números absolutos e das médias de evasão, discriminados ano a ano.

Tabela 1
Dados sobre a Evasão Absoluta de Tenentes do CA e IM no Período de 1999 a 2009

ANO	CA	IM	TOTAL
1999	9	11	20
2000	5	2	7
2001	8	2	10
2002	10	4	14
2003	4	6	10
2004	6	3	9
2005	13	8	21
2006	17	9	26
2007	11	11	22
2008	18	16	34
2009 (até março)	4	2	6
TOTAL (2004 - 2009)	69	49	118
TOTAL (1999 - 2009)	105	74	179
Média (2004 - 2008)	13	9,4	22,4
Média Histórica (1999 - 2008)	10,1	7,2	17,3

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM, disponíveis no Apêndice C.

Nota: Dados sobre a evasão de oficiais CA e IM, em números absolutos, por ano, foram calculados para os períodos de 2004 - Mar. 2009 (recente) e de 1999 - Mar 2009 (histórico). Nas médias anuais obtida entre 2004-2008 (recente) e 1999-2008 (histórica), não foram utilizados os dados de 2009, por estarem incompletos. Informações obtidas em abril de 2009.

No **caso do quadro de oficiais do CA**, a média histórica de evasão obtida para o período foi de 10,1 oficiais/ano. A comparação direta com a média dos últimos cinco anos, de 13 oficiais/ano, representou um acréscimo significativo de 27,8% na média.

Nos últimos cinco anos, com exceção de 2004, os números absolutos cresceram, e claramente estão posicionados acima da média histórica, o que deve ser encarado como motivo de preocupação para o SPP. No ano de 2008 ocorreram 18 evasões no quadro de oficiais do CA, representando um acréscimo percentual de 78,2% em relação à média histórica.

Outros aspectos importantes, apresentado no GRAF. 1, que devem servir de alerta para a MB são as oscilações dos valores absolutos anuais, todas ocorridas acima da média, e a **tendência de crescimento da evasão sem estabilização ou redução**. Estas informações estão apresentadas no GRAF. 1, na linha que representa a evasão do quadro de oficiais do CA.

Como pode ser observado, os valores absolutos da evasão do CA passaram a ter **tendência de crescimento** a partir de **2003**; e a partir de **2004 já ultrapassaram a média**

histórica, mantendo a oscilação acima dessa média. A única queda de evasão apresentada ocorreu em 2007, mas o valor absoluto permaneceu acima da média histórica. Em 2008 foi o ano como a maior taxa de evasão.

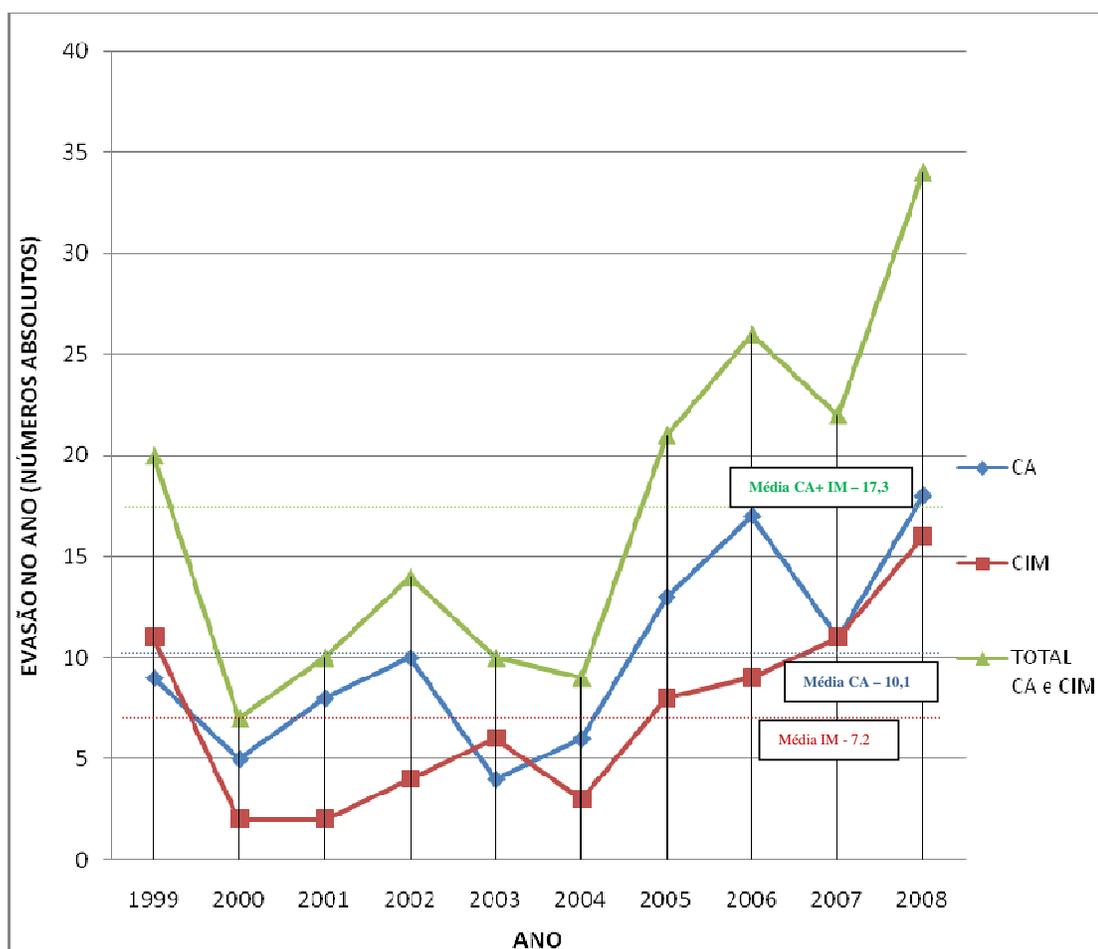


GRÁFICO 1 – Gráfico da evasão de oficiais por ano, no período 1999 – 2008

- Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais da Armada (CA), na cor azul.
- Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais Intendentes (IM), na cor vermelha.
- Curva de acompanhamento de oficiais do CA e IM, na cor verde.

No caso dos oficiais do quadro dos IM, a média histórica de evasão obtida para o período foi de 7,2 oficiais/ano. A comparação direta com a média dos últimos cinco anos de 9,4 oficiais/ano representou um acréscimo significativo de 30,6% na média de evasão.

O crescimento da evasão absoluta dos oficiais IM iniciou-se a partir de 2001, com exceção de uma pequena queda ocorrida no ano de 2004.

A tendência verificada nos últimos cinco anos foi de crescimento dos números absolutos e, assim como no caso do CA, entre as amostras dos anos de 2004 e de 2005, foi **ultrapassada a média histórica de evasão atinente aos oficiais IM**, o que deve ser um motivo

de preocupação para o SPP. No ano de 2008 ocorreram 16 evasões no quadro de oficiais IM, representando um acréscimo percentual de 122,2% em relação à média histórica.

Um ponto de destaque neste caso refere-se ao crescimento contínuo acima da média histórica, sem nenhuma oscilação de queda a partir de 2004, sugerindo a tendência de aumento no valor absoluto a cada ano, conforme apresentado no GRAF. 1.

Quando analisados os dados totais, resultados do somatório das **evasões dos dois quadros, CA e IM**, percebe-se que a média histórica de evasão obtida para o período foi de 17,3 oficiais/ano. A comparação direta com a média dos últimos cinco anos, de 22,4 oficiais/ano, representou **um acréscimo de 29,5% na média de evasão**.

A curva inicia a tendência de crescimento em 2004 e evolui até o ano de 2008, com forte influência da curva relativa à evasão do quadro de oficiais do CA. A média histórica de evasão dos tenentes é superada na amostra ocorrida em 2005, mantendo-se acima desta até a última amostra, referente ao ano de 2008, com a evasão de 34 oficiais, representando um acréscimo percentual de 96,5% em relação à média histórica.

Destarte, os dados apresentados comprovam as informações sobre o crescimento recente das evasões e a perda de jovens talentos e reforçam a necessidade de identificação das causas e a adoção de medidas corretivas pelo SPP.

2.2 Análise dos Principais Motivos Expostos pelos Oficiais

Segundo Chiavenato (2008, p. 91) a prática de coletar dados no desligamento é a maneira de se obter as informações sobre os motivos do desligamento e a opiniões sobre como melhorar a retenção de profissionais.

A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em GP ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos: 1. Motivo que determinou o desligamento [...]. 2. Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas. 3. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho. 4. Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades de progresso. 5. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas. 6. Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho. [...] Todos esses aspectos são registrados em formulário de entrevistas de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização (*ibidem*, p. 91).

Hoje a Marinha utiliza os questionários de desligamento como ferramenta necessária para obter uma amostragem específica e relevante das evasões, e que irá servir de “feed-

back” para a identificação dos reais problemas reportados pelos militares que deixam o SAM.

Para isso a DASM conduz a pesquisa por meio de uma estrutura criada para efetuar análises relacionadas ao público interno da Marinha, o chamado Núcleo de Pesquisas de Pessoal (NPP), que possui um modelo de questionário de desligamento, disponibilizado ao seu público por meio eletrônico, no seu sítio na Intranet. Essa ferramenta, de preenchimento voluntário, não está inserida como tópico a ser observado nas rotinas de desligamento²⁰ de pessoal, constantes nas normas da MB, conforme Brasil (2008b).

No presente estudo, para identificar os principais motivos de evasão dos jovens oficiais, foram empregados questionários de desligamento, com base naqueles modelos disponibilizados pela DASM, contendo as modificações necessárias para atendimento específico deste trabalho. Os questionários foram encaminhados por meio do serviço de correio aos 118 elementos do GA, utilizando os endereços residenciais fornecidos pela DPMM, órgão responsável pelo desligamento e, também, pelo controle da reserva da Marinha.

Inicialmente, não foi possível encaminhar os questionários por meio eletrônico, pois a DPMM não possui os endereços eletrônicos pessoais dos oficiais da reserva. Esse fato dificultou sobremaneira o encaminhamento e recebimento dos dados para pesquisa. Para otimizar as informações foram efetuados contatos telefônicos do pesquisador com alguns dos oficiais do GA, o que possibilitou a obtenção de uma lista de contatos eletrônicos de parcela desses oficiais. Essa ação viabilizou o acréscimo da amostragem do estudo, pois o meio eletrônico foi a forma de obtenção da maioria das respostas dos questionários. Foram recebidas 38 respostas, das quais 32 foram aproveitadas nos estudo constante do Apêndice E, representando 27% do total de oficiais do GA²¹.

No questionário de desligamento aplicado neste estudo, duas das seis questões foram formuladas com a finalidade de obter as principais motivações para a evasão dos oficiais, uma relacionada aos **aspectos julgados negativos** à permanência na MB e a outra pergunta direta para indicação dos **motivos** da evasão pelos próprios oficiais do GA.

O estudo estatístico que compõe o Apêndice E foi utilizado como a fonte de informação para abordar os principais motivos elencados para a evasão, devido ao fato de conter a análise das respostas aos questionários, apresentadas pelos oficiais do GA, que participaram como colaboradores da pesquisa. No Apêndice E foram detalhados os aspectos indicados

²⁰ As rotinas de desligamento normatizam as ações a serem cumpridas pelos militares que deixam o SAM.

“[...] Rotinas de Processamento, apresentadas nos Apêndices, definem a sequência de eventos a serem cumpridos por diversas OM para administração da carreira [...] de acordo com o anexo E de Brasil(2008b).

²¹ Dos 118 questionários encaminhados aos oficiais do GA: 16 foram devolvidos com endereços incorretos; 38 foram respondidos, sendo que seis apresentavam incorreções ou inconsistências; 32 foram utilizados efetivamente no estudo estatístico constante do Apêndice E, representando 27% de oficiais do GA.

pelos colaboradores como de maior relevância de cada uma das questões²².

Tabela 2
Estatística do Questionário de Desligamento, sobre os fatores negativos para permanência na MB - Respondido pelos Oficiais do GA – Questão 3

Classificação	Item Avaliado	Mediana	Média
1	Pouca Disponibilidade de Tempo com a Família	3	4,13
2	Escala de Serviço	4	4,69
3	Condições dos Meios e Inadequação de Equipamentos e Materiais	4,5	5,25
4	Relacionamento Interpessoal	6	5,81
5	Dedicação Exclusiva	5,5	6,09
6	Salário	7	6,41

Fonte: Apêndice E a esse estudo.

Nota: Informações obtidas de acordo com as respostas à pergunta número 3 do questionário de desligamento, aplicado ao grupo-alvo e analisadas no Apêndice E. Nessa questão foram avaliados os 12 itens, sendo apresentados na presente tabela os seis itens de maior relevância, com avaliações inferiores à média. Os itens encontram-se classificados da maior relevância para a menor, a partir das médias obtidas nas avaliações do GA, considerando a nota 1 como a mais importante, e a nota 12 como a de menor importância. A média geral de avaliação dos itens foi calculada em 6,75.

A questão 3, formulada para identificar “Quais foram os **fatores negativos** ou que dificultaram a sua permanência na MB?”, apresentou 12 itens para avaliação pelo colaborador, conforme consta no estudo do Apêndice E, nos quais aparecem ordenados pelas médias das avaliações reportadas. As menores médias representam os itens de maior relevância para os colaboradores. As notas atribuídas pelos oficiais para cada item foram distribuídas em escala de 1 a 12, sendo a avaliação 1 a de maior relevância, e a 12 a de menor relevância.

Os itens avaliados como de maior relevância contribuem para responder o que dificulta a MB de reter esses oficiais. Esses são os pontos mais importantes para o trabalho a ser desenvolvido na GP, a fim de mudar a percepção dos oficiais e incluí-los como colaboradores, proporcionando uma redução na relevância desses itens como fatores desmotivadores.

Dentre as doze opções disponíveis, foi calculada a média geral de avaliação de 6,75, conforme consta do Apêndice E. Para o presente estudo, foram julgados como de maior relevância os seis itens, discriminados na TAB 2, cujas médias de avaliação encontram-se abaixo da média geral. Assim, os seis **principais fatores negativos** que dificultaram a permanência dos oficiais do GA na MB, foram assim posicionados²³: 1º) pouca disponibilidade de

²² Foram considerados como de maior relevância os itens que obtiveram médias de avaliações inferiores a média geral de avaliação de cada questão. Quanto mais baixa a média mais significativa se torna.

²³ A análise mais ampla da terceira questão encontra-se no Apêndice E, que apresenta uma tabela completa e uma representação gráfica dessa resposta (GRAF 8 do Apêndice E).

tempo com a família; 2º) escala de serviço; 3º) condições dos meios e inadequação de equipamentos e materiais; 4º) relacionamento interpessoal; 5º) dedicação exclusiva; e 6º) salário.

O item considerado com a maior relevância nessa questão foi a “**pouca disponibilidade de tempo com a família**”, que, adicionado à “**escala de serviço**” e à “**dedicação exclusiva**”, avaliadas como de muita relevância pelos colaboradores, estão associados à carga de trabalho pesada. No entendimento daqueles jovens, conforme os comentários das questões abertas, são itens que geram insatisfações por prejudicarem a família e impedirem o desenvolvimento de outras atividades de cultura e lazer, pela indisponibilidade de tempo. Alguns colaboradores julgam ser possível reduzir a carga de trabalho sem perda de produtividade.

O item **relacionamento interpessoal**, avaliado como de muita relevância, está fortemente ligado às práticas contidas nos conceitos de liderança. A partir das questões abertas, percebe-se que esse item também contribui para a insatisfação com a carreira. Os motivos citados são as dificuldades encontradas na comunicação com os escalões superiores e a reduzida aproximação com oficiais mais graduados para orientá-los e para entender os seus comportamentos, indicando, ainda, a falta de reconhecimento em suas realizações como uma das deficiências dos chefes no relacionamento interpessoal.

O item **salário** aparece como um dos seis avaliados de muita relevância, presente como fator negativo à permanência na Marinha, o que demonstra a insatisfação do grupo com o salário percebido pelos tenentes e suas perspectivas na carreira, se comparado com as demais opções disponíveis no mercado de trabalho externo, principalmente no setor público, conforme estudo do Apêndice E. Os oficiais considerados como talentos são conscientes das suas qualificações e conhecimentos para disputarem e ingressarem nesse mercado. Assim, conforme consta do Apêndice E, 78% dos colaboradores do GA deixaram o SAM para receberem remunerações mais atrativas do que as oferecidas pela Marinha.

Alguns itens listados não são controlados especificamente pela instituição Marinha, mas podem servir de subsídios para serem empregados em estudos no âmbito do Ministério da Defesa (MD), a fim de indicar os problemas que a evasão desses oficiais pode causar para as Forças Armadas, mostrando, de forma científica, pautada em pesquisas, quais os motivos principais que conduzem à evasão e, também, as medidas que podem reduzir esses problemas em cada uma das esferas de decisão.

Os dados que tratam dos motivos apresentados para justificar a evasão dos jovens oficiais foram respondidos na quarta questão do questionário de desligamento e estão sintetizados na TAB 3.

Tabela 3

Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Motivos do Desligamento ou Baixa dos Oficiais que Deixaram o Serviço Ativo da Marinha - Questão 4

Classificação	Item	Mediana	Média
1	Oportunidade mais Atrativa no Setor Público	3,5	4,25
2	Insatisfação com o Relacionamento Interpessoal	3	4,41
3	Busca por Melhores Salários e Benefícios	4	4,44
4	Dispor de mais Tempo com a Família	3	4,56
5	Dificuldade de Estudar	6	6,56

Fonte: Apêndice E a esse estudo.

Nota: Informações obtidas de acordo com as respostas à pergunta número 4 do questionário de desligamento, aplicado ao grupo-alvo e analisadas no Apêndice E. Nessa questão foram avaliados os 12 itens expostos na coluna itens avaliados, sendo apresentados na presente tabela os cinco itens de maior relevância, com avaliações inferiores à média. Os itens encontram-se classificados da maior relevância para a menor, a partir das médias obtidas nas avaliações do GA, considerando a nota um como a mais importante e a doze como a nota de menor importância. A média geral de avaliação dos itens foi calculada em 7,22.

Dentre as doze opções disponíveis, foi calculada a média geral de avaliação de 7,22, conforme consta do Apêndice E. Para o presente, estudo foram julgados como de maior relevância, os cinco itens cujas médias de avaliação encontram-se abaixo da média geral. Assim, os cinco **principais motivos de evasão** indicados do GA foram assim posicionados²⁴: 1º) oportunidade mais atrativa no setor público; 2º) insatisfação com o relacionamento interpessoal; 3º) busca por melhores salários e benefícios; 4º) dispor de mais tempo com a família; e 5º) dificuldade de estudar.

Nesta questão, os valores de maior relevância ficaram mais concentrados e apenas cinco itens foram graduados abaixo da média de avaliação dos doze itens. Essa densidade reforça o peso desses cinco itens dentro da prioridade a ser analisada no presente estudo.

O motivo indicado como de maior importância pelos colaboradores foi a **oportunidade mais atrativa no setor público**, que, de acordo com a análise dos questionários de desligamento, contida no Apêndice E, foi o destino de 81% dos oficiais do GA que deixaram o SAM²⁵. O setor de serviços públicos é o maior concorrente com a mão de obra da Marinha, necessitando ser estudado com maior profundidade pela MB, pois disputam os talentos com motivações mais atrativas, tais como: melhores salários²⁶, menor tempo de dedicação exclusiva ao serviço, estruturas hierárquicas e regras de ascensão nas carreiras mais flexíveis.

²⁴ A análise mais ampla dessa questão encontra-se no Apêndice E, que apresenta a tabela completa e a representação gráfica da resposta (GRAF 9 do Apêndice E).

²⁵ O percentual se refere aos dados coletados nas respostas dos questionários de desligamento (APÊNDICE E).

²⁶ Conforme consta na análise do Apêndice E sobre renda líquida atual dos oficiais GA que responderam os questionários: 78% recebem mais de R\$ 6.000,00, acima da renda dos tenentes; 22% recebem abaixo de R\$ 6.000,00, renda igual ou inferior à dos tenentes.

Para efeito do presente estudo, a oportunidade mais atrativa no setor público foi associada, parcialmente, a outros três itens apontados como de maior relevância na questão 4: “busca por melhores salários e benefícios”, conseguido em parcela significativa dos empregos públicos de destino; “dispor de mais tempo para a família”; e “dificuldades de estudar”, resolvidos com menor dedicação exclusiva, exigência relativamente menor nos empregos públicos de destino, se comparados ao regime militar, que possui uma rotina de trabalho mais dura, com viagens e escalas de serviço apertada, responsáveis pelo afastamento dos militares da sua vida particular.

Um fator importante a ser considerado na abordagem sobre os motivos de evasão de oficiais foi citado por Pessoa (2009, p. 6) no Comunicado nº 19, da Presidência do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que analisou a evolução do emprego público no Brasil, no período entre 1995 e 2007. A disponibilidade de vagas ofertadas apresentou uma evolução bastante significativa, pois o aumento do quantitativo de 1,35 milhões de pessoas ocupadas no setor público, no período de 2003 a 2007, representou um acréscimo percentual de 3,63%, bastante superior aos 1,55% ocorridos entre 1995 e 2002.

Os dados do IPEA indicam que, por se tratarem de empregos públicos estatutário com possibilidade de estabilidade, o período de 2003 a 2007 constituiu a possibilidade de concursos públicos para diversas atividades, abrindo concorrência com o ingresso e a permanência dos jovens na carreira naval. Tais dados mostram uma relação significativa com a evasão de pessoal na Marinha, cujo acréscimo da taxa de evasão se iniciou no ano de 2004 (PESSOA, 2009, p. 6).

O item **relacionamento interpessoal** aparece como o segundo motivo mais relevante da evasão, já tendo sido citado como fator negativo às permanências dos jovens oficiais na MB. Assim, as principais ações para reduzir as conseqüentes das evasões decorrentes desse item podem ser estudadas e implementadas no âmbito da própria Marinha, por meio de reforço e aplicação de práticas contidas nos conceitos de liderança.

Os fatores associados à evasão abordados nesta seção não esgotam as possíveis causas deste problema, mas servem de base para a MB desenvolver e adotar ações que proporcionem a retenção dos jovens oficiais. No entanto, para que a Marinha conheça e acompanhe os problemas de evasão, torna-se necessário o aprimoramento das ferramentas de realidade do SPP, com verificações sistemáticas e contínuas desses fatores junto aos seus oficiais, pesquisando tanto os que deixam o SAM como os que permanecem na MB.

3 A GERAÇÃO “Y” E OS JOVENS OFICIAIS

Nossa juventude adora o luxo, é mal educada, caçoa da autoridade e não tem o menor respeito pelos mais velhos. Nossos filhos hoje são verdadeiros tiranos. Eles não se levantam quando uma pessoa idosa entra, respondem a seus pais e são simplesmente maus. (SÓCRATES, 470-399 a.C. *apud* AMARAL, 2008, p. 3).

A preocupação com as novas gerações não é um problema recente, conforme citação do filósofo Sócrates, que, segundo Elizabeth Amaral em seu trabalho sobre a geração “Y”, já mostrava preocupação com o comportamento dos jovens no século IV a.C.

Decorridos mais de 2400 anos, tal afirmação se mostra atual na percepção de muitas pessoas; no entanto, o mundo não acabou devido ao comportamento das gerações consideradas, à época, como futuras. O homem suplantou os desafios, cresceu e se desenvolveu, foi obrigado a se transformar e se adaptar para sobreviver às mudanças ocorridas ao longo do tempo, assim como, provavelmente, ocorrerá em relação à geração “Y” e com os nossos jovens talentos.

As gerações²⁷ são conjuntos de pessoas que, devido a diversos fatores, como culturais, psicossociais, econômicos, tecnológicos, políticos e geográficos e faixa etária, entre outros, são formados com características próprias, que os identificam, tais como o DNA²⁸ dos seres vivos.

As sociedades são normalmente constituídas por várias gerações, que obrigatoriamente convivem com as suas diferenças de forma complementar. No entanto, as diversidades existentes entre elas podem ser conduzidas de forma harmônica ou conflituosa. Assim acontece nas famílias, nos clãs, nas empresas, nas instituições e nas estruturas sociais. No mundo profissional não pode ser diferente e, talvez, as divergências sejam amplificadas pelo “espírito dominador” de cada homem e pela busca de espaços e áreas de influência. Algo como ambição²⁹.

Cientistas e pesquisadores, oriundos de áreas de conhecimento diferentes, estudam as características médias dos indivíduos que compõem as gerações a fim de definirem perfis

²⁷ Geração é “o conjunto dos indivíduos nascidos pela mesma época”, de acordo com o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004).

²⁸ Estrutura molecular responsável pela transmissão das características hereditárias de cada espécie de ser vivo. Proporcionam a identificação dos indivíduos e dos grupos dos seres vivos, servindo como um tipo de identidade biológica, no sentido figurado.

²⁹ Desejo veemente de alcançar aquilo que valoriza os bens materiais ou o amor-próprio (poder, glória, riqueza, posição social etc.) [...] Desejo ardente de alcançar um objetivo de ordem superior; aspiração, anelo [...]. Aspiração relativamente ao futuro (FERREIRA, 2004).

comuns, tendências e comportamentos, gostos, desejos e muito mais. Esses trabalhos são motivados e patrocinados para atender, não só às necessidades de conhecimento científico na área social, como também, e principalmente, para atender às áreas econômica e administrativa das empresas, com a identificação das características voltadas para os mercados de consumo e de trabalho, a fim de aumentar a lucratividade e a melhoria da gestão dos recursos humanos, respectivamente.

As grandes empresas atualmente possuem departamentos e contratam firmas especializadas para desenvolver e acompanhar seus recursos humanos (RH), de forma a melhor gerenciá-los. Procuram entender como otimizar o emprego da mão de obra e como reter as pessoas, descobrindo novos funcionários e os indivíduos certos, para que possam neles investir e transformá-los em futuros talentos, com vistas a compor o capital humano e intelectual da empresa.

De certa forma, as gerações são moldadas ao longo de suas existências, ganham experiência e conhecimento, sofrem um processo natural de seleção e aprimoramento, passando a dominar gradativamente o mercado de trabalho e a ditar os rumos a serem seguidos pelas sociedades e instituições. Nessa passagem, deixam as suas marcas características como um legado à cultura e às normas das instituições. No entanto, com o passar do tempo, as gerações reduzem as suas participações no mercado de trabalho, envelhecem e começam a ser consideradas anacrônicas e avessas ao progresso, até que são aposentadas e paulatinamente vão sendo substituídas por novos talentos.

As novas gerações chegam ao mercado de trabalho e reiniciam os novos ciclos nesse processo, trazendo consigo os problemas semelhantes, com modificações decorrentes do ambiente inerentes à época.

A questão é: quem tem que se adaptar? Os jovens, o mercado, ou ambos devem contribuir para harmonizar a convivência e torná-la produtiva?

Com base em reflexões sobre os ciclos vividos no passado, ao longo da história, conclui-se que as gerações modificaram os mercados de trabalho e também se adaptaram aos ambientes presentes, durante os períodos em que dominaram quantitativamente ou que assumiram o poder como líderes desse mercado, deixaram marcas e normas que foram seguidas nos anos subsequentes.

Hoje, os estudos sobre gerações indicam que o mercado de trabalho mundial está composto por quatro gerações, que possuem características gerais diferentes e bem definidas. As idades-limite da geração variam entre os diversos autores que pesquisam o assunto, e isso pode ocorrer por utilizarem amostras diferentes para enquadrar as características das diversas

faixas etárias e, também, porque não se trata de um limite físico definido, mas de um limite de média de atitudes e de características psicossociais, variáveis de acordo com cada sociedade.

Como referência para o presente estudo, as pessoas foram distribuídas em quatro gerações, que segundo ALSOP (2008) possuem a seguinte formação: a geração denominada de “**Tradicionalis**”, que é composta por pessoas nascidas entre 1925 e 1945; os chamados “**Baby Boomers**” ou “**Boomers**”, que são constituídos pelos nascidos entre 1946 e 1964, sendo estas duas gerações as de menor participação percentual no mercado de trabalho, no entanto, exercem grande influência na alta administração das organizações; o grupo com maior participação no mercado de trabalho mundial atualmente é a **Geração “X”**, enquadrados como aqueles indivíduos nascidos entre 1965 e 1979; e, por fim, a **Geração “Y”**, também chamada de “**millennials**”, “**net**” ou “**why**”, que é composta por jovens admitidos recentemente no mercado de trabalho, nascidos entre 1980 e 2001 e que começam a alcançar uma fatia significativa deste mercado, devendo, no futuro próximo, conquistar o maior percentual do mercado.

Diante dos desafios apresentados, o presente capítulo buscou efetuar a correlação dos jovens oficiais com as pessoas da geração “Y”, a fim de contribuir para a proposta de soluções ao problema de evasão. Para tal, o capítulo foi estruturado em três seções. Na primeira parte são apresentadas as análises das características e problemas inerentes à geração “Y”; em seguida, são expostas as motivações e as formas de retenção dos profissionais desta geração, citadas por diversos autores; e, finalmente, faz-se a análise da inserção dos jovens oficiais no contexto da geração “Y”.

3.1 Análises das Características e dos Consequentes Problemas da Geração “Y”

Na verdade, muitos empregadores dizem que recrutar millennials não é o maior desafio. Trata-se de **retenção a maior preocupação** deles. Após as empresas investirem milhares de dólares no recrutamento e formação, eles tremem só de ver os seus jovens crescerem, promissores e, de repente, fugirem para outro empregador. "Esses jovens vão despedaçar o seu coração, para não fazer investimento pessoal neles", disse Marilyn Moats Kennedy, uma consultora em questão trabalho. "Eles sabem que há outras possibilidades e não se importam com uma série de empregos de curto prazo". ALSOP (2008, p. 32, tradução nossa, grifo nosso)

Antes de descrever as características e problemas da geração “Y” é importante reforçar que, em que pesem a semelhanças globais das pessoas que compõem esta geração, não

se pode generalizar, pois como em qualquer geração existem diferenças inerentes ao ambiente, às diversidades de valores culturais, étnicos e religiosos, que podem influenciar os elementos componentes desses grupos.

Segundo Tapscott (2008), que realizou pesquisa em jovens de 12 países, “Existem diferenças regionais na abordagem do trabalho. Por exemplo, os jovens primam pela liberdade. Na América do Norte, liberdade significa fazer o próprio horário e trabalhar de casa sempre que puderem. Já em economias emergentes, pelo contrário, significa trocar de empresa rapidamente e facilmente”.

Dentro do próprio Brasil, um país de dimensões continentais, provido de vasta diversidade psicossocial, cultural e econômica entre as suas regiões geográficas, existem diferenças entre as características de população, sejam elas jovens ou adultas.

No presente estudo, para a condução da análise em termos estatísticos, foi adotada a faixa etária referenciada por Alsop (2008, p. 2), composta por pessoas que nasceram entre 1980 e 2001, que hoje têm, em média, até 29 anos³⁰.

A geração “Y” representa um grande percentual no mercado de trabalho mundial e, dependendo de cada região, constituem 1/4 da força de trabalho. Essa participação pode aumentar mais que as outras gerações devido à longevidade, pois possuem uma expectativa de vida ativa crescente³¹, segundo Erickson (2008, p. 11).

No caso do Brasil, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2005, disponível no Apêndice D, a geração “Y” é calculada em 51,8 milhões de pessoas, o que representa 51% da população brasileira economicamente ativa, contabilizada em 102,3 milhões de pessoas. Número expressivo, mas deve ser analisado com cuidado, pois, no caso brasileiro, o IBGE incorpora como mão de obra ativa as pessoas a partir de 10 anos de idade.

Segundo Amaral (2008) a geração “Y” representa 20% da população trabalhadora, sendo que destes jovens, 63% deixarão os seus trabalhos nos próximos 2 anos, independente das atividades em que estão atuando.

No caso da Marinha, os jovens ingressam com a idade mínima de 15 anos no Colégio Naval, possuindo, assim, índices diferentes da participação no total do mercado de trabalho nacional contabilizado pelo IBGE. Entre os tenentes, grupo-alvo deste estudo, eles representam 56% do total atual, devendo alcançar a totalidade dos tenentes nos próximos cinco

³⁰ Neste estudo a média da faixa etária da geração “Y” foi considerada entre 8 e 29, em 2009.

³¹ A expectativa de vida da geração “Y” deve atingir a média entre 60 e 80 anos de idade, segundo Erickson (2008, p. 11).

anos.

O Cenário e Ambiente onde foram criados e onde vivem os jovens da geração “Y” coincide com o fim da idade industrial e o início da era da informação. Esses jovens já nasceram com a popularização dos computadores pessoais e viram o desenvolvimento da informática, da Internet e dos jogos eletrônicos. Foram acostumados com os Fast-Food³², ou seja, com tudo rápido ao seu alcance, de maneira informal e ligados por conexões diversas, que acabam com o conceito de distância.

No contexto mundial, esses jovens viveram fatos marcantes, como a queda do Muro de Berlim e o término da Guerra Fria; cercados por mercados voláteis e permeados pela falta de garantias, dentro de um ambiente marcado por aumentos das desigualdades sociais e econômicas, segundo Maldonado (2009).

Esses jovens recebem informações em tempo quase real, mostrando imagens impressionantes, cercadas de grandes consequências para as vidas das pessoas, como, por exemplo, o atentado terrorista ao World Trade Center, em Nova York, em 11 de setembro de 2001, que foi transmitido ao vivo para todo o Mundo.

Algumas catástrofes naturais apresentaram relevância nesse cenário, tais como os furacões mais agressivos, tsunamis, terremotos, que provocaram a morte de milhares de pessoas, além de pandemias intensivas como a proliferação da AIDS, a síndrome da vaca louca, a gripe aviária, entre outros. Desta forma, esses fatos despertaram um alerta mundial sobre a vulnerabilidade do planeta e das pessoas, o que provavelmente explica a tendência do querer viver a vida agora, da ansiedade por realizar seus sonhos cada vez mais rápido.

No Brasil, o ambiente predominante vivido foi de grande instabilidade econômica, com maxidesvalorizações e trocas de moeda, mas presenciaram, da mesma forma, a estabilização do Real e o controle da inflação. Assistiram às mudanças radicais nos rumos políticos do país, como a reinstalação da democracia e o movimento “diretas já”, com a eleição e morte do Presidente Tancredo Neves e o impeachment do Presidente Collor. Vivenciaram a promulgação da nova Constituição Brasileira de 1988 e de um novo ordenamento jurídico e institucional. Foram criados sob a égide do Direito da Criança e do Adolescente; observaram o desenvolvimento de uma consciência ecológica mais forte, concretizada com a ECO-92, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, ocorrida no Brasil.

As características e os problemas da geração “Y” - Parcelas das características

³² Alimento preparado de modo padronizado e para rápido atendimento, servida em lanchonetes que, segundo Ferreira (2004), estão associados a facilidades, conectividade e encurtamentos das distâncias físicas.

identificadas a seguir podem ser consideradas como algum tipo de problema para determinadas organizações, mas podem se tornar fatores positivos e que, se bem acompanhados e orientados, poderão ser o grande diferencial no mercado de trabalho.

Segundo Amaral (2008), essa geração busca a satisfação imediata de seus anseios e sonhos; e uma vida com significado. Em sua maioria, são filhos dos **Boomers**, considerados pais dedicados à carreira, culpados pela pouca dedicação à família, com pensamento de querer propiciar aos seus filhos aquilo que eles não tiveram. “Filhos cuidados, nutridos e programados para inúmeras atividades desde cedo. Pouca hierarquia entre pais e filhos. Injeções de autoconfiança”. Possuem boa autoestima e são considerados preparados para superar desafios. “Vencedores. Responsáveis. Valorizam a empregabilidade e não a fidelidade”.

Para melhor caracterizar a geração “Y”, Brandão (2008), da Fundação Getúlio Vargas, em seu artigo separou algumas características por tópicos que facilitam a compreensão da geração. O presente estudo utilizou idéia semelhante, agrupando as características por tópicos para melhor delinear o perfil desses jovens, e também para facilitar a análise dos problemas apresentados e a procura por ações motivadoras a serem sugeridas. A caracterização utilizou afirmações e citações, muitas delas comuns aos trabalhos de Brandão (2008), Amaral (2008), Maldonado (2009), Tapscott (2008), e Alsop (2008), além da percepção do próprio pesquisador, fruto do contato e da pesquisa de campo realizada:

O entendimento da responsabilidade - em geral, os jovens dessa geração se mostram muito responsáveis com aquilo que julgam ser da sua atribuição, conforme Brandão (2008). Têm compromisso com o atingimento de objetivos, segundo Amaral (2008). Estes aspectos podem ser encarados como fatores positivos em relação ao emprego desse jovem no trabalho. O problema consiste em identificar a forma como orientá-los para usarem as suas competências, a fim de assumirem os objetivos da instituição como seus.

Nem sempre a noção de responsabilidade desses jovens está associada ao seu ambiente de trabalho. Alguns problemas pessoais considerados por eles como de sua competência podem ter prioridades mais elevadas que as responsabilidades inerentes ao trabalho.

Como se comportam no Ambiente de Trabalho – segundo Brandão (2009), o jovem dessa geração é alegre e acha que “um ambiente de trabalho sério não precisa ser triste”. Como profissionais, eles trabalham bem em equipe, mas são preocupados com a justiça no ambiente de trabalho, prêmios e reconhecimento por competência e não pelos cargos que exercem.

Com relação ao acompanhamento e reconhecimento, eles demandam muito “*feedback*” sobre os seus trabalhos. Eles gostam de autonomia, mas "precisam" receber dicas de

como estão indo nas suas tarefas, nas suas performances, não só para corrigir alguma coisa, mas, talvez, e talvez principalmente, porque ele é "movido" a elogios. Adoram ser reconhecidos. Mas, por outro lado, eles também precisam de ajuda.

Segundo Tapscott (2008), eles gostam de trabalhar a partir de outras localidades, como por exemplo, em casa, primando por balancear a vida profissional com a vida pessoal. Para Maldonado (2009), “esses jovens são despreparados comportamentalmente para a vida no trabalho e querem trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar”

De acordo com Amaral (2008), esses jovens traçam metas ousadas, com altas expectativas, focadas em multitarefas e têm a facilidade de aprenderem rapidamente. Além disso, o sobrenome corporativo não exerce grande fascínio sobre eles. Assim, **achar que o nome de uma instituição forte, como a Marinha, os motivará, nem sempre poderá ser utilizado como uma vantagem**, sem que haja um reforço dessa imagem na formação desses jovens.

Normalmente, os componentes desta geração estão dispostos a trabalhar em ambientes com constantes mudanças, o que exige a criatividade dos gestores para reposicioná-los com novos desafios, pois, caso contrário, podem procurar por mudanças em outras áreas ou empregos. Sentem-se confortáveis com a tecnologia avançada e querem trabalhar com o estado da arte nas ferramentas associadas aos seus afazeres.

O comprometimento com o trabalho – conforme Tapscott (2008), ele realiza várias tarefas ao mesmo tempo, além de utilizar os seus equipamentos eletrônicos pessoais. Essa é uma capacidade que assusta as demais gerações por não terem essa mesma competência, pois veem o mundo linear e acham que essa característica multifacetária pode atrapalhar a concentração e a dedicação em uma determinada tarefa.

Outra dificuldade em conviver em estruturas de trabalho formais é que “Ele gosta de flexibilidade nos horários de trabalho, mobilidade e processo de tomada de decisão muito ágeis”, segundo Tapscott (*ibidem*), gerando um desafio, nas estruturas formais de como atendê-los, para obter essa flexibilização.

Estão sempre dispostos a correr risco; e possuem muita iniciativa. Têm pressa de construir a carreira. Querem tentar coisas novas. Normalmente são fiéis aos seus projetos e não aos da empresa. Não têm problemas em falhar, em recomeçar e aprender com os erros, segundo Amaral (2008).

Como se relacionam com regras e subordinação funcional – não são pessoas que aceitem as normas só porque sempre foi assim, pois questionam sempre “o porquê” Por

isso, também são chamados de geração “**why**”³³: “Não o engesse muito com normas bobas - principalmente com aquelas que claramente são burras, com rígidas regras de vestimentas, com formalismos exagerados” (Brandão, 2008).

A percepção é que eles respeitam as pessoas, e mesmo as organizações, mas gostam de ser respeitados, pelo caráter, pela transparência e pela espontaneidade. Segundo Brandão (2008), eles se "subordinam" aos vínculos e não aos cargos. Eles são mais “auto-orientados” que “hetero-orientados”³⁴. Seus critérios de julgamento, portanto, são a consciência e não a obediência.

Conforme cita Maldonado (2009), os jovens da geração “Y” possuem dificuldade de conviver com a figura da autoridade. A percepção de múltiplos pontos de vista, de várias maneiras de fazer a mesma coisa, os torna intolerantes com as posturas rígidas do comando. Eles ficam frustrados se encontrarem um ambiente de trabalho com controle rígido e onde lhe digam como é melhor que eles façam o trabalho deles (Tapscott, 2008).

Acreditam que os critérios de julgamentos são as consciências, e não a mera obediência. Aham que a diversidade é norma. Abordam com informalidade até o presidente da empresa. Tudo tem um porquê, necessitam dar um sentido a tudo o que fazem, segundo Amaral (2008).

A relação com a remuneração – segundo Brandão (2008), os jovens desta geração gostam de receber o combinado; “aliás, ele entende salário como algo associado a orçamento - o salário é para ‘pagar as contas’. Ele gosta mesmo é de ‘ganhar’: Ganhar bônus, premiação. Ele gosta de ganhar para poder ‘gastar’ - em roupas, viagens, carro, computadores.” De fato, eles não apresentam ambição pela riqueza, ou seja, ganhar muito, mas não querem ganhar pouco, pois querem atender às necessidades básicas, sem ter que se preocupar com as dívidas.

Esses jovens gostam de gratificações instantâneas, de ganhar premiações, viagens e promoções. Associam as recompensas às competências. Não lidam com promessas futuras, pois o espaço temporal do futuro é bastante curto em suas visões. **Eles não estão dispostos a esperar muito tempo para alcançar uma promoção** e gostam de ver o planejamento de carreira mais transparente. Aspecto que dentro de empresas bem organizadas, a exemplo da **Marinha, pode ser utilizado como um fator diferencial.**

³³ **Why**, palavra inglesa que significa “por que?”. Elizabeth Amaral (2008) cita o termo como sendo uma outra denominação para a geração “Y”, o “Millennials”. Isso por ser uma geração questionadora, que deseja saber as causas de tudo.

³⁴ Auto-orientado – aquele que é orientado por si mesmo. Hetero-orientado – aquele que é orientado por outro, que não tem autoridade sobre a própria vida.

Uma forte preocupação desses jovens são os benefícios, como a previdência, fator que pode ser bem utilizado na captação de pessoal para a MB, pois oferece vantagem em relação às condições da iniciativa privada. No entanto, não é um fator diferencial entre a Marinha e os demais órgãos públicos, que podem oferecer vantagens semelhantes ou mais atraentes.

A relação social e o comprometimento com assuntos de interesse da sociedade. Estes jovens não se preocupam com as normas mais rígidas de relacionamento da sociedade, mas estão comprometidos com os grandes problemas que influenciam essa sociedade.

Como um adolescente, muitos de vocês devem ter sido bastante sensibilizados para as questões que enfrentam as pessoas ao redor do mundo - não só a violência e a doença, mas também o mais insidioso da pobreza e da falta de educação. Muitos “Ys” estão se movendo para tomar a ação direta de abordar estas preocupações. Vocês são a geração mais socialmente consciente desde a década de 1960, e estão especialmente preocupados com educação, pobreza e meio ambiente. (ERICKSON, 2008, p. 27)

De uma maneira geral, são pessoas que têm esperança e podem ser consideradas otimistas. Acreditam no futuro e no seu papel nele. São colaborativos, sociáveis, criativos e inovadores, conforme Amaral (2008).

São jovens envolvidos com os problemas sociais, com o meio ambiente, capazes de se engajar em empreendimentos correlacionados a esses temas, como se fossem deveres pessoais. Possuem uma consciência cidadã e, segundo Amaral (*ibidem*), “pensam no bem maior, ambiente sustentável. Engajados em questões de responsabilidade social. Transparência. Idealistas. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal como obrigação”.

Relacionamento interpessoal com as demais gerações – Os jovens da geração “Y” gostam de trabalhar com pessoas com as quais se identificam, **o que indica que é necessário acompanhá-lo dentro do grupo de trabalho** para, se possível, reposicioná-lo a fim de evitar conflito. Em estruturas rígidas cujos relacionamentos estão associados aos cargos, esta característica pode gerar motivos de descontentamentos e problemas de conflitos entre gerações e, também, de relacionamentos interpessoais. Muitas vezes são julgados “insubordinados”, mas, na realidade, são subordinados aos vínculos e não aos cargos. Não têm protocolos de hierarquia. São informais, questionadores e independentes. Respeitam e gostam de ser respeitados, segundo Amaral (*ibidem*).

Destarte, se cultivados e orientados apropriadamente, os jovens desta geração poderão trazer grandes vantagens para as organizações, principalmente no que se refere à inovação e à competitividade. O grande desafio é saber como conquistá-los e motivá-los.

3.2 As Motivações e as Formas de Retenção para os Profissionais da Geração “Y”

Ele adora pular de site em site quando está navegando na internet. Não gosta, ou não tem paciência para coisas muito longas, demoradas. Aliás, ele consegue navegar na internet, ao mesmo tempo "falar" no messenger e, se for o caso, também falar, agora literalmente, no celular. Por isso, para "**agarrá-lo**", "**quebre**" os objetivos ou programas da empresa em projetos; projetos têm começo, meio e fim definidos, têm resultados palpáveis, têm superação evidente de obstáculos, oferecem **oportunidades concretas de vitórias**, em geral no curto prazo. Ele se "amarra" nisso. De preferência, o coloque em mais de um projeto - **senão ele pode ficar aborrecido**. BRAN-DÃO (2008)

Segundo Tapscott (2008), as empresas que não saciarem as necessidades desta geração verão seus novos empregados se frustrarem e saírem. Assim é importante definir: o que é motivação? A resposta é fundamental para buscar soluções para a evasão dos jovens da geração “Y”. Tavares (2004, p. 4), baseada nas Teorias de Maslow e Herzberg, define **motivação** como sendo “**a força que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica.**”

E como obter a motivação necessária à retenção dos jovens dessa geração?

Conforme a Teoria de Maslow, segundo Tavares (2004), sobre a hierarquia das necessidades humanas, as necessidades mais baixas devem estar satisfeitas antes das mais altas, considerando que, para atingir a autorrealização é necessário realizar uma escalada de forma hierarquizada. A Pirâmide de Maslow segue a seguinte sequência de prioridade de necessidades: 1- fisiológicas (base); 2- de segurança; 3- sociais; 4- de autoestima; e 5- de autorrealização (topo).

Conforme citado por Tavares (*ibidem*), na teoria de Herzberg, também conhecida como teoria dos dois fatores, ou como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, há uma busca sobre as explicações para os motivos que influenciam o trabalho e a relação das pessoas com as organizações. Seguindo essa teoria, somente os fatores motivadores servem de incentivo para a realização de trabalho, ou seja, geram motivação. Já os fatores higiênicos devem ser atendidos a fim de evitar a desmotivação.

Herzberg, [...] formulou essa teoria para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Concluiu que dois fatores diferentes influenciam a motivação. Contradizendo a visão tradicional, afirmou que certos fatores têm o poder principal de insatisfazer o funcionário quando certas condições se acham ausentes. São os chamados **fatores** de higiene, ou **higiênicos**, ou de manutenção, ou ainda, extrínsecos. [...] Estão relacionados ao contexto de trabalho, ou seja, estão ligados com o ambiente que envolve o trabalho, como por exemplo, o salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho etc. [...] Os **fatores de motivação ou intrínsecos** estão centrados no trabalho; estão ligados ao conteúdo do trabalho. Os funcionários encontram-se fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Existe, assim, uma relação direta entre o trabalho e as recompensas inter-

nas, como, por exemplo, sentimento de crescimento individual, de reconhecimento profissional etc. [...] A característica mais importante dos **fatores motivacionais** é que quando são ótimos, eles levam à satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Os **fatores higiênicos**, quando estão presentes, não provocam estado de satisfação, e sim um estado neutro de não-insatisfação. Na ausência dos mesmos as pessoas se sentem insatisfeitas. (*ibidem*, p. 3)

Essas teorias ajudam a compreender e respaldar, de forma científica, algumas diferenças entre os fatores que influenciam os jovens em suas decisões sobre a evasão ou a permanência nas organizações ou nas atividades em que trabalham. Para que se possa reter os talentos da geração “Y” é indispensável saber o que os motiva ou desmotiva.

Uma visão objetiva e direta de motivação é apresentada por Erickson (2008) nas considerações sobre a comparação do engajamento e da satisfação relacionadas ao trabalho.

Engajamento não é o mesmo que satisfação. **Satisfação** com o trabalho incide sobre o que faz você "não infeliz" - benefícios adequados, um ambiente de trabalho seguro e não discriminatório, com salário razoável, e assim por diante. **Engajamento** é, para iniciar, algo como ser profundamente empenhado e energizado por seu trabalho. Como um executivo disse, "**Engajamento** é um ativo, proativo, com empenho criterioso; **Satisfação** é direito, que se movem ao longo de ano para ano, olhando para a aposentadoria". Um outro definiu a diferença entre engajamento e satisfação como "a diferença entre dar e receber". (*ibidem*, p.77, tradução nossa, grifo nosso)

Para que sejam definidas as ações a serem empreendidas elas serão separadas de forma a se correlacionarem aos **fatores motivacionais** e aos **fatores higiênicos**.

Os **fatores motivacionais** estão associados às necessidades consideradas superiores, mais sofisticadas e intelectualizadas da pirâmide de Maslow (sociais, de autoestima, e de autorrealização). Estes são os que, quando possuem as suas necessidades satisfeitas, podem **contribuir de forma positiva para obter o engajamento e a motivação**.

Assim, uma das formas de conseguir a motivação contínua de um trabalhador é através da atribuição de cargos e tarefas mais complexas e com maior grau de desafio e que acompanhem o seu desenvolvimento pessoal e profissional. É esta a base dos conhecidos, e, já vulgarmente utilizados nas organizações atuais, programas de enriquecimento de tarefas. O principal objetivo destes programas é o aumento da produtividade proporcionado pela maior motivação e pela redução do absentismo. (NUNES, 2009)

A **possibilidade de sucesso pessoal** é uma forma de atração e pode ser capaz de motivar fortemente os jovens da geração “Y”, no entanto, a ansiedade de atingi-lo tempestivamente pode impedir o seu uso como um fator de motivação, caso não se concretize à curto prazo.

A **possibilidade de progresso profissional** é uma outra maneira de motivar os jovens que ingressam no mercado de trabalho, mas ele precisa saber, de forma clara, as possibilidades, os requisitos e os limites impostos para a carreira escolhida.

O **reconhecimento pelo trabalho** (“*feedback*”), na leitura sobre a geração “Y” é um aspecto muito reforçado como fator de motivação, ele necessita saber que o seu trabalho está sendo reconhecido ou, pelo menos, precisa ser orientado para atingir um nível de destaque para aquilo que faz.

As **relações interpessoais** estão intimamente ligadas com a liderança no ambiente de trabalho e, caso ocorram de forma harmônica, podem ser traduzidas em fatores de motivação, dependendo da capacidade e da habilidade das pessoas envolvidas. Um líder bem preparado pode cooptar e desafiar os jovens da geração “Y” a realmente se engajarem e participarem da organização, de forma proativa.

Sucesso requer o que muitas vezes são chamados simplesmente de competências, ou habilidades interpessoais: a capacidade de influenciar e persuadir os outros. [...]. À medida que você passar para cargos mais altos nas organizações - ou iniciar o seu próprio - o seu papel irá expandir novamente. Os líderes das organizações são responsáveis por aquilo que vou chamar contexto - em criar ambientes nos quais os outros possam sobressair para obter as coisas certas de forma correta. Definir o contexto, ainda mais do que ser eficaz, requer uma forte fina habilidade (ERICKSON, 2008, p.229, tradução nossa).

Dentre as formas de melhorar essa relação, os jovens esperam tratamentos como colegas, e não como meros subordinados, e gostam de aprender com os mentores, mas de maneira a trabalharem juntos, de forma colaborativa, e com a percepção da importância das suas participações, o que exige habilidade dos superiores.

A **natureza das tarefas que executa** está relacionada à colocação do homem certo no lugar correto, em utilizar as características intrínsecas das pessoas para atenderem às tarefas exigidas pelos cargos. Caso os jovens façam as suas opções pelas respectivas carreiras seguindo as etapas orientadas por Erickson (*ibidem*, p. XIX)³⁵ haverá uma boa possibilidade de que esse aspecto venha a ser considerado um bom fator motivador.

Conforme Tavares (2004), os **fatores higiênicos** estão associados às necessidades mais baixas e recorrentes da pirâmide de Maslow, fisiológicas, de segurança e sociais. **Geram influência motivacional pela forma negativa, quando não atendidas tornam as pessoas insatisfeitas**, com a conseqüente desmotivação. O nível de satisfação pode ser atendido pela

³⁵ Erickson (2008, p. XIX, tradução nossa) apresenta seis etapas para os jovens encontrarem seus trabalhos corretos: encontrar a sua paixão; identificar as suas preferências; focar o seu lugar; alinhar-se com a realidade prática; encontrar o trabalho perfeito; e alavancar as suas vantagens.

realização dessas necessidades, porém não atingem o nível desejado de engajamento.

A maioria das organizações ainda é baseada em ideias e valores que são fortemente influenciados por toda a geração dos seus avós. O papel que o trabalho representa na vida de muitos colegas mais velhos e patrões é provavelmente diferente do papel que você queira que ele represente na sua, talvez algo mais completa e financeiramente motivador. Patrões mais velhos muitas vezes assumem que você irá responder aos incentivos que lhes motivaram na sua idade, quando, na realidade, tais incentivos são sentidos muito menos por você. As formas de trabalho que são apresentados para você podem parecer contra seus instintos naturais. O risco de incompreensão é elevado, e a possibilidade de que você possa sentir-se frustrado e abatido é real. Sem dúvida, a forma como funciona hoje o mundo corporativo não é exatamente a forma como você gostaria de trabalhar. (ERICKSON, 2008, p. XIV, tradução nossa)

Os **Salários** devem estar posicionados em nível suficiente para atender as necessidades julgadas básicas e, conforme as expectativas dos jovens da geração “Y”, os pagamentos devem ser justos. Os baixos vencimentos, no entanto, são considerados desmotivadores e, de acordo como a teoria Herzberg, não são considerados como motivadores se o nível for elevado além do necessário.

As **Condições** físicas e ambientais **de trabalho** são elementos que incomodam os jovens da geração “Y”. Para serem considerados satisfeitos, devem sentir-se à vontade em seu ambiente e ter disponíveis os equipamentos e a tecnologia que os possibilitem produzir. A possibilidade de trabalhar a partir de locais diversos, como a própria residência, pode reduzir a insatisfação.

As **normas e o modo de funcionar da organização** devem, na medida do possível, ser flexibilizados para possibilitar a racionalização do trabalho e a demonstração da coerência conforme as tendências apresentadas pela geração “**why**”. A estratégia de fracionar metas em curto prazo, oferecendo maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho é eficaz, conforme Maldonado (2009).

O desafio essencial para os gestores é descobrir que, na realidade de hoje, e na sociedade de redes, a gerência de pessoas é um processo diário de negociação e de aprendizagem recíproca, de acordo com Maldonado (*ibidem*).

Os **benefícios sociais** podem compor o quadro de vantagens comparativas entre as demais oportunidades do mercado de trabalho. Mesmo que os jovens da geração “Y” não façam uso de certos benefícios, o fato de não tê-los disponíveis pode gerar desmotivações.

Segundo Tapscott (2008), corroborando as teorias motivacionais, “as empresas que não saciarem as necessidades desta geração verão seus novos empregados de frustrarem e saírem”.

O livro de Erickson (2008) consiste de um importante instrumento de orientação

do jovem da geração “Y” para encontrar o seu lugar no mercado de trabalho, aproveitando as diversas características da própria geração e que, neste estudo foi utilizado para extrair algumas percepções sobre como motivar esses jovens. A autora aborda, como fundamental para o jovem, a busca pelo caminho ideal, a fim de orientá-lo em que carreira deve seguir. Ela seleciona seis aspectos e questões para a escolha da carreira correta pelos jovens: encontrar a sua **paixão**; identificar as suas **preferências**; focar no seu **lugar de trabalho**; alinhar-se às **práticas reais**; encontrar o **trabalho** julgado **perfeito**; e alavancar as **próprias vantagens**.

Vale a pena cuidar desse cara [...] é esse o cara que vai comandar as empresas e o país lá na frente. E que, agora, é uma das suas mais poderosas fontes de inovação - e, portanto, da competitividade da sua empresa. [...] Além disso, ele não é apenas uma "promessa". Ele também pode ser bom agora. Ele aprende e trabalha com facilidade em rede; ele se interessa ou domina algumas dimensões ou expertises profissionais que geram processos ou produtos inovadores; possui intensa energia que resulta em superação de obstáculos com muitas restrições de qualidade, eficiência e tempo; ele está disponível para a ampliação de fronteiras geográficas, culturais ou de competências; ele não se conforma com desempenho medíocre. Enfim, "bem gerenciado", é um profissional que se pode chamar de "alta performance". (BRANDÃO, 2008)

Desta forma, essas percepções necessitam de estudo específico relacionado a cada profissão, a cada carreira e a cada organização, a fim de descobrir a maneira correta de lidar com esses jovens de forma específica para os respectivos casos. O investimento nesse capital humano é mandatório, pois eles são promissores e, além disso, passaram a ser a única opção de recompletamento do mercado de trabalho.

3.3 A inserção dos Jovens Oficiais no Contexto da Geração “Y”

Inicialmente, considerando o enquadramento por faixa etária, os jovens oficiais, alvos do presente estudo, estão plenamente associados à geração “Y”, de acordo com a estatística apresentada no Apêndice D.

No quadro de oficiais do CA, considerando a idade média das turmas formadas na Escola Naval, dentre os 1.028 tenentes existentes, 580 deles pertencem à geração “Y”, representando 56% da amostra; e, no caso do quadro de oficiais IM, do total atual de 266 tenentes, 146 possuem idade igual ou inferior a 29 anos, representando 55% de oficiais que pertencem a essa nova geração. No cômputo geral, considerando os dois quadros de oficiais CA e IM, o valor percentual médio é de 56% de jovens da geração “Y”.

No entanto, os percentuais de participação da geração “Y” entre os tenentes estão aumentando, devido à renovação prevista no fluxo de carreira, detalhado na FIG. 1 do Apêndice F. Os Alunos do CN, Aspirantes da EN e os GM, pertencem atualmente à geração “Y” e, nos próximos anos, quando formados, serão nomeados 2T, passando a substituir os CT, mais antigos³⁶, pertencentes à geração “X”. Com essa renovação, nos próximos cinco anos todos os tenentes pertencerão à geração “Y”.

As características identificadas no perfil da geração “Y”, nos diversos estudos e pesquisas, apresentados nas análises realizadas nas seções 3.1 e 3.2 do presente estudo possuem uma correlação próxima às dos jovens oficiais da MB.

Para propiciar essa associação, foram utilizados os resultados obtidos dos questionários de desligamento, analisados no Apêndice E e no Capítulo 2 do presente estudo e apontaram os principais fatores motivadores e desmotivadores apresentados pelo grupo alvo de oficiais que deixaram o SAM nos últimos cinco anos.

Os **fatores motivacionais ou intrínsecos** descritos para a geração “Y” puderam ser correlacionados a algumas respostas dos questionários e foram assim associados:

- **Possibilidade de sucesso pessoal** - É apresentado como um dos fatores que motivam a evasão para buscar melhores oportunidades no setor público. Nas sugestões de melhorias dos oficiais consta a política de valorização e aperfeiçoamento profissional, que estão relacionadas, também, ao progresso profissional.

- **Possibilidade de progresso profissional** - Conforme apresentado no resultado da pesquisa realizada com o GA, a qualidade de ensino é um dos principais fatores que atraem os jovens para a MB e a qualificação profissional adquirida inicialmente também é indicado como motivacional. No entanto, os tenentes acham importante a melhoria da política de valorização profissional e de aperfeiçoamento profissional, bem como as facilidades para aprimoramentos em estudos extra-MB.

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

- **Relacionamento interpessoal** - É indicado como um fator motivacional em re-

³⁶ Tenentes mais antigos, que possuem mais tempo no posto e, presumivelmente, têm idades mais avançadas.

lação às amizades adquiridas na MB. Isso ocorre entre os tenentes cujo convívio entre as turmas se inicia desde o ingresso no CN ou na EN, onde passam grande parte da juventude. Ao se formarem, chegam ao ambiente de trabalho e compartilham de afinidade e camaradagem com outros jovens tenentes. No entanto, o relacionamento interpessoal, quando envolve a cadeia hierárquica, é o segundo principal motivo de evasão e o primeiro item a ser citado como importante para ser melhorado na MB pelos tenentes. Esse é um dos principais fatores de estudo da geração “Y”, que envolve o conflito entre gerações diferentes no ambiente de trabalho. Assim, fica evidenciado que este item está relacionado diretamente às práticas contidas nos conceitos de liderança.

- **Natureza das tarefas que executa** - A própria carreira naval é o terceiro principal fator de atração do jovem para a MB; a imagem do trabalho na Marinha e as atividades que os jovens terão que executar são de grande relevância. Desta forma, é preciso que, nas etapas de recrutamento e seleção de pessoas, as atividades exercidas pela MB sejam bem definidas como uma forma preventiva de evitar futuras desilusões; na geração “Y” é importante que os jovens estejam “apaixonados” pela carreira. Os aspectos mostrados como positivos pelos oficiais foram as oportunidades de realizar viagens e conhecer lugares diferentes e, também, a própria formação militar naval a que os tenentes são submetidos.

Os **fatores higiênicos ou extrínsecos** correlacionados à geração “Y” foram assim associados aos jovens tenentes:

- **Salários** - Para a geração “Y”, o rendimento deve ser suficiente para atender às suas necessidades e, por isso, são vistos pelos tenentes como um fator importante para o ingresso na MB, o que aponta para o público-alvo de ingresso na Marinha localizado entre aqueles que pertencem às famílias de média e baixa renda. Ressalta-se, no entanto, que, com o aumento substancial da capacitação e da competência adquiridas na própria Marinha, os tenentes passam a concorrer no mercado de trabalho como talentos; apresentam, também, novas necessidades, o que pode explicar ser esse um dos motivos de insatisfação, que são apontados como uma das principais causas da evasão pelos tenentes. Cerca de 85% dos oficiais colaboradores afirmam ter deixado o SAM em busca de oportunidades mais atrativas no setor público, sendo que 78% deles procuraram remunerações mais atrativas que a MB (APÊNDICE E).

- **Condições físicas e ambientais de trabalho** - Para os jovens da geração “Y” este fator é bastante relevante e influencia nas suas opções de trabalho. Querem trabalhar com liberdade de ambiente, podendo usar a própria residência como local de trabalho e gostam de trabalhar com o melhor em termos tecnológicos. O fato de trabalharem com meios e equipamentos inadequados e obsoletos é apontado pelos tenentes como um dos fatores que geram

insatisfações e, também, como um dos itens que os indicam para ser alvo de investimento e melhorias na MB.

- **Normas e modo de funcionar da organização** - Para a geração “Y”, a flexibilização das normas é imperativo, assim como a necessidade de racionalização das mesmas. Regras rígidas e relacionadas à ideia do “sempre foi feito assim” são causadoras de grande insatisfação. Para os tenentes, muitas desmotivações apontadas estão relacionadas às regras atuais, que influenciam em muitas atividades da profissão, tais como a pouca disponibilidade de tempo com a família, as escalas de serviço muito apertadas e a dedicação exclusiva ao serviço. Entre os principais motivos para a evasão encontram-se: a necessidade de dispor de mais tempo com a família, e as dificuldades encontradas para estudar. Entre as indicações para melhorias, a fim de reter os tenentes, são apontadas as necessidades de redução da escala de serviço e da carga de trabalho, além das facilidades para o aprimoramento pessoal e para dedicação aos estudos extra-MB.

- **Benefícios sociais** - Na geração “Y”, serve como fator de definição entre a escolha de empresas e por vezes, dependendo do país em análise, podem estar associados ao salário, pois servem como uma remuneração indireta. Para os tenentes, o benefício da estabilidade no emprego é o principal fator de atração para a carreira e o segundo mais importante para a permanência. No entanto, o maior concorrente desse item está nas oportunidades de algumas áreas do setor público, que oferecem condições melhores. No grupo dos fatores que motivaram a evasão, encontram-se os benefícios disponíveis na Marinha, entre eles os de cunho sociais e de saúde, que também sofrem a concorrência pelos benefícios ofertados por algumas áreas do setor público.

Destarte, por meio desta comparação, nota-se que as percepções dos fatores motivadores e higiênicos apresentados pelos tenentes do grupo-alvo, que deixaram o serviço ativo da Marinha recentemente, estão plenamente inseridos nos fatores apresentados na caracterização da geração “Y”. Não se trata, apenas, de semelhanças relativo à coincidência atinente à faixa etária dos tenentes e dos jovens componentes da geração “Y”.

Assim, é possível supor que parcela significativa dos ensinamentos obtidos nos estudos direcionados à resolução dos problemas desta geração possam servir de solução para os problemas de evasão apresentados no caso dos tenentes da Marinha.

4 AS POSSÍVEIS AÇÕES DA MB NO CONTEXTO ATUAL

Os militares são regidos por um capítulo à parte da Constituição Federal (CF)³⁷, e pela Lei Complementar nº 97³⁸. Isso se deve às peculiaridades que envolvem o preparo e o emprego dos seus membros, que são considerados, na Carta Magna, como servidores da pátria (militares).

Alguns documentos considerados de alto nível, tais como a CF e a Estratégia Nacional de Defesa (END), deixam bastante claras as tarefas e as responsabilidades atribuídas às Forças Armadas e são considerados o farol que indica o caminho a ser navegado. Para que a Marinha cumpra a sua missão é preciso gerenciar o seu recurso humano com eficiência. A perda de capital humano, ou a queda da capacitação, não servirá de justificativa para qualquer cobrança tempestiva formulada pelo Povo Brasileiro.

Nos dias atuais, com a distância do Estado brasileiro dos conflitos armados, tanto a opinião pública quanto os Poderes do Estado podem ser conduzidos a uma leitura equivocada dos caminhos a serem seguidos. Assim, é válido reforçar os valores contidos na frase “**Lembrai-vos da Guerra**”, de autor desconhecido, exposta em local de destaque na Escola de Guerra Naval, pois embute significativa relevância para aqueles que pensam em um Estado autônomo, respeitado e dono dos seus próprios rumos.

Alinhadas a essas reflexões, as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) reforçam a concepção de que o maior patrimônio da Instituição é o seu pessoal.

Quanto aos aspectos de **Pessoal, nosso maior patrimônio**, é importante o aprimoramento e a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos. Pelo impacto que tem sobre o aprestamento dos meios, atenção deve ser dedicada ao planejamento das movimentações de militares das unidades operativas (BRASIL, 2009b, grifo nosso).

O presente capítulo, utilizando novos conceitos de GP, propõe-se a apresentar as possíveis ações a serem adotadas no âmbito da Marinha para minimizar a evasão de jovens oficiais, considerando as limitações impostas pelas leis e normas.

³⁷ Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas **com base na hierarquia e na disciplina**, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais [...] § 3º **Os membros das Forças Armadas são denominados militares**, aplicando-se-lhes, além das que vierem a ser fixadas em lei, as seguintes disposições[...] (Brasil, 1988, grifo nosso).

³⁸ Lei Complementar que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas (Brasil, 1999).

4.1 Os Novos Conceitos de Gestão de Pessoas (GP)

[...] a GP está deixando de ser a área voltada para trás – para o passado e para a tradição, e algumas poucas vezes para o presente – para se construir uma área aprumada e para a frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a GP de hoje e de amanhã. (CHIAVENATO, 2008, p. 50)

Nesta seção o estudo apresentará novos conceitos de gestão de pessoas, dentro de um enfoque mais moderno, no entanto, de cunho teórico, em que a principal fonte utilizada segue a abordagem contida em Chiavenato (2008), que apresenta uma evolução bastante recente e realista, pautada em exemplos de pesquisas realizadas por empresas e instituições sérias, de grande porte. Não foi identificada literatura específica sobre o problema focado no mercado de trabalho e nas estruturas semelhantes às das Forças Armadas.

Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 42), a área de recursos humanos está entre as mais afetadas pelas mudanças do mundo moderno, que passou nos últimos dois séculos por três eras³⁹ distintas: a era da industrialização clássica, baseada em modelos hierárquicos, funcional e departamentalizado; a era da industrialização neoclássica, pautada em um modelo de estrutura organizacional híbrida, dupla e matricial, e que foi considerada a era de recursos humanos; e a **era da informação**⁴⁰, que traz consigo um modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, com utilização de equipes multifuncionais de trabalho, sendo considerada a época da gestão de pessoas. As pessoas, devido aos impactos causados pelas fortes mudanças do terceiro milênio, necessitam de apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes.

Dentro da nova GP existe uma ideia de **cadeia de valores** que se inicia com as **pessoas**. Estas pessoas, acrescidas de competências, que são distinguidas por quatro aspectos – conhecimento, habilidades, julgamento e atitude –, passam a formar um ativo, que é chamado de **talento humano**, segunda etapa da cadeia. A terceira etapa é o **capital humano**, constituído pela interseção dos itens talentos, com o contexto, o ambiente interno. Esse capital forma o patrimônio de uma organização, para alcançar a sua finalidade, a sua missão, sendo que o contexto vem a ser formado pelos seguintes aspectos: a arquitetura organizacional, a cultura

³⁹ Era - Período geralmente longo, que principia com um fato marcante ou que dá origem a uma nova ordem de coisas, segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004).

⁴⁰ Era da Informação – período iniciado na década de 1990 e que perdura até os dias atuais. Tem como principais características as mudanças ocorridas de forma rápida, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Provocou a transformação do mundo em uma aldeia global, em face da integração proporcionada pela tecnologia da informação (Chiavenato, 2008, p. 37).

organizacional e o estilo de gestão. Por fim, a quarta etapa da cadeia é o **capital intelectual**, parte final, que produzirá o resultado do processo de gestão. Esse é um conceito recente, que parece ser totalmente invisível e intangível, sendo compostos pelos capitais internos⁴¹, capitais externos⁴² e pelo capital humano.

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. [...] O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A gestão de pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria, incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. **Cada parceiro disposto a investir seus recursos na organização, na medida em que obtiver retornos adequados.** Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos (humanos) para serem tratadas como parceiros. Os objetivos da Gestão de Pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os **processos** são: **agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver, e monitorar as pessoas.** Contudo, a ARH é uma responsabilidade de linha uma função de *staff*, o que requer **compartilhamento** entre os especialistas de RH e os gerentes de linha. (*ibidem*, p. 29, grifo nosso)

Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 62), no âmbito do conceito de **planejamento estratégico da GP** é importante se iniciar pelo conhecimento da **Missão** da organização. Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? As pessoas devem saber exatamente quais são os papéis dela e da organização para a consecução da missão. A missão é uma forma de tradução da filosofia da instituição e carrega nela valores, crenças e princípios básicos. Deve ser de pleno conhecimento dos seus colaboradores internos e externos, exigindo meios de divulgação para enraizar essa missão fortemente nos seus funcionários. Esses devem saber os valores da instituição para facilitar a sua adesão como um colaborador proativo.

Para obter a divulgação e a fixação da missão entre os colaboradores é necessário que os líderes possuam pleno conhecimento dos valores da instituição, pois só assim poderão exercer influência positiva sobre seus subordinados e mostrar a eles quais são os seus papéis e como eles serão capazes de colaborar com a instituição.

A **Visão** da instituição alicerça o planejamento estratégico da GP, e, segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 67) é a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro. Está relacionada com aquilo que quer ser e dá uma ideia de futuro e de compromisso para os membros da organização. O pleno conhecimento da visão deve gerar a coesão das partes para

⁴¹ Capital Interno são os conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais da instituição, São criados pelas pessoas e utilizados pela organização (Chiavenato, , p. 56).

⁴² Capital Externo são as relações com os clientes e fornecedores, marcas, imagem e reputação. Dependem de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes (*ibidem*, p. 56).

alcançar os objetivos futuros.

Os **Objetivos** indicam os resultados a serem alcançados, dentro de um determinado período. O conjunto dos objetivos forma a visão da instituição. Os objetivos são classificados como rotineiros, de aperfeiçoamento e inovadores.

O planejamento estratégico da GP deve caminhar sincronizado com o planejamento estratégico da organização, pois as missões, visões e objetivos da gestão de GP devem contribuir para atingir o planejamento estratégico global, de forma mais ampla.

Os modelos de planejamento de GP estudados para as empresas privadas são, em sua maioria, de difícil adequação às Forças Armadas, que atualmente seguem um modelo semelhante ao baseado no fluxo de pessoal, que segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 84) realizam a análise histórica do movimento de entrada e saída, promoções internas para identificar as necessidades de pessoas. O modelo de fluxo de pessoas é utilizado para empresas em estado vegetativo de crescimento, não preveem a expansão ou mudanças de contexto, sendo propenso ao aumento da rotatividade e à dificuldade no processo de recrutamento pelas empresas.

De acordo com Chiavenato (*ibidem*, p. 90), dois fatores relevantes que interferem no planejamento da GP são o **absenteísmo**⁴³ e a **rotatividade** de pessoal. O absenteísmo causa problemas sérios relacionados à taxa de pessoas que a instituição acha que possui como força de trabalho e aquela que ela realmente dispõe, algo como uma taxa de administração⁴⁴.

A rotatividade também é um processo dinâmico e o índice de rotatividade é fortemente influenciado pela evasão analisada no presente estudo. Quanto mais alto o índice, mais danoso, tanto em termos de GP, como em termos globais, pois dificulta atingir os objetivos e representa um custo financeiro acentuado, dependendo do investimento realizado na pessoa.

A rotatividade não é uma causa, mas um efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as **variáveis externas** estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as **variáveis internas** estão a política salarial e os benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno o desempenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (*ibidem*, p. 90, grifo nosso).

Um aspecto relevante no que tange às insatisfações dos colaboradores são as mu-

⁴³ É a frequência e/ou a duração de tempo que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta atraso ou algum outro motivo (CHIAVENATO, 2008, p. 88).

⁴⁴ Taxa de administração no presente estudo é considerada como a proporção de pessoas inaptas ou temporariamente indisponíveis, por motivos diversos, comparados com o total de empregados da organização.

danças nos requisitos da força de trabalho impostas pelo contexto da era da informação, que podem colaborar para o conflito entre instituição e empregado.

Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 92), os modelos de planejamento estratégicos de GP atuais cada vez mais se afastam dos aspectos quantitativos e passam a focar em aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano e estão ligados às necessidades da organização. Envolvem o desenvolvimento e a contínua manutenção das competências das pessoas, “para as pessoas e para a própria empresa”.

A GP moderna abordada neste estudo envolve os seguintes processos com as pessoas: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter; e monitorar⁴⁵.

O começo do processo de GP tem início na captação, a agregação de novos colaboradores para a empresa. Envolvem o **recrutamento** e a **seleção** dos futuros talentos, que, no caso da MB, serão os futuros tenentes, oriundos de jovens da geração “Y”.

Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 104), o processo de **recrutamento** trata de uma escolha recíproca entre as pessoas e as organizações. Funciona como uma ponte que liga o mercado de trabalho ao mercado de recursos humanos. Para concretizar o recrutamento é preciso comunicar e divulgar, no mercado de trabalho, as oportunidades disponíveis, mostrar como estabelecer a ligação. É uma atividade tipificada como positiva e convidativa em um processo de agregação de mão de obra. O empregador tem que alcançar o seu público-alvo.

Desta forma, para que o recrutamento seja eficaz é preciso desenvolver um planejamento. Procurar identificar e atingir corretamente o público-alvo de interesse da organização no mercado de trabalho, pois, caso os meios utilizado sejam ineficientes, as informações não chegarão ao destino e a captação não atenderá às necessidades, tanto quantitativa, como qualitativamente, gerando problemas nos processos seguintes de seleção e retenção.

A **seleção** funciona como um filtro no processo de agregação das pessoas à instituição, pois identifica os candidatos recrutados que se enquadram no perfil da organização. Existem, na literatura sobre o assunto, vários instrumentos para executar a seleção, no entanto, para que seja eficiente o resultado deve indicar os talentos que se adequem ao perfil da instituição. Um processo seletivo bem executado aumenta a confiança entre a organização e a pessoa, o que facilitará os processos de qualificação e retenção do capital humano dentro da GP.

Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. Em termos amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados [...] às com-

⁴⁵ Os objetivos da Gestão de Pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os **processos** são: **agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver, e monitorar as pessoas** (CHIAVENATO, 2008, p. 29, grifo nosso).

petências necessárias, [...] o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como elas se situarão no longo prazo. (*ibidem*, p. 133)

Após agregar os talentos à organização é necessário um **processo de aplicação** nessas pessoas, que, segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 168), devem ser divididos em três etapas: a **orientação**, que procura integrar as pessoas agregadas à cultura organizacional da instituição; a **modelagem do trabalho**, que reflete a maneira esperada de como as pessoas devem trabalhar na organização, como o trabalho foi planejado, modelado e organizado; e a **avaliação do desempenho**, que implica a apreciação sistemática do desempenho, da performance de cada colaborador dentro de suas atividades ou cargo que exercem.

Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 169), os processos tradicionais de aplicar nas pessoas privilegiam os fatores higiênicos, que aplicam maior significância em aspectos relacionados ao contexto e aos “fatores insatisfacientes”⁴⁶. Em um mundo atingido por fortes mudanças, há necessidade de aplicação de processos mais sofisticados, com bases em modelos orgânicos, com maior ênfase na eficácia, cuja exigência recai no cumprimento de metas, privilegiando os fatores motivacionais, com foco no conteúdo e nos fatores “satisfacientes”⁴⁷. Ou seja, é necessário motivar os talentos, conquistá-los.

A **orientação das pessoas** deve incorporar e interiorizar nas pessoas os diversos níveis da cultura organizacional, desde a missão, que é visível ou tangível, aos valores compartilhados, que indicam a relevância e dão as razões para o trabalho que as pessoas realizam na instituição. A orientação culmina com os pressupostos básicos que, por vezes, não estão explícitos, mas são de extrema importância para a sobrevivência da instituição, tal como as crenças e as tradições. A eficácia obtida na orientação se traduz no perfeito comprometimento da pessoa com a instituição, transformando o trabalhador em um colaborador provido de empoderamento (“empowerment”⁴⁸), sócio do sucesso da instituição.

A orientação pode ser conduzida por **tutores** experientes com a finalidade de possibilitar as reduções: da **ansiedade** das pessoas em relação ao seu desempenho e capacidade de atender às expectativas do trabalho; da **rotatividade** gerada pela reação de evasão frente às

⁴⁶ Fatores insatisfacientes ou higiênicos ou extrínsecos, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, são aqueles definidos pelo contexto, que envolve o colaborador e não estão no seu controle. Esses fatores, se atendidos, evitam a insatisfação, mas não elevam a satisfação.

⁴⁷ Fatores satisfacientes ou motivacionais ou intrínsecos, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, são aqueles relacionados ao cargo ou a tarefa desempenhada, sendo controlado pelo colaborador. Podem conduzir ao reconhecimento e a valorização, podendo atingir a auto-realização. São fatores que se realizados conduzem a satisfação.

⁴⁸ Trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidades às pessoas para torná-las mais proativas dentro da instituição. Com o “empowerment” as pessoas tornam-se parceiras da organização (CHIAVENATO, 2008, p. 190).

incertezas do desafio da carreira; e, também, do **tempo** necessário para a perfeita **integração** do talento aos diversos tipos de trabalhos exigidos pela instituição.

A **modelagem do trabalho** define a maneira como a pessoa deve trabalhar na instituição. Depende de como os cargos foram planejados. Na modelagem mais moderna do trabalho há uma exigência pela flexibilização e participação dos colaboradores, bem como de se descrever e analisar os cargos dentro do contexto da organização e das mudanças exigidas. A modelagem deve incluir a gestão da carreira, seja ela baseada em cargos ou, dentro das novas tendências, de gestão por competência (*ibidem*, p. 198).

A **avaliação do desempenho** é a ferramenta que mensura o potencial da força de trabalho e pode ser utilizada para todos os processos da GP. A avaliação realizada de forma sistemática e contínua serve para identificar o desempenho das pessoas, por meios de valores, competências e contribuição.

Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 242), as **principais razões** para utilização das avaliações do desempenho são: **recompensas** - avaliação por mérito, utilizadas para aumentos salariais, promoções e transferências; **retroação** - conhecimento interpessoal que verifica como as pessoas percebem o desempenho do colaborador; **desenvolvimento** - serve como “*feedback*” para o colaborador identificar quais são os seus pontos fortes e fracos; **relacionamento** - permite melhorar o relacionamento entre as pessoas ao redor; **percepção** - proporciona que o colaborador perceba como as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito; **potencial de desenvolvimento** — proporciona o conhecimento para a instituição definir em quem deve investir em programas de desenvolvimento tecnológicos, e na carreira; e **aconselhamento** - fornece os dados ao gerente para emprego na orientação dos colaboradores.

Existem vários métodos de avaliação e o emprego de cada um depende da instituição e do propósito pelo qual está sendo aplicado. Os métodos mais modernos incorporam o foco no futuro, na melhoria do desempenho e utilizam a autoavaliação e autodireção das pessoas a fim de serem mais democráticos, participativos, envolventes e motivadores.

O processo de recompensar⁴⁹ **as pessoas** – serve como um fundamento para a condução do capital humano em termos do desempenho pessoal, considerando a retribuição, a retroação ou o reconhecimento. Os sistemas visam a melhorar a capacidade de atrair, reter e motivar os colaboradores. As recompensas estão baseadas em três pontos, a **remuneração**, os **incentivos** e os **benefícios**.

A **remuneração** é um valor higiênico, sendo compreendida como o retorno ofere-

⁴⁹ A palavra recompensar, segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 276), significa uma retribuição, um prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém.

cido ao colaborador pelos serviços prestados. Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 279), “como ninguém trabalha de graça, os funcionários estão dispostos a investir o seu potencial e se dedicar desde que alcancem em retorno uma retribuição adequada”. A justiça distributiva dá ao colaborador uma sensação de que recebem equitativamente aos colegas investidos em trabalhos similares. O valor que a pessoa percebe serve como indicador de prestígio e poder, tendo **influência direta na autoestima**, numa ótica do social e psicológica. A atração e retenção de talentos, a motivação e o engajamento das pessoas, o ambiente amigável e a impulsão no trabalho estão presentes entre os objetivos da administração da remuneração na GP.

A remuneração possui componentes que, por vezes, limitam os tetos dentro das instituições, pois é dependente não só de fatores internos, tais como política salarial e situação financeira da instituição; e de fatores externos, a exemplo da situação do mercado, conjuntura econômica, legislação e sindicatos. A remuneração é composta por três partes: a remuneração básica, os **salários**; os **incentivos**, tais como bônus e servem como recompensa pelo bom desempenho ou por resultados alcançados; e os **benefícios**

Os programas de incentivo são pautados em gratificações, que podem ser tangíveis ou intangíveis, com o objetivo de transformar as pessoas em membros efetivos da instituição, obtendo maior esforço dos colaboradores para objetivos comuns. As tendências atuais de incentivos são voltadas para a competência, o que pode funcionar como um fator motivacional, pois destaca o valor da pessoa. Os programas de incentivos precisam ser bem estudados para evitar: desmotivações nos menos competentes; ou tornarem-se rotineiros, perdendo o valor; ou gerarem ansiedades entre as pessoas, comprometendo o relacionamento interpessoal.

Os **benefícios e serviços** oferecidos pelas instituições servem como uma forma indireta de remuneração, que influenciam significativamente na qualidade de vida do colaborador. Os benefícios são recompensas que servem como fator de comparação entre empresas, colaborando para a atração e manutenção das pessoas. A tendência aponta para investimentos em benefícios que satisfaçam as necessidades sociais, de autoestima e autorrealização das pessoas. Os benefícios, em geral, possuem custos elevados para a instituição, no entanto, para que eles afetem as pessoas e sejam eficazes, é necessária a utilização de ferramentas de comunicação, a fim de prestar aos colaboradores conhecimento dos benefícios e serviços disponíveis para ele e seus familiares, bem como quanto custa a perda de tais benefícios.

O **desenvolvimento das pessoas** é conduzido de duas maneiras diferentes: pelo **treinamento**, em primeiro plano; e pelo **desenvolvimento das pessoas e da organização**, num plano mais alto. Em uma abordagem mais moderna, o desenvolvimento deve ser planejado como parte da cultura, com ampla abrangência, antecipando as necessidades das mudan-

ças, com criatividade e inovações, necessárias para a sobrevivência na era da informação.

Os **treinamentos**, segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 368), são considerados investimentos e não despesas das organizações com o desenvolvimento das pessoas. Os conceitos mais modernos consideram o treinamento como um meio de desenvolver as competências das pessoas, uma maneira de alavancá-las no desempenho dos respectivos **cargos atuais**. Buscam mudar as atitudes de reativas para proativas, melhorando o espírito de equipe e a criatividade.

O **desenvolvimento de pessoas e organizações** é um investimento de grande relevância na moderna GP. No mundo atual, com grandes transformações, é necessário desenvolver a estrutura organizacional e, para tal, é mandatório o desenvolvimento do capital humano, de forma **mais abrangente do que o treinamento**, para as competências necessárias à organização, aos seus cargos futuros. Esse trabalho está inserido dentro do conceito atual de gestão do conhecimento (GC)⁵⁰, daquilo que vem a ser o capital intelectual da instituição. Os investimentos nos talentos desenvolvem os capitais intelectuais, criativos e inovadores, que são as ferramentas para o crescimento das instituições neste ambiente mutante.

Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 409), o desenvolvimento das pessoas “está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro”⁵¹. Para isso são aplicados métodos tais como: rotação de cargos; posições de assessoria, aprendizagem prática; atribuição de comissões; participação em cursos e seminários; exercícios de simulação; treinamentos fora da empresa; estudos de caso; jogos de empresas; centros de desenvolvimentos internos; e “*coaching*”⁵². Outros métodos considerados extra-cargo são a **tutoria**, cujo assessoramento para a carreira do colaborador é executada por pessoa de nível mais elevado, e o **aconselhamento**, que é executado para o desenvolvimento no cargo atual, como uma forma de corrigir os problemas existentes.

O processo de **manter as pessoas**, segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 436), visa a proporcionar ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar o compromisso e a motivação dos colaboradores.

A **relação com os empregados** é uma atividade do processo de manter as pessoas e está ligada ao estilo de administração da organização. Requer um conjunto de habilidades das pessoas que devem estar integradas aos conceitos da instituição. Existem muitas ferra-

⁵⁰ A GC refere-se a criação, identificação, integração recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento na organização, para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas (*ibidem*, 2008, p. 398).

⁵¹ A educação, neste contexto, significa processo de formação da personalidade, da melhoria da capacidade de entender e interpretar os conhecimentos.

⁵² “*Coaching*” é o processo em que o gerente assume o papel de líder renovador, preparador, orientador e impulsionador (Chiavenato, *ibidem*, p. 413).

mentas na literatura para lidar com os problemas interpessoais advindos desta relação. Os programas de reconhecimento e recompensa, de procedimentos disciplinares, de aconselhamentos e de gestão de conflitos, podem ser empregados para solucionar problemas dessa ordem. Uma boa alternativa está relacionada ao desenvolvimento e à ampla aplicação do aspecto **liderança**, como componente importante da área de RH.

A **higiene e a segurança no trabalho** são aspectos relevantes para serem considerados em ambientes em que os colaboradores vivem parte significativa de suas vidas. A higiene no trabalho está relacionada ao ambiente físico e material, ao psicológico e social, aos princípios de ergonomia e à saúde ocupacional. O ambiente de trabalho tem se tornado uma fonte de preocupação para as instituições devido à forte influência com a produtividade, com o relacionamento interpessoal e com a rotatividade das pessoas.

No enfoque da higiene, o **estresse no trabalho** é um dos problemas que provocam fortes consequências e afetam significativamente a retenção, sendo que pode estar relacionado às **causas ambientais**, tais como trabalho intensivo, falta de tranquilidade e insegurança; e às **causas pessoais**, que abrangem as características individuais das pessoas envolvidas.

A **segurança no trabalho** requer o investimento em prevenção e estabelecimento de uma política de conscientização, a fim de evitar a fuga de pessoas pelo perigo que envolve as atividades. Segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 492), em uma pesquisa, o instituto “Families and Workers” (Famílias e Trabalhadores), que examinou as percepções de funcionários assalariados a respeito de seus trabalhos e as crenças quanto às características desejáveis de emprego obteve as seguintes razões em ordem de prioridade: comunicações abertas; efeito sobre a família e a vida pessoal; natureza agradável do trabalho; qualidade da administração; atitude do supervisor; controle constante sobre o trabalho; aquisição de novas habilidades; segurança no trabalho; qualidade dos colegas; local de trabalho; trabalho estimulante; políticas para a família; benefícios sociais; controle da programação do trabalho; oportunidades de progresso; e salários ou ganhos.

O **monitoramento das pessoas** é o último processo na GP. Consiste em acompanhar as operações e as atividades que ocorrem na vida do colaborador, a fim de evitar imprevistos e propiciar um planejamento adequado ao emprego na instituição. A abordagem moderna desse processo direciona para o autocontrole e flexibilidade do processo, com maior liberdade e autonomia, aumentando a participação das pessoas, de forma descentralizada.

A tecnologia da informação (TI) existente atualmente permite o desenvolvimento de ferramentas de bancos de dados (BD) com grande capacidade gerencial. Os BD são capazes de absorver informações, processá-las e disponibilizá-las para qualquer nível de pesquisa:

para os colabores individuais, em termos de “*feedback*”; em níveis médios de administração; ou como ferramentas de alto nível, utilizando programas de apoio à decisão para os gestores de pessoal, os diretores e os presidentes, a fim de auxiliar o planejamento de pessoal e global. O monitoramento pode auxiliar a organização na gestão da competência, por ter capacidade de monitorar o capital intelectual da instituição.

O futuro da Gestão de Pessoas passa por um redimensionamento dessa função dentro da instituição, com um papel mais participativo junto aos demais setores, que devem entender e atuar como colaborador no conjunto de processos. Todos devem participar, de forma mais ou menos ativa, nas diversas etapas e processos. Assim, segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 532), os novos papéis da GP possuem cinco **aspectos fundamentais**: investir pesadamente em **pessoas** e gestores de pessoas; transformar pessoas em **talentos** dotados de competências; transformar talentos em **capital humano**; transformar capital humano em **capital intelectual**; e transformar o capital intelectual em **resultados**.

Os preceitos da GP abordados nesta seção contribuem para a formulação das ações a serem propostas para a MB, fazendo uso de uma visão mais moderna e eficiente de lidar com os recursos humanos disponíveis.

4.2 As Limitações Legais e Culturais

O EM é a lei que rege, de forma detalhada, a carreira dos militares. Dele decorrem outros decretos, doutrinas e normas que regulamentam minuciosamente a vida castrense na Marinha. A carreira do militar não encontra flexibilidade para introdução de alguns conceitos mais abertos e inovadores da nova GP (BRASIL, 1980).

A Ordenança Geral para o Serviço da Armada (OGSA) norteia, em seus artigos, as disposições da Marinha para conduzir os seus serviços, considerando toda a cultura e as tradições da Instituição, sendo algumas delas de origem secular. Esse é um documento interno à Marinha que, caso seja do interesse da alta administração naval, pode ser modificado para atender a algumas tendências da GP, da geração “Y” e das observações apontadas pelos jovens tenentes, sem, contudo, causar perdas aos valores profissionais, morais e éticos, basilares.

Introdução [...] Esta Ordenança tem como propósito consolidar as **disposições fundamentais** relativas às organizações [...] da Marinha bem como aquelas **relacionadas com o pessoal**, seus deveres e serviços.[...] Constitui-se de um documento normativo essencial para a correta condução das atividades diárias a bordo das Organizações Militares. Seu pleno conhecimento é obrigatório para todos aqueles que servem à Marinha. Seu manuseio constante e fiel observância contribuem significativamente para o desempenho profissional uniforme e eficiente. [...] Traz a Ordenança também consigo a **preservação dos valores** que se cristalizam nas **tradições navais**, permitindo assim, uma desejável continuidade dos usos e costumes e linguagem naval (BRASIL, 1987, p.1, grifo nosso)

As **normas e o modo de funcionar das organizações** agem como fatores higiênicos e, caso não tenham condições de atender às expectativas, podem gerar a insatisfação. Assim, possíveis ações sobre o fator evasão precisam ser estudadas a partir de enfoques modernos e com a observação constante nas modificações no comportamento e nas necessidades das pessoas e das instituições. No entanto, há uma dificuldade intrínseca em adotar soluções similares às vislumbradas para resolver esse tipo de problema em grandes empresas privadas, quando analisado no âmbito da MB. Isso ocorre por ser uma instituição militar, com rígidas normas e tradições históricas, pautadas em preceitos éticos bem definidos e alicerçados na hierarquia e na disciplina, consolidados por costumes, conforme consta em Brasil (1987).

A **modificação na carreira** dos militares, com a inclusão de progressão flexível, baseada em competência, conforme apresentado na literatura sobre GP, é obstada por fundamentos basilares, contidos em lei, como Brasil (1980) e nas normas, que impedem, a princípio, sua adoção pela MB. No momento, não é possível, por exemplo, promover oficiais fora da hierarquia e da época prevista pelo sistema de planejamento de pessoal, como forma de recompensa. Também não se podem designar oficiais para cargos incompatíveis com as suas patentes, independente da reconhecida capacidade e do talento, conforme estabelecido em Brasil (1980, grifo nosso) “Art. 21. Os **cargos militares** são providos com pessoal que satisfaça aos **requisitos de grau hierárquico** e de qualificação exigidos para o seu desempenho”.

Por outro lado, os militares cujos desempenhos se encontrem abaixo dos níveis esperados, e que as competências aferidas não agreguem valor à Instituição, não podem ser demitidos ou licenciados da MB sem um complexo processo administrativo. A prática da demissão é bastante utilizada na iniciativa privada, pois possibilita a exclusão de colaboradores com baixo rendimento, que causem prejuízos ou influenciem negativamente no trabalho.

Em relação à necessidade dos jovens de interagir com **meios e equipamentos modernos**, dotados de tecnologia de ponta, existe o empecilho da limitação dos investimentos em manutenção e modernização dos meios e equipamentos desejados e necessários à Marinha, em face dos limites impostos pela lei orçamentária e pelos contingenciamentos imple-

mentados pelo governo federal e pelo Congresso. Na era da informação, envolta em uma forte injeção de tecnologia e mudanças rápidas, o investimento exigido para acompanhar o desenvolvimento se torna muito elevado, aquém das possibilidades orçamentárias das FFAA, exigindo o estabelecimento de prioridades nas necessidades, o que, por vezes, atua como um fator higiênico, causando insatisfação, principalmente entre os jovens tenentes.

O **investimento em qualificação das pessoas** na MB também está limitado pelo aspecto financeiro. Alguns cursos necessários à formação de capacidades desejadas, como por exemplo: os cursos de formação de pilotos para aeronaves de asa fixa⁵³, possuem custos muito elevados, limitando, ainda mais, a capacidade da Instituição em investir na formação do capital humano relacionado às novas exigências e atribuições assumidas pela Marinha. O próprio planejamento da carreira, a fim de atender às necessidades de qualificação das pessoas e, também, o desenvolvimento das competências necessárias ao atendimento dos cargos existentes na Marinha limita a possibilidade de especialização entre os oficiais de cada turma, que, por vezes, devem efetuar cursos que não são da sua preferência. Essa limitação atua no fator motivacional, obstando o seu provimento para os jovens.

A **remuneração** dos militares é regida por lei própria, e, no momento, está contida em uma Medida Provisória (Brasil, 2002). As alterações julgadas necessárias para o atendimento das indicações dos jovens da geração “Y” e dos tenentes da MB, bem como a flexibilização sugerida nas novas tendências da GP, são de difícil implantação, pois não cabem a uma ação unilateral da Marinha. As mudanças dependem da participação consensual das três FFAA, do MD, de outros setores do Poder Executivo do governo federal e da tramitação de projeto de lei no Congresso Nacional, com forte chamamento político. Desta forma, esse é um fator higiênico, que, assim como os benefícios sociais e incentivos, caso não sejam compreendidos como justos pelos tenentes, podem conduzir a insatisfações. O nível de remuneração é uma limitação imposta, que contribui como motivador de evasão, ao serem comparados com outras oportunidades no mercado de trabalho.

O conjunto de **benefícios sociais** dos militares também depende de leis e de investimentos da Instituição que, da mesma forma como as remunerações e os equipamentos, possuem limites que extrapolam as decisões internas da MB. A previdência e suas regras não são conduzidas pela própria Instituição, sendo difícil a implementação de mudanças. A área de saúde exige um investimento vultoso e, mesmo que disponível, de difícil atendimento pleno dos anseios dos militares e de suas famílias. Alguns benefícios sociais utilizados pela iniciati-

⁵³ Termo utilizado na Marinha para designar os aviões. Os helicópteros são denominados asas rotativas.

va privada não podem ser implementados, pois não são amparados por lei para serem disponibilizados pela Marinha.

A **participação dos subordinados em processos decisórios**, de forma participativa e democrática deve ser motivo de análise em face do emprego da Marinha em situação de tensão, combate ou guerra, que não admite questionamentos tempestivos nem processos idealísticos, mas, sim, atitudes que exijam plena confiança, dedicação e entrega por parte dos subordinados.

A **condição de trabalho em meios de combate**. Os navios de guerra, submarinos, helicópteros e aviões não atendem a alguns fatores higiênicos. No entanto, não é possível aplicar grandes melhorias, da forma sugerida nos processos de GP, em face das exigências embutidas na profissão e das limitações físicas dos meios navais⁵⁴. As atividades operacionais em sua maioria estão ligadas a ações que envolvem risco, periculosidade e insalubridade extrema, tais como: manuseio de armas, munições, explosivos ou combustíveis voláteis; além da necessidade de operar por longas horas em ambientes confinados, ruidosos, extremamente quentes, a exemplo das praças de máquinas dos navios.

A **redução da carga de trabalho** é uma ação limitada para a MB. Para aumentar o efetivo de militares, a fim de executar as novas tarefas e distribuir o trabalho e a responsabilidade, a Marinha depende de mudança na lei que fixa o efetivo das Forças Armadas. Essa limitação faz com que a MB não possa agregar mais mão de obra, nem mesmo para atender as necessidades decorrentes do aumento dos índices de evasão. A carga de trabalho, indicada pelos jovens como um dos motivos de insatisfação, afeta de forma direta os fatores higiênicos e de forma indireta os fatores motivacionais.

Quanto ao aspecto da **disponibilidade das pessoas**, em relação às viagens e comissões realizadas pelos navios, não há como serem muito reduzidas. Estas fazem parte da atividade-fim e, face à pouca disponibilidade de navios para a execução das tarefas da Marinha, os navios em condições de emprego realizam muitas viagens, que causam o afastamento dos militares embarcados de suas famílias e das suas atividades particulares.

Os **serviços** nas organizações, em sua maioria regidos pela OGSA, são citados entre os principais motivos de insatisfação pelos tenentes. A redução ou extinção desse tipo de atividade em instituições militares são difíceis de serem implementadas, pois contrariam as regras sobre segurança orgânica das OM e a integridade das pessoas que nela atuam. No entanto, as normas para a execução de tais serviços podem ser revistas no contexto de cada or-

⁵⁴ Os meios navais – são constituídos pelos navios de guerra, submarinos, helicópteros e aviões.

ganização, de forma a minimizar as consequências de tais fatores sobre a motivação.

Assim, baseado na abordagem deste conjunto de limitações, verificou-se que algumas delas podem ser flexibilizadas, mas precisam ser meticulosamente analisadas pela MB. Em certos casos, as ações para superar tais limitações e satisfazer as necessidades dos tenentes são capilares e se encontram no nível das próprias OM, dependentes unicamente dos seus Titulares.

Alguns dos resultados apresentados, caso sejam significativos para a MB, em termos de custo-benefício para a instituição e seus militares, podem ser convertidos em ações no âmbito da própria Instituição ou, também, podem servir como subsídios às modificações sugeridas ao MD, para possibilitar a modernização da GP na Marinha.

4.3 A Possíveis Ações no âmbito da MB

Atualmente, a organização não pode exigir **lealdade de seu próprio pessoal**. Pelo contrário, ela precisa conquistar essa lealdade, pois não há razão lógica ou econômica para que esses bens não passem para um lugar melhor, se o encontrarem. (CHIAVENATO, 2008, p. 51, grifo nosso).

Nesta seção serão abordadas as possíveis ações para adoção no âmbito da MB, que possibilitem a redução das insatisfações e o desenvolvimento de motivação e comprometimento dos jovens oficiais, observando os problemas apresentados e analisados neste estudo. Com a finalidade de melhor visualização, as ações serão associadas às principais etapas dos seis processos estudados nos novos conceitos de GP⁵⁵, separadas em dois grupos distintos: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

O **primeiro grupo** é composto pelas ações capazes de gerar motivação e engajamento das pessoas. São classificadas como **fatores motivacionais** e estão associadas ao atendimento das seguintes necessidades: da possibilidade de sucesso pessoal e profissional; de reconhecimento pelo trabalho; de melhora das relações interpessoais; e de reconhecimento da natureza das tarefas que executa.

As possíveis ações na MB, dentro da filosofia da GP, se iniciam com o **processo de agregação**⁵⁶ de pessoas. O **aprimoramento do recrutamento**, por se tratar de uma etapa positiva e convidativa, depende da ação da Instituição sobre a parcela da população que tenha

⁵⁵ Os seis processos da GP são: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter; e monitorar.

⁵⁶ Processo de agregação de pessoas – envolve as etapas de recrutamento e seleção.

maior chance de se adequar ao perfil de jovem que a Marinha precisa. Representa a capacidade de atingir a fatia adequada do mercado de trabalho, levando a imagem não só da Instituição, mas, principalmente, do perfil de carreira disponível, de forma clara, com as respectivas especificidades, possibilidades e vantagens. Para tal é indispensável à perfeita comunicação entre a Instituição e os voluntários. O recrutamento eficiente facilita o colaborador à descoberta da paixão pela profissão.

O **desenvolvimento contínuo da etapa de seleção** – primeiro filtro ocorre nos exames de admissão ao CN e à EN, onde são empregadas técnicas bem definidas, que, contudo, devido à rapidez, ao volume de candidatos e às imposições legais, tornam-se permeáveis a captações não adequadas. Uma boa **possibilidade de filtragem** pode ocorrer no decorrer do convívio do militar com a MB⁵⁷, tanto no CN, quanto na EN, com o acréscimo da quantidade de candidatos que ingressam nas escolas de forma a possibilitar a melhoria do processo de seleção, realizando um filtro, por meio de um forçado o aumentando do índice de **atrição**⁵⁸ ao longo dos cursos. As possíveis perdas nesta etapa da carreira teriam menor custo para a MB do que a evasão de tenentes. Essa ação possibilitaria depurar e melhorar o produto final, que são os jovens tenentes, selecionando os talentos de maior pendor para a carreira militar naval.

Os processos de aplicação e de desenvolvimento das pessoas abordados na GP interagem com parcela significativa das ações ligadas aos fatores motivacionais. As ações associadas à orientação e ao desenvolvimento das pessoas são fundamentais para transformar a pessoa em talento, capital humano e, finalmente, em capital intelectual, na instituição, dentro da cadeia de valores, necessários para consolidar a agregação e a perfeita integração como colaborador proativo, motivado. Algumas ações inclusas nesse processo já são utilizadas pela MB, mas precisam ser estudadas para a incorporação de técnicas mais modernas, com conceitos mais abrangentes e flexíveis. Os **treinamentos**, por exemplo, podem ser mais explorados, incluindo as instruções que consolidem os conceitos de liderança contidos em Brasil (2004), de forma mais efetiva, na preparação dos tenentes e dos superiores, para a ocupação e condução dos respectivos cargos. Não basta apenas mostrar que existem, tais conceitos precisam ser concretizados na prática. A **modelagem** é uma ação que influencia o desempenho no trabalho e no conhecimento detalhado da carreira a ser seguida e das atribuições inerentes aos cargos.

As ações que envolvem o **aprimoramento do relacionamento com o empregado** são etapas do processo de manter as pessoas. Possuem uma firme ligação com o relacio-

⁵⁷ Os alunos e aspirantes possuem, no mínimo, um tempo de relacionamento diário e intenso, entre quatro e sete anos nos estabelecimentos de ensino.

⁵⁸ **Índice de atrição** – perdas de colaboradores, que não obtenham os indicadores exigidos ou não se adequem ao perfil da Instituição ao longo do curso (evasão/admissão).

namento interpessoal, fator apontado pelos jovens oficiais como um dos principais motivos de evasão. Mais uma vez, a prática da liderança, reforçada nos treinamentos e no desenvolvimento da pessoa na instituição, constitui uma prática indispensável para superar tal problema.

As ações relacionadas às etapas da **avaliação do desempenho** e do **monitoramento** são importantes ferramentas para identificar os problemas, os motivos e as possíveis soluções no relacionamento interpessoal e no relacionamento com a organização. Pode proporcionar tanto a adoção de medidas motivadoras para os jovens, quanto o apoio às decisões da MB e dos chefes em relação aos subordinados. A avaliação é uma importante ação motivadora se utilizada para “*feedback*” aos tenentes, pois, conforme visto nas características da geração “Y”, a realimentação para os jovens, “como eles são vistos ou colaboram para o sucesso da instituição e para o seu próprio”, serve como uma espécie de mola motivadora.

As ações relativas à **orientação do jovem** podem ser consideradas como uma das ferramentas indispensáveis para motivar e reter esses talentos. Elas devem ser utilizadas desde o seu ingresso na MB, no CN e EN, à semelhança do que é feito com os “*trainees*”⁵⁹ nas empresas privadas. Essa é uma ação envolvente que interfere em quase todos os processos da GP. O **aconselhamento** é uma das formas de orientação, voltada para o presente, para o cargo atual e deve ser utilizado na estrutura hierárquica já existente da organização. Pode gerar influência muito positiva oriunda de comandantes, imediatos e chefes de departamento motivados e mais experientes. Para tal, é necessário proporcionar a capacitação desses chefes.

A **tutoria** é uma ferramenta que envolve uma escolha de pessoa experiente, com perfil exemplar dentro da organização, que possa conquistar a confiança e servir de exemplo para os oficiais. O uso de tutores pode indicar caminhos a serem seguidos para que os tenentes: conheçam e fixem bem a missão, a visão e os objetivos da Marinha; para que se desenvolvam, acreditem e vençam os desafios; e galguem o sucesso. O êxito do tutor pode indicar a retenção e a motivação de vários desses jovens, cuja dúvida permeia as próprias decisões.

O CFN, em seu quadro de oficiais Fuzileiros Navais (FN)⁶⁰, apresenta a carreira e os problemas de evasão bastante semelhantes aos oficiais dos quadros CA e IM, administrados pela DPMM. Em face desses problemas foram realizados estudos, pelo CPesFN, na área de GP, que resultou na adoção do Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN), cujo conteúdo consta do Anexo A.

O PROA-CFN é uma ferramenta de tutoria semelhante às propostas nos novos

⁵⁹ “*Trainee*” é um tipo de cargo oferecido aos jovens iniciantes nas empresas voltado para o desenvolvimento profissional do funcionário.

⁶⁰ Os oficiais FN têm a carreira administrada pelo Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), de forma similar a administração da DPMM, em relação aos oficiais dos quadros CA e IM.

conceitos de GP. Essa ferramenta possui vários propósitos, sendo capaz de fornecer realimentação para o SPP, por meio de contato entre oficiais mais experientes e conceituados, selecionados pelo CPesFN, que acompanham a carreira dos tenentes FN. A realimentação apresenta dados sobre o desempenho e satisfação da carreira e de alguns fatores motivadores e desmotivadores observados, assim como propicia o atendimento da necessidade de “*feedback*” para os jovens tenentes da geração “Y”, com a visão sobre o próprio desempenho. O PROA-CFN possibilita, ainda, a orientação sobre dúvidas da carreira e as políticas da instituição

O PROA-CFN foi implantado em 2008 e não apresentou, até o presente momento, um resultado oficial concreto, não havendo análise da sua eficácia sobre o problema de evasão e motivação do jovem oficial para a carreira naval.

O programa é uma inovação na MB e se enquadra nas ações recomendadas nas novas teorias sobre GP, podendo servir como uma das soluções para os demais quadros de oficiais do CA e IM. No entanto, há que se ter cautela sobre os efeitos colaterais na ética da instituição Marinha, que segue uma estrutura rígida e hierarquizada, em que a interferência extra-cadeia de comando pode gerar questionamentos e conflitos internos nas organizações.

O **segundo grupo** de possíveis ações da MB está classificado como os **fatores higiênicos**, cujo não atendimento das necessidades das pessoas produz insatisfações e influências motivacionais negativas. Estão associados a: salários; condições físicas e ambientais de trabalho; normas e modo de funcionar da organização e benefícios sociais do trabalho.

Para identificar as necessidades relacionadas a esse grupo devem ser fortalecidas as **ações** relacionadas à etapa de **avaliação** do processo de **aplicação** nas pessoas e o **monitoramento**. Como saber o que deve ser priorizado para satisfazer as principais necessidades dos jovens? O NPP precisa acompanhar, permanentemente, as informações de amostragem significativa dos jovens tenentes, tanto os que saem como os que permanecem na MB, com análises que indiquem as prioridades a serem sugeridas aos setores da Alta Administração Naval.

As **ações** associadas ao processo de **recompensa** devem ser relacionadas ao desempenho da competência adquirida pelas pessoas. Como visto, a remuneração e algumas gratificações financeiras dependem de ação externa à MB, no entanto, uma série de incentivos e alguns **benefícios** podem ser aplicados para satisfazer as necessidades dos jovens tenentes. Por exemplo, os processos seletivos para embarques em comissões classificadas como prêmio, a possibilidade de cursos no país e no exterior, a seleção para cargos de comando, direção e de “imediatece” de navios, entre outros. Os critérios bem definidos e os resultados da seleção devem ter uma ação na divulgação, utilizando as imagens tangíveis e intangíveis das **recompensas**, que precisam ser reforçadas, constantemente, por ferramentas de comunicação

e pelo emprego da orientação, já enfocado entre os fatores motivacionais.

As **ações** afetas à **manutenção ou retenção** dos tenentes são fortemente influenciadas pela satisfação das necessidades higiênicas. Assim, como os oficiais da MB vivem, em sua maioria, embarcados em meios operativos e concorrem às escalas de serviço mais frequentes, eles passam uma parte significativa do dia dentro das organizações, por vezes, semanas ou meses afastados da família, sem tempo para parcela das atividades da vida privada.

Para muitos oficiais a indisponibilidade de tempo e a exigência da extrema dedicação ao serviço são fatores de insatisfação. Parte desse tipo de observação pode ser reduzida com **ações** que busquem a **flexibilização** na administração das organizações e pelo processo de orientação. No entanto, faz-se necessária a análise com **foco na organização e método**, a fim de identificar o que pode ser reduzido na **carga de trabalho**, principalmente na burocracia e nas tarefas redundantes ou de pequena relevância, que não sejam necessárias para consecução dos objetivos principais da instituição. Os líderes precisam ter o sentimento capaz de identificar e reagir diante de cada caso diagnosticado no âmbito das suas organizações.

As **ações relacionadas à segurança e ao estresse** no ambiente de trabalho não podem ser tratadas em termos de problemas inerentes à profissão. A segurança é um fator muito bem trabalhado pela Marinha, a despeito dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas. Tais ações devem continuar a ser perseguidas, adotando as medidas preventivas. Os resultados devem ser analisados e levados ao conhecimento de seus militares.

Algumas ações devem ser conduzidas para a limitação do estresse ao nível indispensável da profissão militar, pois a associação do trabalho com o estresse, em excesso e constante, pode fortalecer a insatisfação e contribuir para uma busca de novas oportunidades.

Parcela das possíveis ações relacionadas neste estudo já consta das orientações emanadas pelo Comandante da Marinha, conforme Brasil (2009b). No entanto, é necessário efetivá-las entre todos os setores, de forma a atingir a totalidade do pessoal da MB e, além disso, é mandatório buscar novas idéias, criativas e simples, para pôr em prática as inovações no conceito de GP e atender às necessidades advindas das mudanças tecnológicas e das características intrínsecas dos jovens tenentes da geração “Y”.

Para que se consiga dimensionar e implementar as propostas, citadas nos dois grupos de ações, é de extrema importância que a Marinha aprimore as **ferramentas relacionadas às realimentações do SPP**, a fim de que atuem de forma sistêmica, contínua e célere na obtenção das informações quantitativas e qualitativas do seu pessoal. Isso pode proporcionar as respostas e correções de problemas antes que estes gerem as evasões. Para tal, os instrumentos de **avaliação dos oficiais** devem prover, de forma clara e discriminada, as respecti-

vas competências, a fim de possibilitarem a utilização em ações tais como a recompensa. Neste contexto é necessário, também, que sejam mantidas pesquisas entre os oficiais, sejam estes da ativa ou em transferência para a reserva, com finalidade de identificação de fatores motivacionais e higiênicos que influenciam a permanência e a motivação na carreira dos oficiais na MB.

É extremamente importante a apresentação dos esforços das ações e dos resultados alcançados para que as pessoas queiram trabalhar satisfeitas e motivadas, alinhadas com os objetivos da Marinha.

5 CONCLUSÕES

A Marinha vem observando um **acréscimo nos índices de evasão dos jovens tenentes** dos quadros de oficiais do CA e IM nos tempos atuais, comprovado no presente estudo, ao constatar o aumento da média de evasão desses oficiais nos últimos cinco anos, na comparação com a média histórica de evasão dos últimos dez anos

Com base nas pesquisas foram obtidos os seguintes **resultados**: no **quadro de oficiais do CA**, o acréscimo foi de 27,8%, passando do valor histórico de 10,1 oficiais/ano, para 13 oficiais/ano, atingindo o valor máximo em 2008, com 18 evasões, representando um valor 78,2% acima da média histórica; no **quadro de oficiais IM**, o acréscimo foi de 30,6%, passando do valor histórico de 7,2 oficiais/ano, para 9,4 oficiais/ano, atingindo o valor máximo em 2008, com 16 evasões, representando um valor 122,2% acima da média histórica; e no **total de tenentes do CA e IM**, o acréscimo foi de 29,5%, passando do valor histórico de 17,3 oficiais/ano, para 22,4 oficiais/ano, atingindo o valor máximo em 2008, com 34 evasões, representando um valor 96,5% acima da média histórica.

Desta forma, a redução da evasão dos jovens oficiais dos quadros do CA e IM foi entendida, no presente estudo, como uma preocupação e um imenso desafio a ser superado pela Marinha, pois trata-se da perda do capital intelectual, com alto custo de formação.

Para formular propostas de possíveis ações a serem implementadas pela MB, a fim de reduzir a evasão dos tenentes e aumentar a motivação profissional, o estudo identificou: - os **principais motivos** das evasões; - a visão dos **novos conceitos de GP**; - as **limitações legais** impostas à carreira; - as principais **características dos jovens da geração “Y”**, atinentes ao **ambiente atual**, relacionados à **era da informação**.

Com a finalidade de identificar os principais motivos da evasão e os aspectos motivacionais foi realizada uma pesquisa de campo junto ao GA, por meio de questionários de desligamento, que, após análise estatística das respostas dos oficiais, indicou, entre outras informações: - os principais **aspectos de atração**; - os **fatores positivos e negativos** da carreira naval; - os **motivos da evasão**; e - as **sugestões de melhoria** para motivarem a carreira.

Com base no estudo estatístico, foi verificada uma acentuada correlação dos fatores negativos à carreira e as sugestões de melhorias apresentadas pelos oficiais que deixaram o SAM, com os **cinco principais motivos de evasão** apontados pelo GA, assim apresentados: - **oportunidades** mais atrativas no **setor público**, -dificuldades no **relacionamento interpes-**

soal, - busca por **melhores salários e benefícios**⁶¹, - a possibilidade de dispor de **mais tempo com a família**, e - a **dificuldade** encontrada **para estudar**.

Para melhor compreender a evasão entre os jovens, o estudo procurou caracterizar a **geração “Y”**, entender os seus problemas e as formas de motivá-los e retê-los, pesquisando, em diversas fontes, as bases científicas que correlacionam os jovens com os fatores motivacionais e higiênicos relacionados ao trabalho. A partir desta análise foi possível confirmar a inserção dos tenentes no contexto da geração “Y” e utilizar as soluções, afetas a esta geração, para atenuar os problemas de evasão atinentes aos jovens oficiais.

O estudo orientou-se nas teorias e nos processos modernos da GP, sem, contudo, esquecer que os tenentes são militares, que possuem forte ordenamento legal e jurídico no tocante à carreira, ao serviço, à hierarquia e disciplina, à cultura e às tradições. Desta forma, as ações foram propostas considerando as limitações relacionadas às flexibilizações e inovações não ortodoxas nos processos administrativos e no ordenamento jurídico.

Assim, seguindo as necessidades apresentadas, as orientações teóricas de GP e as limitações impostas à carreira militar, foram formuladas as possíveis ações propostas à MB, para minimizar a evasão e motivar os oficiais. Estas ações estão divididas em dois grupos.

No **primeiro grupo foram** concentradas as seguintes ações, propostas para gerar **motivação e engajamento**, ligadas aos **fatores motivacionais**:

- O aprimoramento do **recrutamento**. Consiste de uma ação positiva e convidativa da MB, que depende da capacidade da Marinha de encontrar e atingir o público-alvo, levando a sua imagem e o perfil de carreira necessário à fatia mais adequada do mercado de trabalho, estabelecendo uma comunicação abrangente, fácil e confiável com os voluntários. Esta ação visa a captar colaboradores com perfil adequado à descoberta da paixão pela profissão, o que influenciará positivamente os processos de seleção e retenção da GP pelo SPP.

-O desenvolvimento da etapa de **seleção**. A ação relacionada a esta etapa consiste em torná-la mais abrangente e eficiente no decorrer do período de formação dos jovens oficiais. A filtragem deve abranger não só os concursos de admissão, mas todo o período de formação no CN e na EN. Para isso é necessário aumentar a admissão de candidatos nas escolas e forçar o aumento do índice de atração ao longo dos cursos. Esta ação possibilita depurar melhor os jovens tenentes, selecionando os talentos de maior pendor para a carreira militar naval, evitando a perda de tenentes com maiores custos para a MB.

- Investir mais efetivamente no processo de **aplicação nas pessoas**. Para imple-

⁶¹ Conforme consta do Apêndice E, 81% dos oficiais da amostragem deixaram o SAM com destino ao serviço público, sendo que 78% saíram para empregos com remuneração superior à de tenentes.

mentar esta ação é preciso reforçar a orientação e o desenvolvimento dos oficiais, empregando **treinamento** e a **modelagem** das pessoas, a fim de preparar e qualificar os oficiais para o exercício dos cargos. Não deve estar limitada às áreas técnicas, precisam conter conceitos de liderança, de acordo com as exigências e o nível atinente a cada cargo.

- Investimento no **aconselhamento** aos jovens oficiais. Esta ação deve ser realizada dentro da própria OM, na cadeia hierárquica, pelos oficiais mais experientes. Visa a conquistar os jovens no ambiente de trabalho. Exige preparação dos chefes para esta tarefa e um exaustivo trabalho nos preceitos de **liderança** e no acompanhamento de cada tenente de forma individualizada.

-A criação de um programa de **tutoria**. Esta ação segue novos conceitos de GP. Busca o atendimento das necessidades apresentadas pelos tenentes da geração “Y”. Consiste no emprego de oficiais mais experientes, externo às OM, para acompanhar e auxiliar na formação dos jovens oficiais com a transmissão de valores da Instituição. Pode ser implementada por programa semelhante ao **PROA-CFN**, adaptado aos tenentes dos quadros CA e IM, de forma a orientar e conquistar os jovens tenentes, com exemplos e transmissão de cultura e preceitos basilares da Marinha, utilizando os oficiais selecionados pelo SPP.

No **segundo grupo** as ações foram relacionadas aos **fatores higiênicos**. São consideradas importantes para evitar as insatisfações e reforçar os aspectos positivos da Marinha em relação à concorrência externa. Para tal, seguindo novos preceitos da GP, verificou-se que **estas ações precisam de ferramentas eficientes para avaliação, monitoramento e aplicação** nas pessoas. As propostas do estudo envolvem:

-As ações de **recompensa**. Devem ser focadas na competência das pessoas. Como não é possível gratificar com remuneração, que depende de ações extra-MB, podem ser conseguidas com incentivos e benefícios que satisfaçam as necessidades básicas dos tenentes. Um exemplo de incentivo factível consiste dos processos seletivos para comissões consideradas como prêmios. Para tal é preciso definir bem os critérios e dar visibilidade e clareza aos resultados, a fim de servirem de incentivos para os jovens tenentes.

-As ações de **redução da carga de trabalho**. Tais ações são alcançadas por meio de: flexibilização administrativa em níveis permitidos pela legislação; e redução da carga burocrática. Para isso, podem ser aplicadas ferramentas de organização e método. Essa ação, para ser efetiva, depende da conscientização e implementação em todos os setores da MB. A eficácia destas ações atende às várias necessidades apresentadas pelos jovens tenentes; e

- As ações relacionadas à **segurança** e redução do **estresse** no ambiente de trabalho. As ações atinentes a segurança já são bem conduzidas pela MB e devem ser mantidas e

atualizadas constantemente. No entanto, as ações a serem desenvolvidas para reduzir o estresse são, em sua maioria, implementadas no contexto das OM e devem proporcionar: melhorias no ambiente de trabalho e diminuição das dificuldades no relacionamento interpessoal e dos conflitos existentes entre as gerações. As ações de aconselhamento e tutoria, adicionalmente ao emprego dos conceitos de liderança, podem contribuir para a eficiência destas ações.

Decorrente da metodologia e procedimentos utilizados no presente estudo, para obtenção das informações e embasamento das propostas apresentadas, verificou-se que é necessário o aprimoramento das **ferramentas relacionadas às realimentações do SPP da MB**, a fim de dimensionar e implementar as possíveis ações enunciadas, de forma detalhada. A realimentação precisa atuar de forma sistêmica, contínua e célere na obtenção das informações quantitativas e qualitativas do pessoal da MB, para permitir identificar os fatores motivacionais e higiênicos, apresentados pelos oficiais. O uso destas ferramentas pela Marinha poderá proporcionar respostas e correções de problemas, antes que estes gerem as evasões desnecessárias. Para tal, os instrumentos de **avaliação dos oficiais** devem prover, de forma clara e discriminada, as respectivas competências, a fim de possibilitarem a utilização em ações tais como a recompensa ou “*feedback*” para os tenentes. Neste contexto é necessário, também, que sejam mantidas **pesquisas de opinião e desligamento** entre os oficiais, com finalidade de identificação de fatores que influenciem a permanência e a motivação nas carreiras da MB.

Destarte, as ações propostas neste estudo, em sua maioria, dependem da iniciativa da MB. Podem melhorar a motivação dos oficiais e atenuar o efeito dos principais motivos de evasão. No entanto, é preciso acompanhar a evolução dos índices de evasão, para subsidiar as correções no planejamento do SPP, caso as médias de evasão se mantenham acima das médias históricas, a fim de não comprometer o atendimento das necessidades da MB.

Este estudo não esgota nem limita o que se pode ser feito para motivar e reter os oficiais. É preciso inovar e criar ações para conquistar a paixão destes jovens pela Instituição. Para isso, as presentes propostas devem subsidiar o detalhamento de ações concretas a serem trabalhadas pela Marinha, uma a uma, de forma a realmente alcançarem os objetivos da MB.

Uma Marinha que pretende ser grande e respeitada por sua capacidade e profissionalismo, com pleno domínio dos conhecimentos tecnológicos de ponta, não pode abrir mão do que possui de mais importante, dos seus talentos, do seu capital humano, do seu capital intelectual, ou seja, dos seus jovens tenentes.

“Pessoal, nosso maior patrimônio [...]” BRASIL (2009b, grifo nosso).

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D .Michael **Este barco também é seu:** práticas inovadoras de gestão que levaram o USS *Benfold* a ser o melhor navio de guerra da marinha americana. Tradução. Henrique A. R. Monteiro 1ª ed. São Paulo. Ed. Cultrix, 2006. 200p

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

AMARAL, Elizabeth. **Geração Y ou Geração Why (Porquê) ou Millennial.** palestra proferida em 14 de outubro de 2008. Disponível em: <<http://www.serhumanorh.com.br/eventos/thbrasil2008/palestra/elizabethamaral.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2009.

AMUI, Adriano. **Reflexões sobre a Geração Y.** Disponível em: <<http://www.empreadedor.com.br>> . Acesso em: 22 de mar. 2009.

ÂNGELO, Fernanda. **Geração Y chega para mudar a gestão das empresas e suas áreas de TI.** Disponível em: <<http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>> . Acesso em: 22 de mar. 2009.

BARTELLI, Luiz. **Mercado se prepara para a “Geração Y”.** Disponível em: <http://www.sidneioliveira.com.br/geração_y.htm> . Acesso em: 22 de mar. 2009.

BRANDÃO, João Baptista. **Professor da FGV explica a geração Y.** Disponível em: <[http://www. Itweb.com.br/noticias/htm](http://www.Itweb.com.br/noticias/htm)> . Acesso em: 30 de mar. 2009.

BRASIL. Colégio Naval. Marinha do Brasil. **Nossa Missão:** Propósito. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/cn/colégio/missao.htm>>. Acesso em: 01 ago. 2009.

_____. Comando da Marinha. **Plano de Carreira de Oficiais da Marinha:** PCOM. 8. rev. Brasília, 2007.

_____. Comando da Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha - 2009:** ORCOM. 1. rev. Brasília, 2009b.

_____. Congresso Nacional. Lei Complementar n. 97 de 9 de julho de 1999: Dispõe sobre as Normas Gerais para a Organização, o Preparo e o Emprego das Forças Armadas. **Diário Oficial da União.** Disponível em: <<http://www.soleis.com.br/Lcp97.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2009.

_____. Congresso Nacional. Lei n. 9.519 de 26 de novembro de 1997. Dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. **Diário Oficial da União.** Disponível em: < <http://www.soleis.com.br/L9519.htm>>. Acesso em: 9 ago. 2009.

_____. Congresso Nacional. Lei n. 6.880 de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União.** Disponível em: <<http://www.soleis.adv.br/estatutodosmilitares.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2009.

_____. Congresso Nacional. Lei Ordinária n. 5.821 de 10 de novembro de 1972. Dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das forças armadas e da outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5821.htm>. Acesso em: 9 ago. 2009.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislação/const>>. Acesso em: 16/Jun/2009.

_____. Decreto n. 4.307, de 18 de julho de 2002: Regulamenta a Medida Provisória n. 2.215-10, de 31 de agosto de 2001. Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nos 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <<http://www.soleis.com.br/D4307.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2009.

_____. Decreto n. 6.703, de 18 de dezembro de 2008: Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm>. Acesso em: 05 ago. 2009.

_____. Decreto n. 6.822, de 16 de abril de 2008b: Distribui os efetivos de oficiais da Marinha em tempo de paz, para o ano de 2009, e fixa os percentuais mínimos dos cargos do Corpo de Intendentes da Marinha e do Corpo de Saúde da Marinha, que deverão ser ocupados exclusivamente por oficiais do sexo masculino. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6822.htm>. Acesso em: 05 ago. 2009.

_____. Diretoria de Administração da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha: ANEMAR**. 35. ed. Rio de Janeiro, 2007b. 1 v. 192 p.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Plano Corrente de Oficiais para o ano de 2009: PCO-2009**. Rio de Janeiro, 2009c.

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

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Normas sobre Ingresso, Compromisso de Tempo, Permanência e Exclusão do Serviço Ativo da Marinha: DGPM-301**. Rio de Janeiro, RJ, 2008c.

_____. Estado-Maior da Armada. **Doutrina de Liderança da Marinha: EMA-137** 1 Ed. Brasília, DF, 2004.

_____. Escola Naval. Marinha do Brasil. **Missão da Escola Naval**. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/en/escola/missao.htm>>. Acesso em: 01 ago. 2009d.

_____. Ministério da Marinha. **Ordenança Geral Para o Serviço da Armada**. Brasília, 1987.

CAVALCANTE, Vera Lúcia et al. **Liderança e motivação**. 1ª Ed. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2005. 152 p.

CARNEIRO, Jorge. **Liderança Estratégica – Apostila do Curso de Especialização em Gestão Internacional** – COPPEAD/UFRJ 2009. p. 24.

CASTRO LEAL, José Antônio de. **A Atuação da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha**, In: CONFERÊNCIA PARA O CPEM-2009, 2009, Rio de Janeiro. proferida na Escola de Guerra Naval em 06 jun. 2009.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **Metodologia da Pesquisa. O Questionário na Pesquisa Científica**. Disponível em: <<http://www.Serprofessoruniversitario.pro.br>> . Acesso em: 10 de abr. 2009.

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

CLUBE NAVAL (Brasil). **Dicionário Marítimo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1961. 334 p.

ENGELMANN, Deise Cristina. **Gestão de pessoas e a Geração Y**. Disponível em: <http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidades/Rh/artigos/100407-geracao_y.shtm> . Acesso em: 22 de mar. 2009.

ERICKSON, Tamara. **Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008. 278 p.

_____, Tamara J. Geração Y no trabalho. **Harvard Business Review**. São Paulo. Segmento. V. 87, n. 2, p. 31-37, fev. 2009.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. 1ª ed. Rio de Janeiro. Ed FGV, 2005 160p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.0**. 3. ed. Curitiba: Positivo Informática Ltda, 2004. CD-ROM.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8 ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. 255p.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. Tradução de Sergio Francisco Costa. . 2ª Ed. São Paulo. Ed. Harbra, 1987. 392p.

LUNA, Marlucio. **Tecnologia e ludicidade**. Rio Mídia. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/portal/riomidia/rm_materia_conteudo.asp?idioma=1&idMenu=5&v_nome_area=Artigos&label=Artigos&v_id_conteudo=67274>. Acesso em: 04 ago. 2009.

MALDONADO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br.htm>>. Acesso em: 22 de mar. 2009.

MARSTON, Cam. **Motivating the “what’s in it for me” workforce:** manage across the generational divide and increase profits. John Wiley & Sons , Inc, Hoboken, New Jersey, 2007 226p.

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

NUNES, Paulo. **Conceito de Teoria dos Dois Factores de Herzberg.** Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/teoriadoisfactores.htm>>. Acesso em: 22 de mar. 2009.

PESSOA, Eneuton et al. **19º Comunicado da Presidência do IPEA:** Emprego público no Brasil – comparação internacional e evolução recente. Rio de Janeiro: IPEA, 2009. 17 p.

PISANDELLI, Glória Maria Veríssimo Lopes. **A Teoria de Maslow, e suas relações com a educação de adultos,** Disponível em: <[http://www. Psicologia.org.br/ internacional/pscl145.htm](http://www.Psicologia.org.br/internacional/pscl145.htm)>. Acesso em: 17 de mar. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999. 334 p.

SALLES, Simone. **Especial Forças Armadas:** Carreira militar. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/radiocamara>>. Acesso em: 18 de mar. 2009.

TAVARES, Fernanda Pereira. **Motivação e Desmotivação sob o Enfoque Organizacional.** 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/pdf/31.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

VESPA, Márcia. **Geração Y:** como reter jovens talentos na empresa? 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/geração_y_como_reter_jovens_talentos_na_empresa.>. Acesso em: 22 de mar. 2009.

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

2. Quais foram os **fatores positivos** (motivadores) encontrados na MB?

- amizades reconhecimento social Benefícios e facilidades
 trabalho em equipe formação militar-naval salário
 oportunidade de viajar plano de carreira estruturado estabilidade
 trabalhar na profissão escolhida qualificação profissional adquirida Outros

Outros. Especificar: _____

3. Quais foram os **fatores negativos** ou que dificultaram sua permanência na MB?

- dedicação exclusiva salário escala de serviço
 dificuldade para estudar ascensão funcional lenta relacionamento interpessoal
 princípios de hierarquia/disciplina pouca oportunidade de aperfeiçoamento profissional pouca disponibilidade de tempo com a família
 trabalhar em áreas fora da minha profissão condições dos meios e inadequação de equipamentos e materiais Outros

Outros. Especificar: _____

4. Qual o **motivo** do seu **desligamento**/baixa?

- busca por melhores salário/benefícios plano de carreira dispor de mais tempo com a família
 insatisfação com o relacionamento interpessoal falta de identificação com a vida militar-naval Fazer carreira em outra Força
 oportunidade mais atrativa no setor público oportunidade mais atrativa no setor privado princípios de hierarquia / disciplina
 dificuldade de estudar qualidade dos benefícios disponíveis (saúde, social, etc.) Outros

Outros. Especificar: _____

5. A fim de aumentar a motivação dos jovens oficiais para permanecerem na Marinha, quais seriam, em **sua opinião**, as áreas a serem estudadas e aprimoradas de forma prioritária pela MB e por seus integrantes?

- formação militar naval construção de PNR redução da escala de serviço
 Redução da carga de trabalho melhoria da assistência médico hospitalar Política de valorização e aperfeiçoamento profissional
 plano de carreira / ascensão funcional melhoria do relacionamento interpessoal Melhoria dos meios, instalações, equipamentos e materiais
 Facilidades para aprimoramento de estudos extra-MB qualidade dos benefícios disponíveis (convênios; seguros, assistência social, psicológica, jurídica, social, etc.) Outros

Outros. Especificar: _____

6.Faça, a seu critério, qualquer outra consideração que julgue relevante:

APÊNDICE B – Carta explicativa para o Questionário de Desligamento

MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA MARÍTIMAS

Rio de Janeiro, em 30 de abril de 2009.

Prezado Senhor

O questionário anexo a esta carta se propõe a coletar os dados necessários a uma pesquisa que estou realizando, como parte de uma monografia, atinente ao Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) a respeito do seguinte tema: “MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL MILITAR E A GRANDE EVASÃO DE JOVENS OFICIAIS NOS TEMPOS ATUAIS - Principais motivos e possíveis ações da Marinha do Brasil (MB) para minimizar a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada (CA) e do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) nos tempos atuais”.

O presente estudo pretende realizar análise, por meio de levantamento estatístico, junto aos oficiais do CA e CIM que foram Licenciados da MB, nos últimos cinco anos. Assim, a colaboração de V. Sa. como ex-oficial oriundo da Escola Naval (EN), com o preenchimento do questionário, de forma franca e sincera possibilitará o conhecimento de algumas questões importantes para o problema atual, que contribuirão para-buscar possíveis soluções a serem adotadas futuramente pela MB. O assunto é bastante complexo e certamente exigirá um aprofundamento maior, posteriormente, por órgãos da própria Marinha, ligados às áreas de pessoal e social, uma vez que o trabalho atual será apresentado à Administração Naval, como um subsídio acadêmico.

Estou remetendo o questionário por via postal devido à falta de um endereço eletrônico para contato. As respostas encaminhadas pelo serviço de correio podem ser endereçadas para o remetente constante ao final do texto. Caso seja do interesse de V.Sa. poderei encaminhar o questionário via e-mail para possibilitar a restituição das respostas pelo mesmo canal de comunicação (e-mail – newtoncosta@hotmail.com). O FAX pode ser utilizado como outra opção para a remessa do questionário preenchido (Tele/FAX 21 2433-1950 particular)

Todos os dados reportados terão tratamento reservado e somente o levantamento quantitativo e estatístico da pesquisa integrará o estudo, de forma a preservar integralmente a fonte. Para surtir o efeito desejado, possibilitando a inclusão e análise dos dados na pesquisa, é necessário o encaminhamento das respostas até **10 de junho de 2009**.

Desde já agradeço a atenção e ressalto a importância da vossa cooperação, colocando-me a disposição para qualquer tipo de dúvida, sugestão ou outra forma de colaboração, que pode ser realizada por e-mail ou contato telefônico direto com o pesquisador, utilizando os seguintes números: telefone residencial (21) 2433-1950 ou celular (21) 9613-4337.

Cordialmente,

CMG **Newton** de Almeida Costa Neto
Escola de Guerra Naval
Av. Pasteur, 480 - Praia Vermelha - Urca
Rio de Janeiro, RJ 22.290-240

APÊNDICE C – Estudo Estatístico da Evasão por Ano

O presente Apêndice tem o propósito de realizar o levantamento de dados sobre a evasão anual, as médias mais recentes de evasão e as médias históricas de evasão⁶², referentes aos Capitães-Tenentes (CT), Primeiros-Tenentes (1T) e Segundos-Tenentes (2T), os chamados Tenentes, do Corpo da Armada (CA) e do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), limitado aos Quadros de Oficiais da Armada (CA) e de Oficiais Intendentes da Marinha (IM), que são formados pela Escola Naval (EN) e cujo controle é exercido pela DPMM.

O período de levantamento estatístico estará limitado aos últimos dez anos, com a finalidade de obtenção de médias históricas de evasão e a disponibilidade de dados precisos fornecidos pela DPMM.

Neste apêndice são compiladas as informações obtidas na DPMM, no Boletim de Oficiais da Marinha (BOCQM), com dados atualizados ao mês de maio e nos dados citados na monografia de Mello (2008), realizada para o CPEM 2008.

Este estudo estatístico será apresentado por meio de tabelas e gráficos, com análises sobre os dados compilados, com a finalidade de mostrar de forma estatística e visual os resultados obtidos e quantificados, oriundos das diversas fontes.

Análise da Evasão Absoluta de Oficiais, por Ano, e as Médias Atinentes aos Últimos Dez Anos

Na primeira parte dessa análise serão apresentadas as tabelas de evasão dos tenentes, ano a ano, separados por postos de cada quadro CA e IM, com os respectivos totais.

Tabela 4
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 1999

ANO 1999	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	3	4	7
	1T	3	5	8
	2T	3	2	5
	TOTAL	9	11	20

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 1999. Dados obtidos em abril de 2009.

⁶² No caso do presente estudo, para evasões recentes foram considerados os últimos cinco anos; e para as médias históricas foram considerados os últimos dez anos.

Tabela 5
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2000

ANO 2000	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	2	0	2
	1T	1	1	2
	2T	2	1	3
	TOTAL	5	2	7

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2000. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 6
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2001

ANO 2001	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	5	1	6
	1T	2	1	3
	2T	1	0	1
	TOTAL	8	2	10

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2001. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 7
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2002

ANO	POSTO	CA	IM	TOTAL
2002	CT	5	4	9
	1T	3	0	3
	2T	2	0	2
	TOTAL	10	4	14

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2002. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 8
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2003

ANO 2003	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	1	5	6
	1T	3	1	4
	2T	0	0	0
	TOTAL	4	6	10

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2003. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 9
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2004

ANO 2004	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	3	2	5
	1T	3	1	4
	2T	0	0	0
	TOTAL	6	3	9

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2004. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 10
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2005

ANO 2005	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	8	3	11
	1T	2	2	4
	2T	3	3	6
	TOTAL	13	8	21

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2005. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 11
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2006

ANO 2006	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	7	0	7
	1T	6	1	7
	2T	4	8	12
	TOTAL	17	9	26

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2006. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 12
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2007

ANO 2007	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	5	5	10
	1T	2	4	6
	2T	4	2	6
	TOTAL	11	11	22

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2007. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 13
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2008.

ANO 2008	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	5	3	8
	1T	5	3	8
	2T	8	10	18
	TOTAL	18	16	34

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no ano de 2008. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 14
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM em 2009.

ANO 2009	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	2		2
	1T	2		2
	2T		2	2
	TOTAL	4	2	6

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, discriminados por postos, ocorridos no ano de 2009 até o mês de março. Dados obtidos em abril de 2009.

Na segunda parte dessa análise serão apresentadas as tabelas de evasão dos tenentes, com propósito de estabelecer as médias históricas, referentes aos últimos dez anos, para posterior comparação com as médias consideradas mais recentes, considerando os últimos cinco anos. Os números referentes ao ano de 2009 referem-se apenas aos três primeiros meses do ano e só serão contabilizados em valores absolutos, não sendo utilizados nos cálculos de médias, a fim de evitarem distorções estatísticas.

Tabela 15
Dados Sobre a Média da Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, Separados por Postos, nos Últimos Dez Anos, Período 1999-2008

PERÍODO 1999-2009	POSTO	CA	IM	TOTAL
	CT	46	27	73
	1T	32	19	51
	2T	27	28	55
	TOTAL	105	74	179

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos no período 1999-2009, discriminado por posto. Dados obtidos em abril de 2009.

Tabela 16
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, por ano, nos Últimos Dez Anos, período 1999-2009

ANO	CA	IM	TOTAL
1999	9	11	20
2000	5	2	7
2001	8	2	10
2002	10	4	14
2003	4	6	10
2004	6	3	9
2005	13	8	21
2006	17	9	26
2007	11	11	22
2008	18	16	34
2009	4	2	6
TOTAL	105	74	179
Média 1999 a 2008	10,1	7,2	17,3

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos por ano, no período de 1999-2009. As informações sobre o ano de 2009 só consideram os meses de janeiro, fevereiro e março. A média histórica foi calculada no período de 1999-2008. Dados obtidos em abril de 2009.

Nos últimos dez anos, no período de 1999 a 2008, foram obtidas as seguintes **médias históricas de evasão: 10,1 oficiais/ano** no quadro de oficiais do **CA**; **7,2 oficiais/ano** no quadro de oficiais **IM**; e **17,3 oficiais/ano** no somatório dos dois quadros (**CA+IM**).

Tabela 17
Dados sobre a Diferença entre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, por ano, em Relação as Médias Históricas, nos Últimos Dez Anos, período 1999-2009

ANO	CA	IM	TOTAL
1999	-1,1	3,8	2,7
2000	-5,1	-5,2	-10,3
2001	-2,1	-5,2	-7,3
2002	-0,1	-3,2	-3,3
2003	-6,1	-1,2	-7,3
2004	-4,1	-4,2	-8,3
2005	2,9	0,8	3,7
2006	6,9	1,8	8,7
2007	0,9	3,8	4,7
2008	7,9	8,8	16,7
2009	-6,1	-5,2	-11,3

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a diferença da evasão de tenentes dos quadros CA e IM, ano a ano, comparado com a média histórica dos últimos dez anos, ocorridos no período 1999-2008. As informações sobre o ano de 2009 só consideram os meses de janeiro, fevereiro e março, não sendo considerada para comparação anual. Dados obtidos em abril de 2009.

Os dados da TAB 17 são importantes para demonstrar, ano a ano, a elevação da evasão anual, acima da média histórica calculada de cada quadro de oficiais. Estes números estão apresentados no GRAF. 3, para melhor visualização dessa tendência.

Análise da evasão absoluta de oficiais, por ano, e as médias atinentes aos últimos cinco anos.

Essa análise, apresentada na TAB. 18, representa a **evasão dos tenentes no período considerado mais recente**, considerando os últimos cinco anos. Os números referentes ao ano de 2009 referem-se apenas aos três primeiros meses do ano e só serão contabilizados em valores absolutos, não sendo utilizados nos cálculos de médias, a fim de evitarem distorções estatísticas.

Esse será considerado o Grupo-Alvo (GA) da pesquisa social sobre o desligamento, para obtenção dos dados sobre fatores motivacionais sobre evasão, e obtenção de fatores positivos e negativos, como forma de realimentação.

Tabela 18
Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, por ano, nos Últimos Cinco Anos, período 2004-2008

ANO	CA	IM	TOTAL
2004	6	3	9
2005	13	8	21
2006	17	9	26
2007	11	11	22
2008	18	16	34
2009	4	2	6
TOTAL	69	49	118
MÉDIA 2004-2008	13	9,4	22,4

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros CA e IM, em números absolutos, ocorridos por ano, no período de 2004-2009. As informações sobre o ano de 2009 só consideram os meses de janeiro, fevereiro e março. A média dos últimos cinco anos foi calculada no período de 2004-2008. Dados obtidos em abril de 2009.

Nos **últimos cinco anos**, no período de 2004 a 2008, foi possível obter as seguintes **médias de evasão: 13 oficiais/ano** no quadro de oficiais do **CA**; **9,4 oficiais/ano** no quadro de oficiais **IM**; e **22,4 oficiais/ano** no somatório dos dois quadros (**CA+IM**).

A comparação entre a evasão recente e a evasão histórica calculada.

O GRAF. 2, que utiliza para sua confecção os dados da TAB.16, possibilita a visualização das evasões absolutas, com as amostras anuais dos tenentes dos quadros de oficiais CA e IM, que deixaram a Marinha.

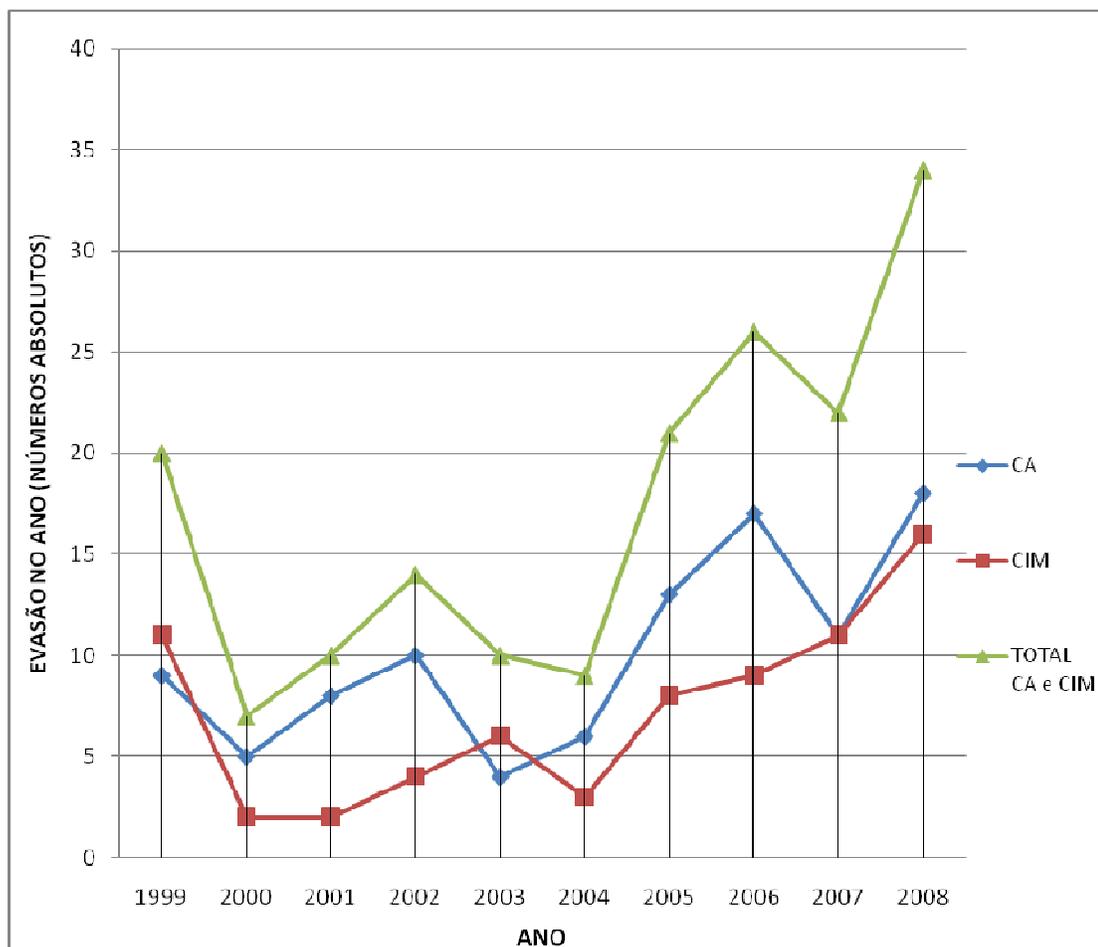


GRÁFICO 2 – Gráfico da evasão de oficiais por ano, no período 1999 – 2008
 a) Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais da Armada (CA), na cor azul.
 b) Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais Intendentes (IM), na cor vermelha
 c) Curva de acompanhamento de oficiais do CA e IM, na cor verde

As curvas indicam de forma bastante clara as tendências evolutivas, os acréscimos das evasões absolutas nos anos mais recentes. No caso do quadro de oficiais IM a tendência de acréscimo teve início no ano de 2002, com um único período de decréscimo no ano de 2004. No caso do quadro de oficiais do CA, a tendência de acréscimo inicia em 2003, com uma queda espúria no ano de 2007, no entanto, para um valor acima da média histórica. Em ambos os casos as tendências ainda não apresentaram um ápice, que indiquem um sentido de estabilizar em altos níveis ou uma redução para atingir os índices históricos.

A curva que representa o somatório das evasões dos quadros de oficiais do CA e IM apresenta a tendência de evasão genérica de tenentes e notadamente sofre a influência das variações ocorridas nos demais quadros, principalmente do CA.

O GRAF. 3, confeccionado a partir dos dados apresentados na TAB. 17, mostra a comparação das evasões anuais com a média histórica de evasão, que foi corrigida no caso do

gráfico para o valor zero do eixo y. Os valores anuais representam a diferença para cima ou para baixo ocorrida na evasão anual, subtraída a média histórica.

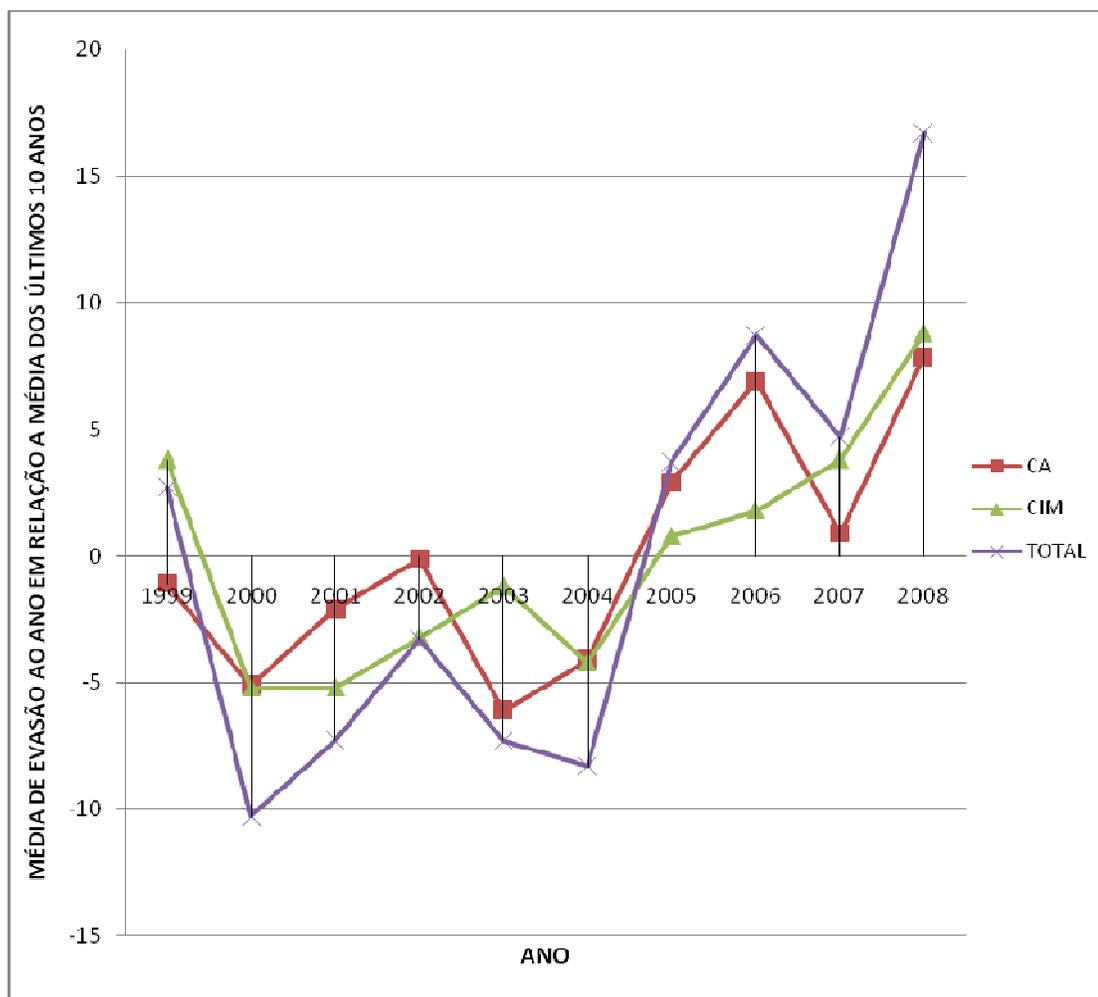


GRÁFICO 3 – Gráfico das evasões de oficiais dos quadros CA, IM e CA+IM, por ano, em comparação com as respectivas médias históricas, no período 1999 – 2008
a) Curva de acompanhamento de oficiais do Quadro de Oficiais da Armada (CA), na cor vermelha
b) Curva de acompanhamento de oficiais do Quadro de Oficiais Intendentes (IM), na cor verde
c) Curva de acompanhamento de oficiais do CA e IM, na cor azul

Conforme já observado em relação ao GRAF 2, podem ser verificados também no GRAF. 3, que as tendências de evasão dos quadros de oficiais do CA e do IM iniciam em 2003 e 2002 respectivamente, no entanto, só ultrapassam a média histórica entre os anos de 2004 e 2005, sem regressar a esse patamar em nenhum momento, até o ano de 2008.

O ano de 2008 foi o mais crítico das curvas, apresentando elevação bastante significativa em relação à média histórica: no quadro de oficiais do CA ocorreram 18 evasões, re-

presentando um acréscimo percentual de 78,2%; no quadro de oficiais IM ocorreram 16 evasões, representando um acréscimo percentual de 122,2%; e, no somatório dos dois quadros CA e IM, ocorreram 34 evasões de oficiais, representando um acréscimo percentual de 96,5% em relação à média histórica.

A indicação do GRAF. 3 deve ser motivo de preocupação por mostrar os acréscimos ocorridos recentemente.

Fazendo uma comparação entre as médias das TAB. 16 e TAB. 18, pode-se constatar o seguinte: no caso do quadro de oficiais do CA, cuja média histórica de evasão era de 10,1 oficiais/ano, passou para 13,0 oficiais/ano, nos últimos cinco anos, representando um aumento percentual de 28,7%; no caso quadro de oficiais do IM, a média histórica de evasão era de 7,2 oficiais/ano, passando para 9,4 oficiais/ano, nos últimos cinco anos, representando um aumento percentual de 30,6%.

No somatório dos tenentes do CA e IM a média mais recente passou a 22,4 oficiais /ano, representando um aumento de 29,6%, em relação à média histórica de 17,3 oficiais/ano.

Com base nos dados e análises apresentadas neste apêndice, pode se concluir que houve um aumento real dos índices de evasão dos jovens tenentes dos quadros de oficiais do CA e IM, considerando os tempos atuais, quando comparados com a média histórica de evasão, referente aos últimos 10 anos.

APÊNDICE D – Estudo Estatístico da Evasão por Turmas de GM dos Oficiais CA e IM

O presente estudo tem o propósito de realizar o levantamento de dados sobre a evasão de tenentes dos quadros de oficiais do CA e IM, considerando as turmas formadas na EN, ano a ano. Para isso, realizou o acompanhamento da evasão dessas turmas no período entre 1998 e os tempos atuais, discriminando, também, a faixa etária média de cada turma, a fim de prover o enquadramento desses tenentes em relação aos jovens da geração “Y” ou de outras gerações.

Na TAB. 19 pode se constatar, de uma forma genérica, as evasões apresentadas pelas turmas, a partir de 1998, referenciadas pelo ano em que os respectivos tenentes foram declarados Guardas-Marinha (GM). Os valores apresentados indicam os percentuais de perdas totais por turma, dos quadros CA e IM e do somatório destes dois quadros.

Tabela 19
Dados Sobre a Evasão das Turmas de Oficiais do quadro CA e IM, e a Estatística de Evasão até 2008

Ano Referência A	Estatística do CA			Estatística do CIM			Estatística do CA + CIM		
	QTD Aspirantes Declarados GM Ano A	Evasão Oficiais CA no Ano A+1	% de Evasão em Relação ao Ingresso	QTD Aspirantes Declarados GM Ano A	Evasão Oficiais IM no Ano A+1	% de Evasão em Relação ao Ingresso	QTD Aspirantes Declarados GM Ano A	Evasão Oficiais CA+IM no Ano A+1	% de Evasão em Relação ao Ingresso
1998	93	13	14%	29	3	10%	122	16	13%
1999	102	13	13%	33	6	18%	135	19	14%
2000	88	9	10%	15	3	20%	103	12	12%
2001	113	13	12%	26	1	4%	139	14	10%
2002	110	23	21%	30	2	7%	140	25	18%
2003	115	15	13%	31	12	39%	146	27	18%
2004	111	12	11%	29	8	28%	140	20	14%
2005	101	9	9%	30	5	17%	131	14	11%
2006	117	5	4%	36	10	28%	153	15	10%
2007	96	6	6%	33	6	18%	129	12	9%
Total	1046	118	11%	292	56	19%	1338	174	13%
Médias	105	12		29	6		134	17	

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM e Boletim de Oficiais da Marinha (BOCQM).

Nota: Dados sobre a evasão das turmas relativas aos quadros de oficiais do CA, IM e do somatório dos dois quadros. O ano considerado da Turma de GM se refere ao ano de término da EN, quando da declaração de Guarda-Marinha. Estes GM só serão nomeados 2T ao término de 2009, não sendo relacionados nesta tabela. Dados contabilizados até maio de 2009 e obtidos em junho de 2009.

No GRAF. 4, o acompanhamento dos índices apresenta oscilações entre as tur-

mas, principalmente, na evasão do quadro de oficiais IM. Estes índices representam quantos oficiais de cada turma deixaram o SAM como tenentes.

As tendências de queda apresentadas nas curvas relativas aos oficiais do quadro do CA e ao somatório de oficiais CA e IM não são significativas para a análise da evasão, pois são números cumulativos e, quanto mais recente o ano de formatura dos oficiais, menos anos de serviço apresentam os oficiais. Como essa informação é cumulativa, as turmas com mais tempo de serviço podem apresentar maiores valores absolutos de evasão.

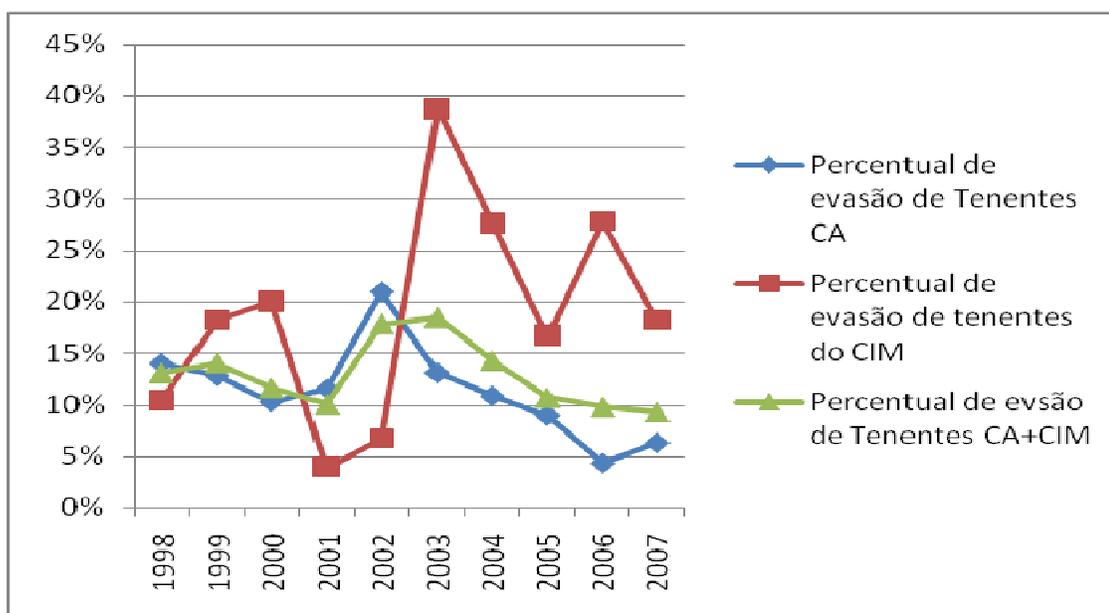


GRÁFICO 4 – Gráfico representativo das evasões de oficiais dos quadros CA, IM e CA+IM, por turma de GM, no período 1998 – 2007

- Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais da Armada, na cor azul.
- Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais Intendentes, na cor vermelha.
- Curva de acompanhamento de oficiais dos quadros do CA e IM, na cor verde.

As estatísticas sobre as evasões das turmas de oficiais do CA.

As informações da TAB 20 mostram a progressão da evasão do quadro de oficiais do CA, por turma de GM. Nesta tabela pode ser verificada a média de evasão anual por turma, quando inseridas as correções atinente aos anos de serviço de cada turma.

Esta representação tabular deixa mais clara a evolução das médias de evasão/ano, com tendência de crescimento, nas turmas mais recentes, com idade média dos oficiais mais baixa, concentrada na faixa etária entre 25 e 30 anos.

Tabela 20

Dados Sobre a Evasão das Turmas de Oficiais do quadro CA, e Média de Idade Atual das Turmas Formadas no Período de 1997-2007

GM Ano	Declarados GM	Existente Atual	Evasão (Total)	% de Evasão	Anos SVC	Média Evasão/Ano	Idade (Média)
1997	111	100	11	10%	11	1,00	34
1998	93	80	13	14%	10	1,30	34
1999	102	89	13	13%	9	1,44	32
2000	88	79	9	10%	8	1,13	31
2001	113	100	13	12%	7	1,86	30
2002	110	87	23	21%	6	3,83	30
2003	115	100	15	13%	5	3,00	29
2004	111	99	12	11%	4	3,00	28
2005	101	92	9	9%	3	3,00	27
2006	117	112	5	4%	2	2,50	26
2007	96	90	6	6%	1	6,00	25

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM e Boletim de Oficiais da Marinha (BOCQM).

Nota: Dados sobre a evasão das turmas de oficiais do quadro CA, com as médias de idade atuais das Turmas formadas no período de 1998 - 2007. Dados contabilizados até maio de 2009 e obtidos em junho de 2009.

As estatísticas sobre as evasões das turmas de oficiais do IM.

As informações da TAB 21 mostram a progressão da evasão do quadro de oficiais do IM, por turma de GM. Nesta tabela são verificados os acréscimos ocorridos nas médias de evasão/ano por turma, quando inseridas as correções atinente aos anos de serviço de cada Turma. Da mesma forma que no caso dos oficiais do CA, esta apresentação deixa mais claro a evolução, com tendência de crescimento, das evasões ocorridas nas turmas mais recentes, cuja idade média dos oficiais mais novos oscila entre 25 e 29 anos.

Para melhor visualizar as tendências das taxas de evasão das turmas de GM dos quadros de oficiais do CA e do IM, podem ser observadas as curvas apresentadas no GRAF. 5, que representa a evolução da média de evasão anual de cada uma das turmas. As turmas que se formaram mais recentemente na EN apresentam índices bastante significativos, em comparação com as turmas mais antigas, que se formaram há mais tempo. Em que pese ser evidente que parte significativa da evasão dos tenentes ocorre nos primeiros anos de formado, o significativo aumento apresentado nas últimas turmas deve causar grande apreensão para MB, por representar uma tendência de perda dos novos talentos, com anos de investimento na formação.

Tabela 21
Dados Sobre a Evasão das Turmas de Oficiais do Quadro IM, e Média de Idade Atual das Turmas Formadas no Período de 1997-2007.

GM Ano	Declarados GM	Existente Atual	Evasão (Total)	% de Evasão	Anos SVC	Média Evasão/Ano	Idade (Média)
1997	34	30	4	12%	11	0,36	34
1998	29	26	3	10%	10	0,30	33
1999	33	27	6	18%	9	0,67	32
2000	15	12	3	20%	8	0,38	31
2001	26	25	1	4%	7	0,14	30
2002	30	28	2	7%	6	0,33	29
2003	31	19	12	39%	5	2,40	29
2004	29	21	8	28%	4	2,00	27
2005	30	25	5	17%	3	1,67	26
2006	36	26	10	28%	2	5,00	25
2007	33	27	6	18%	1	6,00	24

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM e Boletim de Oficiais da Marinha (BOCQM).

Nota: Dados sobre a evasão das turmas de oficiais do quadro IM, com as médias de idade atuais das Turmas formadas no período de 1998 - 2007. Dados contabilizados até maio de 2009 e obtidos em junho de 2009.

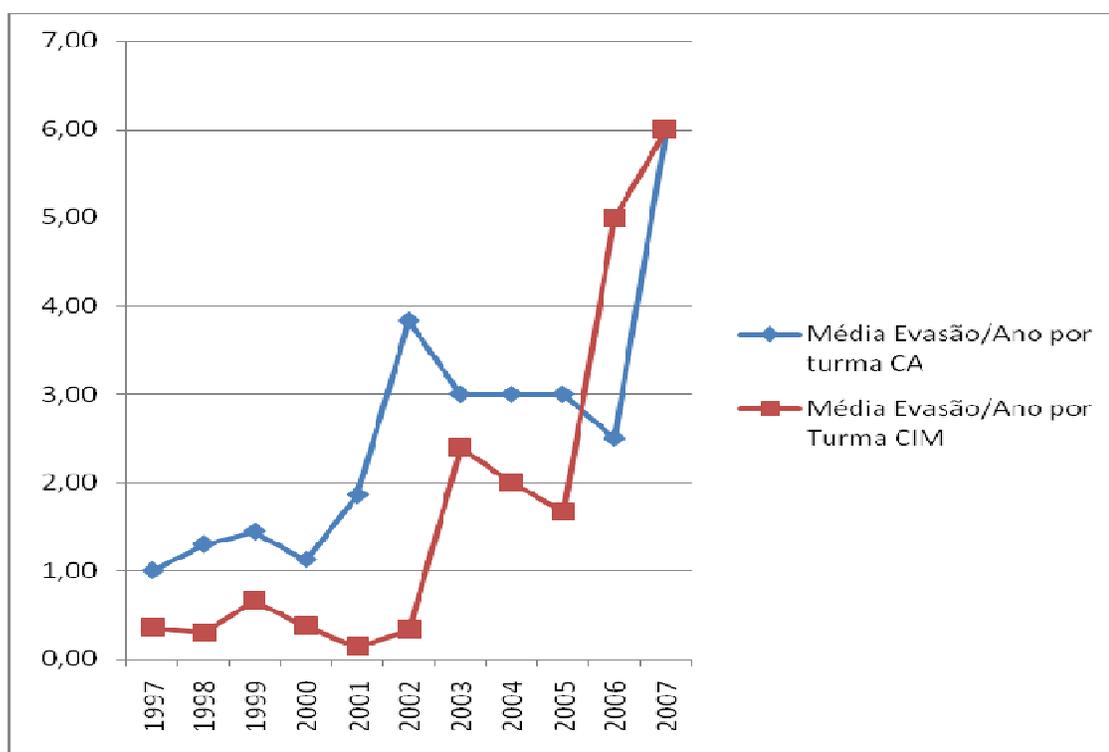


GRÁFICO 5 – Gráfico representativo da média de evasões anual de oficiais dos quadros CA e IM, por turma de GM, no período 1998 – 2007

a) Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais da Armada, na cor azul.

b) Curva de acompanhamento do Quadro de Oficiais IM, na cor vermelha. Dados contabilizados até maio de 2009 e obtidos em junho de 2009.

Os segundos-tenentes da última turma formada na EN foram declarados guardas-marinha (GM) em 2007 e nomeados ao presente posto em 2008. Possuem uma média etária atual de 25 anos.

As turmas de oficiais apresentadas na TAB. 22 estão divididas em duas gerações, a geração “X”, formada por pessoas entre 30 e 44 anos e a geração “Y”, composta de pessoas entre 7 a 29 anos segundo Alsop (2008, p. 5). Todos os 2T e 1T, assim como os CT no primeiro ano do posto, pertencem à Geração “Y”, representando um grande percentual dos tenentes dos quadros CA e IM.

A estatística desenvolvida no presente apêndice, além de constatar o aumento de evasão entre os jovens oficiais, serve para efetuar a correlação dos oficiais por turma e faixa etária. Esta informação possibilita concluir que os tenentes estão inseridos entre as gerações “X” e “Y”, existentes no mercado de trabalho, considerando apenas o fator idade.

Tabela 22
Dados Sobre a Idade Média das Turmas dos Tenentes do CA e IM, os Postos Ocupados Atualmente e a Classificação por Gerações.

Ano GM	CA	CIM	CA +CIM	Posto Atual	Geração
1997	34	34	34	CT	"X"
1998	34	33	34	CT	"X"
1999	32	32	32	CT	"X"
2000	31	31	31	CT	"X"
2001	30	30	30	CT	"X"
2002	30	29	29	CT	"Y"
2003	29	29	29	1T	"Y"
2004	28	27	28	1T	"Y"
2005	27	26	27	1T	"Y"
2006	26	25	26	2T	"Y"
2007	25	24	25	2T	"Y"

Fonte: Boletim de Oficiais da Marinha (SISBOL).

Nota: Dados sobre a idade média das turmas dos tenentes dos CA e IM. Postos ocupados atualmente e a classificação por gerações. A geração “Y” foi considerada com pessoas de idade igual ou inferior a 29 anos e a geração “X” com idade igual ou superior a 30 anos. Dados contabilizados até maio de 2009 e obtidos em junho de 2009.

Considerando os oficiais das turmas formadas entre 2002 e 2007, que se enquadram na faixa etária relativa à Geração “Y”, possuindo idade entre 7 - 29 anos em 2009, segundo Alsop (2008, p. 5) e, efetuando a comparação com os dados apresentados nas TAB. 19 e TAB. 20, conclui-se que: no quadro de oficiais do CA, dentre os 1028 tenentes existentes, 580 deles, pertencentes às turmas de 2002-2007, são da geração “Y”, representando 56% dos tenentes, sendo que os demais pertencem à geração “X”; e, no caso do quadro de oficiais IM,

do total de 266 tenentes, 146 possuem idade igual ou inferior a 29 anos, representando 55% de oficiais, que pertencem a essa nova geração, os demais pertencem à geração “X”.

A TAB. 23 apresenta os dados do IBGE sobre a população economicamente ativa do Brasil, decorrente de pesquisa relativa ao ano de 2005, dividida por grupos de idade.

Tabela 23

População com 10 anos ou mais, por condição de atividade ⁽¹⁾ e grupos de idade - Brasil 2005				Tabela 47
Grupos de idade	Economicamente ativa	Não economicamente ativa	Sem declaração	Total
10 a 14 anos	2.439.810	14.755.639	331	17.195.780
15 a 19 anos	10.499.342	7.234.133	450	17.733.925
15 a 17 anos	5.151.838	5.494.526	450	10.646.814
18 e 19 anos	5.347.504	1.739.607	-	7.087.111
20 a 24 anos	14.824.700	2.491.045	2.662	17.318.407
25 a 29 anos	13.610.060	1.854.210	166	15.464.436
30 a 39 anos	23.695.406	3.319.036	2.794	27.017.236
40 a 49 anos	19.557.922	3.798.523	1.105	23.357.550
50 a 59 anos	11.555.798	4.840.912	210	16.396.920
60 anos ou mais	6.101.561	12.090.075	2.279	18.193.915
Idade ignorada	45.950	15.655	628	62.233
TOTAL	102.330.549	50.399.228	10.625	152.740.402

Fonte: IBGE. PNAD
Elaboração: DIEESE
Nota: (1) Período de referência de 365 dias

Em que pese os dados serem abrangentes, e possuírem uma evolução ao longo dos anos, além de contabilizarem pessoas de faixa etária fora do mercado de trabalho alvo da Marinha, como por exemplo, jovens entre 10 e 14 anos, foi possível concluir que dos 102,3 milhões de pessoas computadas na TAB. 23 como economicamente ativas, aproximadamente 51% estão enquadradas na geração “Y”. Esta realidade deve evoluir com o passar dos anos e a geração “Y” deverá ocupar um espaço maior no mercado de trabalho do País.

Os dados constatados neste apêndice indicam que os índices das médias de evasão/ano, por turma, têm aumentado entre os jovens oficiais das turmas formadas mais recentemente. Os fatores que levam a essa evasão e devem ser motivo de preocupação e estudo pela MB, que precisa monitorar esse problema sistematicamente para realimentar o SPP.

APÊNDICE E – Análise dos Resultados Obtidos nos Questionários de Desligamento

O Grupo Alvo (GA) desse questionário foi composto pelos tenentes dos quadros CA e IM, que deixaram a MB no período de 2004 a 2009. Esse grupo, segundo os dados fornecidos pela DPMM, tratados no Apêndice C ao presente estudo, é composto por 118 oficiais, conforme apresentado na TAB. 24.

O GA está distribuído da seguinte forma: 69 oficiais do quadro CA, o que representa 58% do total; e 49 oficiais do quadro IM, completando 42% do GA.

De posse dos dados pessoais dos oficiais foi preparada uma mala direta e foram encaminhados para cada tenente, um questionário, cujo modelo constitui o Apêndice A e uma carta padrão constantes do Apêndice B.

A carta padrão contém, além da explicação sobre o propósito do estudo, a orientação sobre o preenchimento e as informações necessárias para a restituição do documento preenchido, com três opções de envio: a postagem pelo serviço de correio, o uso do equipamento de fax ou o meio eletrônico, por e-mail.

Tabela 24

Dados sobre a Evasão de Tenentes dos Quadros CA e IM, por Ano,
no Período de 2004 - março de 2009

Ano	CA	IM	CA + IM
2004	6	3	9
2005	13	8	21
2006	17	9	26
2007	11	11	22
2008	18	16	34
2009	4	2	6
Total	69	49	118

Fonte: Departamento de Oficiais da DPMM.

Nota: Dados sobre a evasão de tenentes dos quadros de oficiais do CA e IM, em números absolutos, por ano, no período de 2004 a março de 2009. Dados obtidos em abril de 2009.

Para confeccionar o questionário de desligamento, aplicado no presente estudo, foram observadas as orientações sobre pesquisa social contidas em Richardson (1999, p.189), que apresenta as formas a serem adotadas para a elaboração de questionários de pesquisa relacionados à área social.

Dos 118 questionários prontificados 16 unidades não foram entregues aos respectivos destinatários, correspondendo a 13,6 % do GA. Esse fato está relacionado a erros nos

dados fornecidos ou, ainda, por mudança endereço dos destinatários, sem que a MB fosse notificada, para atualização do banco de dados da DPMM. Fato preocupante para o sistema de mobilização da reserva, pois esses oficiais constituem parte da reserva de militar da Marinha.

Foram recebidas 38 respostas aos questionários, sendo que, devido à existência de algumas incorreções no preenchimento, só foi possível aproveitar 32 amostras. Esses valores representaram uma colaboração percentual de 27 % do GA.

Entre as respostas restituídas, apenas um questionário foi respondido por correspondência postada no correio; quatro foram respondidos por Fax; e os outros 33 questionários foram recebidos em meio magnético, encaminhados por e-mail endereçado ao pesquisador.

O uso da internet mostrou ser uma ferramenta extremamente eficiente para ser aplicada nesse tipo de pesquisa. No entanto, para conduzi-la é necessário que os endereços eletrônicos dos colaboradores estejam disponíveis no banco de dados a ser utilizado, o que no caso do presente estudo não foi possível obter na Marinha.

A instrução para o preenchimento dos questionários, conforme explicado no Apêndice B, não exigia a identificação do oficial. Esse procedimento visou o livre preenchimento das opções, com a finalidade de proporcionar a máxima liberdade de expressão dos colaboradores, mas, por outro lado, dificultou a compilação e o controle dos dados fornecidos. Alguns exemplos destas dificuldades foram: a identificação de respostas de pessoal não componente do GA; ou o próprio reforço em busca das respostas, por não ser possível saber quem encaminhou ou não as informações solicitadas.

O recebimento dos questionários por alguns oficiais despertou curiosidade, e muitos deles colaboraram com opiniões diversas na questão seis, formulada de forma aberta, com a finalidade de obter informações não contidas nas perguntas diretas, mas que pudessem auxiliar o estudo na busca das motivações para evasão e nas respectivas soluções.

Seguindo as orientações de Richardson (1999, p. 198), a primeira parte do questionário foi direcionada às explicações sobre o preenchimento e ao conhecimento das informações genéricas, para montar o perfil daqueles que deixaram o SAM. Possibilitou ainda a identificação de alguns fatores psicossociais e econômicos do GA, nas situações antes e depois do período de evasão, além de propiciar dados para a correlação entre as questões seguintes.

Nas **questões diretas**, numeradas de 1 a 5 foram apresentadas 12 opções para serem classificadas pelo entrevistado em **ordem de importância**, dentro de uma escala de 1-12, na qual: a opção com valor 1 foi considerada a de maior importância; e a opção classificada com valor 12, a de menor importância.

Nas questões 1 e 2 foram voltadas a identificar os **fatores de atração** para ingres-

so na MB e os **aspectos julgados positivos** da carreira na MB.

As questões 3 e 4 foram direcionadas a obter os **fatores negativos** observados na carreira e os **principais motivos** do desligamento apresentados pelos oficiais do GA.

A questão 5 foi formulada com o intuito de obter, na visão do oficial desligado da MB, a **prioridade de áreas a serem estudadas** pela MB, para aumentar a motivação dos jovens oficiais que optem pela profissão de oficial da Marinha.

A questão 6 foi formulada de forma aberta, solicitando considerações julgadas relevantes pelos oficiais. Essa questão não foi usada estatisticamente, mas colaborou para o entendimento de alguns anseios dos oficiais e para o entendimento de contradições apresentadas nas respostas das questões de 1-5.

Análise dos Dados Gerais dos Oficiais do GA

Origem do ingresso na MB e distribuição por Quadro - os dados a seguir foram obtidos a partir da primeira parte do questionário, constante do Apêndice A e de informações contidas no Sistema de Boletim de Oficiais da Marinha. São informações gerais coletadas para possíveis associações estatísticas com as respostas das demais questões.

Entre os 32 oficiais colaboradores, 18 pertencem ao quadro de oficiais do CA, o que representa 56% das respostas e os outros 14 são do quadro dos IM, com o percentual de 44 %. Esses números se mostram compatíveis e significativos em relação aos percentuais de oficiais de cada quadro do CA e IM do GA, 58% e 42 %, respectivamente.

Outro aspecto relevante para a credibilidade da amostra se refere à origem dos oficiais do GA e a origem dos tenentes dos quadros CA e IM da Marinha. Os percentuais apresentados sobre a origem dos oficiais oriundos do CN ou egressos de concurso público para a EN, estão próximos de 80% e 20% respectivamente, tanto no conjunto do efetivo de tenentes da MB, quanto no conjunto de oficiais do GA que respondeu o questionário.

Tais fatos são importantes para que a análise da parte coletada se aproxime a do todo, proporcionando maior credibilidade ao resultado obtido. Uma vez que não foi realizada, na época do desligamento dos oficiais do GA, a entrevista de desligamento e, também, não foi aplicado um questionário de desligamento semelhante, para compor um banco de dados voltado para a pesquisa social e para a realimentação do SPP.

Tabela 25
Dados sobre a origem da formação dos Tenentes do CA e IM no período de 1997-2007

Posto	TOTAL	CN	% CN	EN	% EN
CT	683,0	522,0	76%	161	24%
1T	356,0	275,0	77%	81	23%
2T	267,0	241,0	90%	26	10%
TOTAL	1306,0	1038,0	79%	268	21%
Mostra do GA	32	26	81%	6	19%

Fonte: Informações obtidas no SISBOL. Dados referentes a maio de 2009.

Nota: Dados indicadores de origem dos tenentes CA e IM, no período de 1997-2007. A coluna CN representa os oficiais que ingressaram por concurso público para o CN, e a coluna EN representa os oficiais que ingressaram por concurso direto para a EN. As colunas com o símbolo % indicam o percentual representativo da origem dos oficiais por postos e total. Os dados apresentados na linha “mostra do GA” representam os percentuais referentes aos oficiais que responderam o questionário de desligamento

Dados psicossociais e econômicos – o estado civil dos colaboradores sofreu algumas alterações entre a situação apresentada antes e depois da evasão. Os solteiros, por exemplo, representavam 59% do grupo e os casados constituíam 41% antes da evasão. No entanto, após saírem da MB a relação mudou para um percentual superior de casados 47%, contra 44% de solteiros, com o acréscimo do grupo outros, em que se enquadram os descasados, com 9%.

Em relação à **quantidade de filhos** por oficial comparando a situação antes e depois da evasão há um acréscimo na média de filhos do grupo, de 0,34 filhos/oficial para 0,56 filhos/oficial, com uma redução de número de oficiais sem filhos, de 78% da amostragem, para 69%.

Os dados sobre o estado civil e a quantidade de filhos não foram associados diretamente aos fatores pesquisados, mas podem representar tanto o amadurecimento familiar do GA, como uma evolução da família devido à melhoria da renda líquida do colaborador, com a mudança de atividade profissional.

Na TAB. 26 foi possível identificar a **renda líquida atual**, informada pelos colaboradores, divididas em quatro faixas de rendimentos, que foram associadas por grupos.

O grupo 1, com renda líquida inferior a R\$ 3.000,00, obteve um percentual de 16% do grupo. Essa amostra deixou o SAM para uma atividade com renda inferior à que receberia na MB, caso permanecesse. Pode-se dizer que esses oficiais não saíram da MB por causa de melhores rendimentos, no entanto, pelas observações contidas na questão seis, formulada de forma aberta, verificou-se que alguns desses oficiais reportaram ter deixado o SAM para melhor se prepararem para concursos públicos.

O **grupo2**, com **renda líquida entre R\$ 3.000,00 e R\$ 6.000,00**, correspondente a 6% da amostra. Esses oficiais deixaram a MB para perceber uma renda líquida aproximada à que estaria recebendo se estivesse no serviço ativo, como tenente.

Os **grupos 1 e 2**, que juntos correspondem a 22% da amostra, indicam que apesar de terem condições iguais ou inferiores à proporcionada pela instituição MB, os oficiais tiveram **motivações para evasão relativamente superiores aos fatores positivo para permanência** apresentados na presente pesquisa. O que corrobora com a percepção de que a renda não foi o principal motivo de evasão destes dois grupos.

O **grupo3**, formado por colaboradores com renda líquida entre R\$ 6.000,00 e R\$ 10.000,00, correspondente a 31% da amostra, este grupo deixou a MB para perceber uma renda líquida maior à que estaria recebendo se estivesse no serviço ativo, como tenente.

O **grupo 4**, cuja renda líquida é superior a R\$ 10.000,00, correspondente a 47% da amostra, que deixou a MB para perceber uma renda líquida muito superior à que estaria recebendo se estivesse no serviço ativo, como tenente.

Nos **grupos 3 e 4**, que juntos representam 78% da amostra, a evasão ocorreu para atividades com remunerações mais atrativas que as oferecidas pela MB, mostrando que além de outros fatores motivadores da evasão, a renda pode influenciar a decisão de deixar a instituição.

Tabela 26
Dados sobre a Renda Líquida Atual dos Oficiais Colaboradores que Deixaram a Marinha no Período de 2004-março 2009

Grupo	Renda Líquida Atual	Qtd de Oficiais	Percentual
1	Menor que R\$ 3.000,00	5	16%
2	Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 6.000,00	2	6%
3	Entre R\$ 6.000,00 e R\$ 10.000,00	10	31%
4	Superior a R\$ 10.000,00	15	47%

Fonte: Informações obtidas dos questionários de desligamento. Dados referentes a março de 2009.

Nota: Dados indicadores da faixa de renda líquida atual dos oficiais que responderam o questionário de desligamento, dentro do GA.

Atividade de destino - outro indicador importante na pesquisa aborda o tipo de atividade de destino dos oficiais que deixaram o SAM. O maior percentual do grupo, representando **81% do total**, deixou o SAM para trabalhar em outro tipo de **emprego público**, sendo que 19% desses oficiais saíram para procurar alternativas na iniciativa privada e ou em outros destinos.

Nos outros destinos, observando a questão aberta, ou as justificativas para a opção

“outro”, verificou-se que há contribuintes estudando para continuar buscando oportunidades em concursos para o setor público.

Esses dados sobre o emprego atual conduzem ao entendimento que devido ao fato do destino majoritário ser o setor público, há uma forte motivação **nos itens estabilidade e benefícios**, tais como a previdência e certeza de recebimento mensal dos proventos, que não são garantidos no setor privado.

Essa tendência de evasão para o setor público pode ser relacionada também, ao aumento da disponibilidade desse tipo de emprego a partir de 2003, conforme citado por Pessoa et al (2009, p. 6) em seu estudo sobre emprego público no Brasil, publicado pelo IPEA, que mostra o acréscimo absoluto de 1,35 milhões de pessoas ocupadas no setor público, no período de 2003-2007, representando um acréscimo percentual de 3,63% de empregos públicos nos últimos cinco anos medidos pelo IPEA.

Mais relevante do que a distribuição do emprego público segundo as esferas de poder foi a mudança do perfil do emprego público segundo os vínculos de emprego dos servidores.[...] **houve aumento do peso do emprego público em regime estatutário**, em contrapartida dos empregos com contratos de trabalho regidos pela CLT [...] Isso se deu por causa do **aumento recente dos concursos públicos**, em todas as esferas de governo. [...] mais recentemente, a ampliação do peso do emprego público em regime estatutário [...] deveu-se à democrática **ampliação de contratações via concursos públicos, nas três esferas de poder e de governo**. Esse aumento do peso de contratações feitas pelo setor público via concursos públicos favorece a democratização no acesso dos servidores, além de dotar de maior qualidade funcional e de compromisso republicano o corpo de funcionários públicos, em todas as esferas de governo e de poder (PESSOA, 2009, p.15, grifo nosso).

Desses dados do IPEA pode se concluir que foram abertos, no período de 2003-2007, grande quantidade de concursos públicos para ingresso no setor, como funcionários estatutários, em todos os níveis de governo, federal, estadual e municipal. Essas informações representam aumento de vagas no mercado de trabalho e indicam acréscimos consideráveis de concorrência em relação ao capital humano existente na MB.

O estudo indica que ainda há necessidade de aumento do emprego público e espaço para o crescimento do estoque e na participação do emprego público no Brasil. O que conseqüentemente aponta para uma continuidade de concorrência do setor público com o estoque de mão de obra da MB nos próximos anos.

Análise da Questão 1 - “O que mais o atraiu na MB por ocasião de seu ingresso?”

Essa questão foi formulada para identificar os motivos que levaram esses oficiais a, voluntariamente, se inscreverem em concursos para ingressarem na carreira na Marinha. O

que mais os atraiu para fazerem essa opção em detrimento de outras oportunidades disponíveis para as suas faixas etárias e níveis de conhecimento.

É sabido que o concurso para ingresso, tanto no CN, como na EN, possuem altos níveis de dificuldade e exigem dos candidatos esforço e dedicação para serem classificados e selecionados.

Essa pergunta pode ser confrontada com itens indicados como fatores negativos na carreira e com os motivos apresentados para a evasão, a fim de possibilitar uma análise mais profunda do que mudou na percepção desses jovens. O que os levaram a deixar o SAM para buscar outras opções, após terem optado pela carreira naval e nela terem permanecido durante um longo período de formação e capacitação⁶³, além de, em alguns casos, de um período razoável de trabalho na profissão.

Os resultados obtidos nessa questão podem identificar os principais fatores considerados relevantes para o ingresso de oficiais na carreira indicando a importância dada a cada um deles. Esses resultados podem servir de subsídios para melhor se estudar as etapas de recrutamento e de seleção da GP.

Tabela 27
Estatística do Questionário de Desligamento, sobre os Motivos de Atração para a Carreira na Marinha - Questão 1

Item	Item Avaliado	Mediana	Média
1	Estabilidade	3	3,81
6	Ensino de Qualidade	3	4,16
10	Admiração pela Carreira Militar	2	4,47
2	Salário / Benefício	5	5,28
11	Reconhecimento Social	5,5	6,06
7	Influência Familiar	6	6,31
5	Realização Profissional	5,5	6,34
3	Plano de Carreira	7	7,16
9	Oportunidade de Viajar	8	7,16
4	Sistema Especial de Aposentadoria	8	7,66
8	Influência pela Divulgação na Mídia	10,5	9,25
12	Outros	12	10,94

Fonte: Dados coletados das respostas dos questionários de desligamento preenchidos por oficiais que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 1, avaliados pelos colaboradores, classificados pela relevância das médias obtidas. Quanto menor a média mais relevante foi considerado o item.

Dentre as 12 opções disponíveis, os seis itens que foram julgados de maior rele-

⁶³ Período entre quatro e sete anos, que depende do fato de o aluno ter feito concurso para a EN ou para o CN, respectivamente.

vância, e cujas médias de avaliação encontram-se abaixo da média geral dos itens, calculada em 6,55, estão indicado na TAB. 27 e representados no GRAF. 6.

Desta forma, os **seis principais motivos de atração para a carreira naval** foram assim posicionados: 1º) estabilidade; 2º) ensino de qualidade; 3º) admiração pela carreira naval; 4º) salários e benefícios; 5º) reconhecimento social; e 6º) influência familiar.

Como a questão identifica os principais motivos de atração, esses dados devem ser trabalhados pela instituição, e juntados às pesquisas com o público que se mantém no serviço ativo, no sentido de aprimorar os seus indicadores. Também pode colaborar para a atração de novos jovens com maior enfoque na divulgação do potencial da Marinha nesses itens, na hora de captar pessoal para os concursos para ingresso na carreira naval. Faz-se necessário pesquisar a forma de atingir o público alvo que possua o perfil adequado à carreira naval.

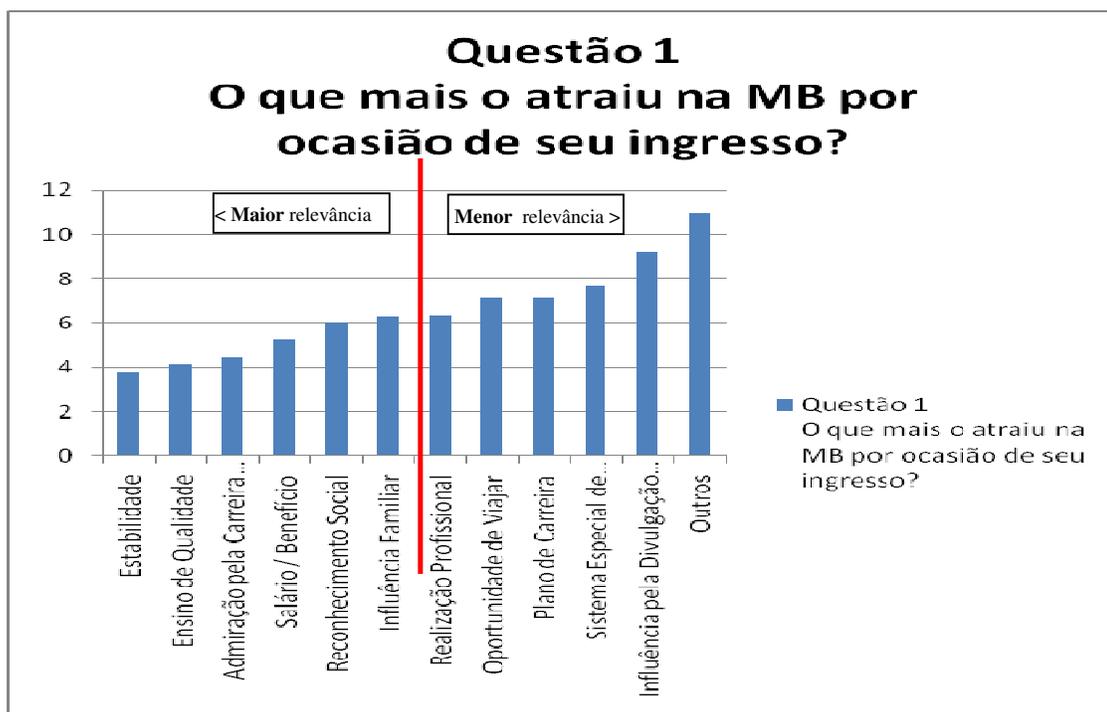


GRÁFICO 6: Distribuição dos itens de atração para a Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores (6,55).

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 1, avaliados pelos oficiais do CA e IM que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Análise da Questão 2 - “Quais foram os **fatores positivos** (motivadores) encontrados na MB?”

Essa questão foi formulada para identificar os **fatores positivos** encontrados pelos oficiais ao longo de sua permanência no serviço ativo da Marinha.

Os itens avaliados como de maior relevância podem ajudar a responder o que esses oficiais, mesmo tendo optado por deixarem a instituição perceberam como favoráveis na carreira dos oficiais da MB.

Essas informações isoladas não possuem grande significância. Elas precisam ser confrontadas e analisadas junto às respostas da questão 1, para reforçar as motivações relacionadas à atração e retenção. Devem, também, ser comparadas às respostas das questões 3 e 4, a fim de verificar a preponderância exercida dos fatores negativos sobre os fatores positivos, para que os tenentes cheguem à decisão de deixar o SAM, procurando outros caminhos profissionais, alguns deles de menor relevância que a profissão de Oficial da Marinha, com carreira bem definida.

Tabela 28
Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Fatores Positivos (Motivadores) Encontrados na MB - Questão 2

Item	Item Avaliado	Mediana	Média
1	Amizades	1	2,12
11	Estabilidade	4	4,34
3	Oportunidade de Viagem	5	5,75
5	Reconhecimento Social	6	6,53
8	Qualificação Profissional Adquirida	7	6,69
6	Formação Militar-Naval	7	6,69
2	Trabalho em Equipe	7,5	7,09
10	Salário	6,5	7,16
7	Plano de Carreira Estruturado	7	7,28
9	Benefícios e Facilidades	8	7,72
4	Trabalho na Profissão Escolhida	10	8,78
12	Outros	12	11,72

Fonte: Dados coletados das respostas dos questionários de desligamento preenchidos por oficiais que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 2, avaliados pelos colaboradores, classificados pela relevância das médias obtidas. Quanto menor a média mais relevante foi considerado o item.

Dentre as doze opções disponíveis, os seis itens que foram julgados de maior relevância, e cujas médias de avaliação encontram-se abaixo da média geral dos itens, calculada em 6,83, estão indicados na TAB 28 e representados no GRAF 7.

Os **seis principais fatores positivos encontrados na MB** foram assim posicionados: 1º) amizades; 2º) estabilidade; 3º) oportunidade de viagem; 4º) reconhecimento social e benefícios; 5º) qualificação profissional adquirida; e 6º) formação militar-naval.

Como a questão identifica os principais motivos de retenção dos oficiais na carreira naval, esses dados devem ser trabalhados pela Instituição. Contudo, precisam ser juntados

às pesquisas com o público que se mantém no serviço ativo, no sentido de aprimorar os seus indicadores, provendo de maior reforço e destaque os valores embutidos nestes itens, dentro de seus quadros de oficiais, mostrando, principalmente, a preocupação da MB em evidenciá-los, proporcionando, ainda, um confronto com os fatores negativos. A atuação da Marinha nesses fatores poderá aumentar a retenção dos jovens oficiais.

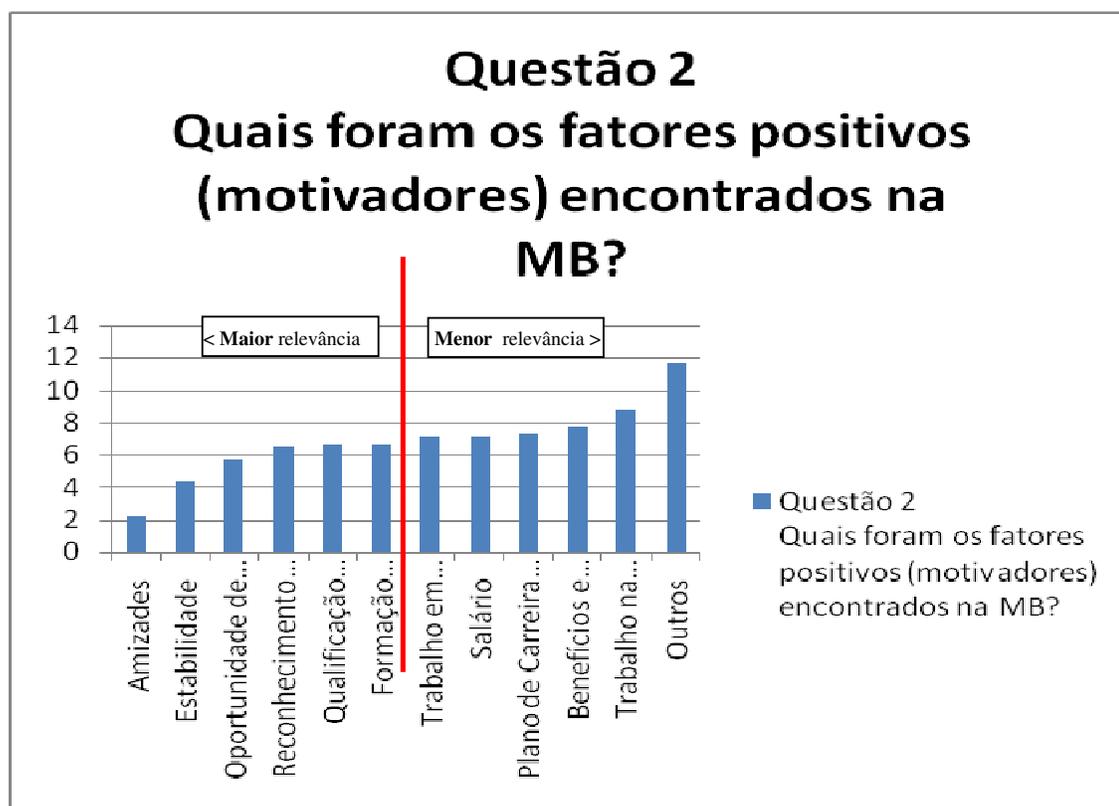


GRÁFICO 7: Distribuição dos itens correspondentes aos fatores positivos e motivadores encontrados na carreira na Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores (6,83).

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 2, avaliados pelos oficiais do CA e IM que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Um ponto a ser observado na comparação das respostas às questões 1 e 2 foi o posicionamento para o item salários e benefícios que na Questão 1, que se refere à atração, pois o item salário aparece dentre os de maior relevância para atrair. No entanto, na Questão 2, no item fatores positivos e motivações para a carreira, esses itens aparecem entre os de menor relevância, o que mostra claramente uma modificação na percepção do oficial depois de formado e qualificado. O aumento do conhecimento e das qualificações, adquiridos na Marinha, ressalta, entre esses jovens, a percepção de justiça salarial, pois os oficiais sabem que as

novas competências são cobiçadas e podem ser melhor remunerados no mercado externo à Marinha, seja este privado ou público.

Análise da Questão 3 - “Quais foram os **fatores negativos** ou que dificultaram sua permanência na MB?”

Essa questão foi formulada para identificar os fatores negativos encontrados pelos oficiais e que dificultaram a permanência destes no SAM.

Os itens avaliados como de maior relevância ajudaram a responder o que dificulta a MB de reter esses oficiais. Esses talvez sejam os pontos mais importantes para o trabalho a ser desenvolvido na GP da Marinha, a fim de mudar a percepção dos oficiais que permanecem no SAM e incluí-los como colaboradores, proporcionando uma redução na relevância desses itens como fatores desmotivadores.

Essas informações, associadas aos dados correspondentes à Questão 4, que trata dos motivos apresentados para justificar a evasão dos oficiais, como já mencionado, são importantes para verificar a preponderância exercida dos fatores negativos sobre os fatores positivos apresentados na Questão 2, para que os jovens oficiais cheguem à decisão de deixar o serviço ativo da MB.

Tabela 29

Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Fatores Negativos ou as Dificuldades para a Permanência dos Oficiais na Marinha - Questão 3

Item	Item Avaliado	Mediana	Média
11	Pouca Disponibilidade de Tempo com a Família	3	4,13
9	Escala de Serviço	4	4,69
8	Condições dos Meios e Inadequação de Equipamentos e materiais.	4,5	5,25
10	Relacionamento Interpessoal	6	5,81
1	Dedicação Exclusiva	5,5	6,09
5	Salário	7	6,41
2	Dificuldade para Estudar	6	6,84
7	Pouca Oportunidade de Aperfeiçoamento Profissional	8	7,5
4	Trabalho em Áreas Fora da Minha Profissão	8	7,81
3	Princípios de Hierarquia e Disciplina	10	8,41
6	Ascensão Funcional Lenta	9,5	8,66
12	Outros	12	9,44

Fonte: Dados coletados das respostas dos questionários de desligamento preenchidos por oficiais que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados a Questão 3, avaliados pelos colaboradores, classificados pela relevância das médias obtidas. Quanto menor a média mais relevante foi considerado o item.

Dentre as doze opções disponíveis, os seis itens que foram julgados de maior relevância, e cujas médias de avaliação encontram-se abaixo da média geral dos itens, calculada em 6,75, estão indicado na TAB 29 e representados no GRAF 8.

Os seis principais fatores negativos que dificultaram a permanência dos oficiais do GA na MB foram assim posicionados: 1º) pouca disponibilidade de tempo com a família; 2º) escala de serviço; 3º) condições dos meios e inadequação de equipamentos e materiais; 4º) relacionamento interpessoal; 5º) dedicação exclusiva; e 6º) salário.

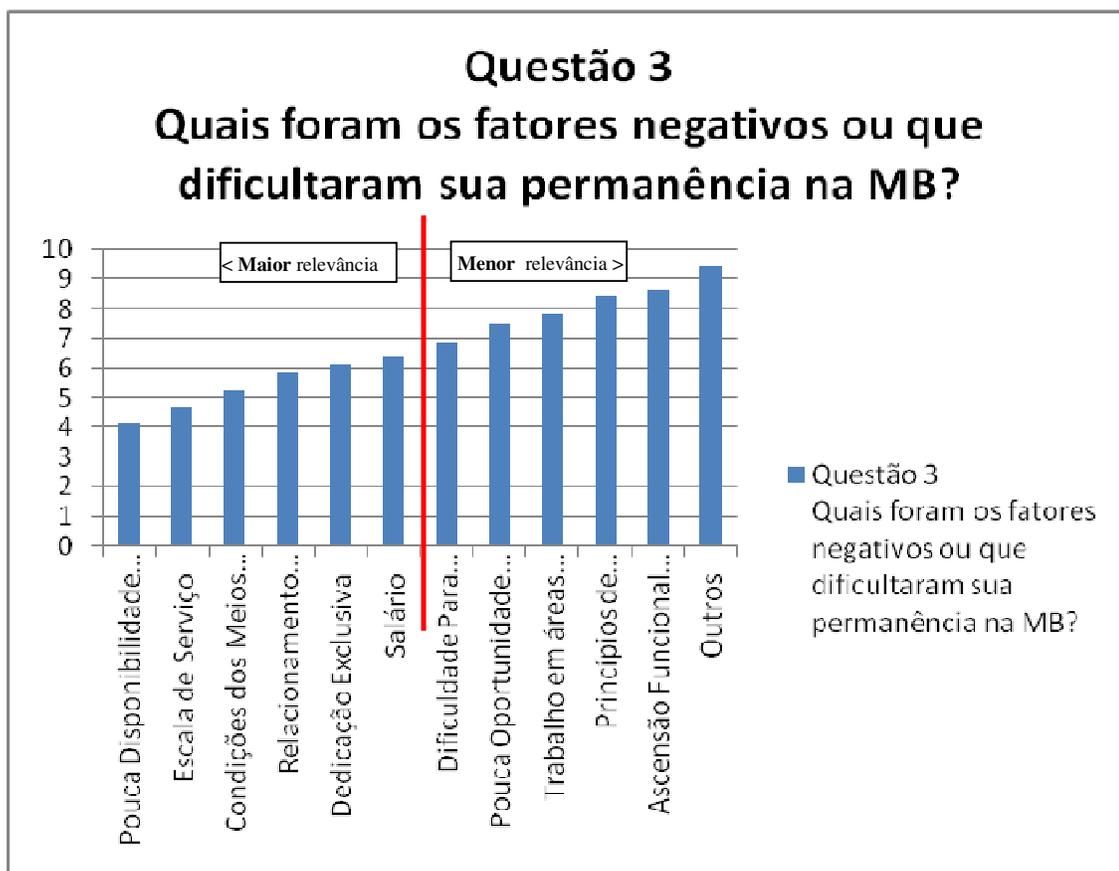


GRÁFICO 8: Distribuição dos itens correspondentes aos fatores negativos e que dificultaram a permanência dos oficiais na Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores (6,75).

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 3, avaliados pelos oficiais do CA e IM que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Nessa questão, o item salário aparece como um dos seis avaliados de muita relevância, presente como fator negativo à permanência na Marinha. Isso demonstra a insatisfação do grupo com o salário percebido pelos tenentes e, também, pela sua perspectiva de evolução na carreira, se comparado com as demais opções de remuneração disponíveis no merca-

do de trabalho, mesmo no setor público, para onde saíram 81% dos jovens oficiais.

O item considerado como de maior relevância nessa questão foi a “pouca disponibilidade de tempo com a família”, que junto com outros dois fatores, a “escala de serviço” e a “dedicação exclusiva”, também avaliados como de muita relevância pelos colaboradores, estão associados à **carga de trabalho** pesada, no entendimento desses jovens, que, de acordo com os comentários da questão aberta, são os itens que mais prejudicam a família e impedem o desenvolvimento de outras atividades de cultura e lazer, devido à falta de tempo livre. Muitos dos tenentes que responderam os questionários julgam que pode haver redução da carga de trabalho, sem perda de produtividade. Este item pode ser estudado e seus efeitos atenuados com ações internas realizadas pela MB.

O item **relacionamento interpessoal**, avaliado com de muita relevância está fortemente ligado às práticas que envolvem os conceitos de liderança. Não basta conhecer a teoria, para que esta seja efetiva, ela deve ser bem aplicada, e as ações aplicadas precisam ser acompanhadas e avaliadas, a fim de se verificar as suas efetividades.

A partir da questão aberta é possível perceber que muitos oficiais citam, como os principais motivos desses problemas de relacionamento, os seguintes fatores: as dificuldades de comunicação com os oficiais de escalões superiores; a reduzida aproximação com oficiais mais graduados para orientá-los; e a compreensão sobre os seus comportamentos e questionamentos. Esse tipo de problema ocorre em qualquer tipo de organização. Podem ser relacionados aos conflitos entre gerações que convivem num mesmo ambiente e as características próprias de cada pessoa, que devem ser trabalhadas para o sucesso da organização.

Análise da Questão 4 - “Qual o motivo do seu desligamento/baixa?”

Essa questão foi formulada para identificar os motivos principais dos desligamentos apresentados pelos oficiais do GA. A associação dos itens dessa questão com os itens componentes da Questão 3, que trata dos fatores negativos à permanência na Marinha, podem mostrar os motivos e as possíveis soluções, factíveis de serem adotadas pela MB, para resolver ou reduzir o problema de evasão dos jovens oficiais.

Alguns itens listados não são controlados especificamente pela instituição Marinha. No entanto, as pesquisas sobre estes itens podem servir de subsídios para serem empregadas em estudos no âmbito do Ministério da Defesa, a fim de indicar os problemas que a evasão desses oficiais pode causar para as Forças Armadas, comprovados de forma científica, pautada em pesquisas que apontem os motivos principais que conduzem à evasão, assim como as medidas possíveis de serem adotadas para reduzir esses problemas, em cada uma das

esferas de decisão envolvidas com esse problema.

Tabela 30
Estatística do Questionário de Desligamento, sobre Motivos do Desligamento ou Baixa dos Oficiais que Deixaram o Serviço Ativo da Marinha - Questão 4

Ordem	Item	Mediana	Média
3	Oportunidade mais Atrativa no Setor Público	3,5	4,25
2	Insatisfação com o Relacionamento Interpessoal	3	4,41
1	Busca por Melhores Salários e Benefícios	4	4,44
9	Dispor de mais Tempo com a Família	3	4,56
4	Dificuldade de Estudar	6	6,56
8	Qualidade dos Benefícios Disponíveis (saúde, social, etc.)	6,5	7,5
5	Plano de Carreira	7	7,59
6	Falta de Identificação com a Vida Militar-Naval	8	7,69
11	Princípios de Hierarquia e Disciplina	9	8,69
7	Oportunidade mais Atrativa no Setor Privado	10,5	9,66
12	Outros	12	9,78
10	Fazer Carreira em Outra Força	12	11,53

Fonte: Dados coletados das respostas dos questionários de desligamento preenchidos por oficiais que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados a Questão 4, avaliados pelos colaboradores, classificados pela relevância das médias obtidas. Quanto menor a média mais relevante foi considerado o item.

Dentre as doze opções disponíveis, os cinco itens que foram julgados de maior relevância, e cujas médias de avaliação encontram-se abaixo da média geral dos itens, calculada em 7,22, estão indicados na TAB 30 e representados no GRAF 9.

Nessa questão os valores de maior relevância ficaram mais concentrados, e apenas cinco itens foram avaliados e graduados abaixo da média. Essa densidade reforça o peso destes cinco itens dentre os motivos apresentados para a evasão, indicando a necessidade de priorizá-los dentro da analisada no presente estudo.

Os **principais fatores que motivaram a evasão** dos jovens oficiais do GA na MB foram assim posicionados: 1º) oportunidade mais atrativa no setor público; 2º) insatisfação com o relacionamento interpessoal; 3º) busca por melhores salários e benefícios; 4º) dispor de mais tempo com a família; e 5º) dificuldade de estudar.

O item indicado como de maior importância pelos colaboradores foi à **oportunidade mais atrativa no setor público**, que possui um relacionamento direto com o destino dos oficiais que deixaram o SAM, para ocuparem cargos no serviço público, com representação de 81% dos colaboradores. Está também relacionada a este item a busca por melhores salários e benefícios, pois 78% desses oficiais saíram para receber remunerações superiores à

que recebem os tenentes.

Essa relação mostra, mais uma vez, que setor de serviços públicos é o maior concorrente com a mão de obra da Marinha. Tal fator necessita ser estudados com maior profundidade, por agregar diversas variáveis, tais como melhores salários, menor tempo de dedicação exclusiva ao serviço, estrutura hierárquica e regras de ascensão nas carreiras mais versáteis e flexíveis, quando comparadas com as variáveis aplicadas à vida militar.

O item, oportunidade mais atrativa no setor público, pode ser associado, também, aos outros três itens apontados como de maior relevância na Questão 4: “busca por melhores salários e benefícios”, conseguido em parcela significativa dos empregos públicos de destino; “dispor de mais tempo para a família”; e “dificuldades de estudar”, resolvidos com a menor dedicação exclusiva e menor carga de trabalho, exigência relativamente menor em alguns dos empregos públicos de destino dos oficiais que deixaram o SAM, caso comparado ao regime militar, cuja rotina de trabalho é considerada mais dura, devido às viagens longas e às escalas de serviço, responsáveis pelo afastamento dos militares da família e da vida particular, além da carga administrativa.

Um fator importante a ser considerado na abordagem sobre os motivos de evasão de oficiais foi citado por Pessoa (2009, p. 6), no Comunicado nº 19, da Presidência do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que versa sobre o emprego público no Brasil, no período entre 1995 e 2007. O documento apresenta uma análise da mão de obra empregada no setor, mostrando uma evolução bastante significativa do quantitativo de pessoas ocupadas no setor público no período de 2003 a 2007, com percentual de aumento de 3,63%, bastante superior aos 1,55% ocorridos entre 1995 e 2002. Esses valores percentuais representam em números absolutos um **crescimento de aproximadamente 1,4 milhões de empregos no setor público**⁶⁴.

Ao analisar a tendência do aumento de evasão de tenentes, cujos índices indicam o crescimento entre 2003 e 2004, comparativamente com as informações de crescimento de oportunidades de emprego no setor público, fica evidente a correlação direta entre os dois tópicos. Seguindo essa análise, um fator que deve preocupar a administração naval está contido na afirmação de Pessoa (2009, p. 16), que, de acordo com os dados do citado Comunicado, “há espaço para o crescimento do estoque e da participação relativa do emprego público no Brasil”, o que indica a contínua concorrência pela mão de obra entre a Marinha e este setor nos anos vindouros.

⁶⁴ Segundo Pessoa (2009, p. 6), em 2003 havia 8.815.810 empregados no serviço público, passando, em 2007, para 10.168.680, o que representa um acréscimo de 1.352.870 empregos, no período de 2003 -2007.

O item **relacionamento interpessoal**, conforme já citado na Questão 3, que discorre sobre os fatores negativos da carreira, aparece na presente questão como o segundo mais relevante. Essa referência é importante e está relacionada ao fator liderança na Marinha. As principais ações para reduzir as conseqüentes evasões decorrentes desse item podem ser estudadas e implementadas no âmbito da própria instituição Marinha, no entanto, dependem do envolvimento de todos os setores e pessoas da MB, atuando com ações na “ponta da linha”, no nível das OM, onde convivem os jovens tenentes.

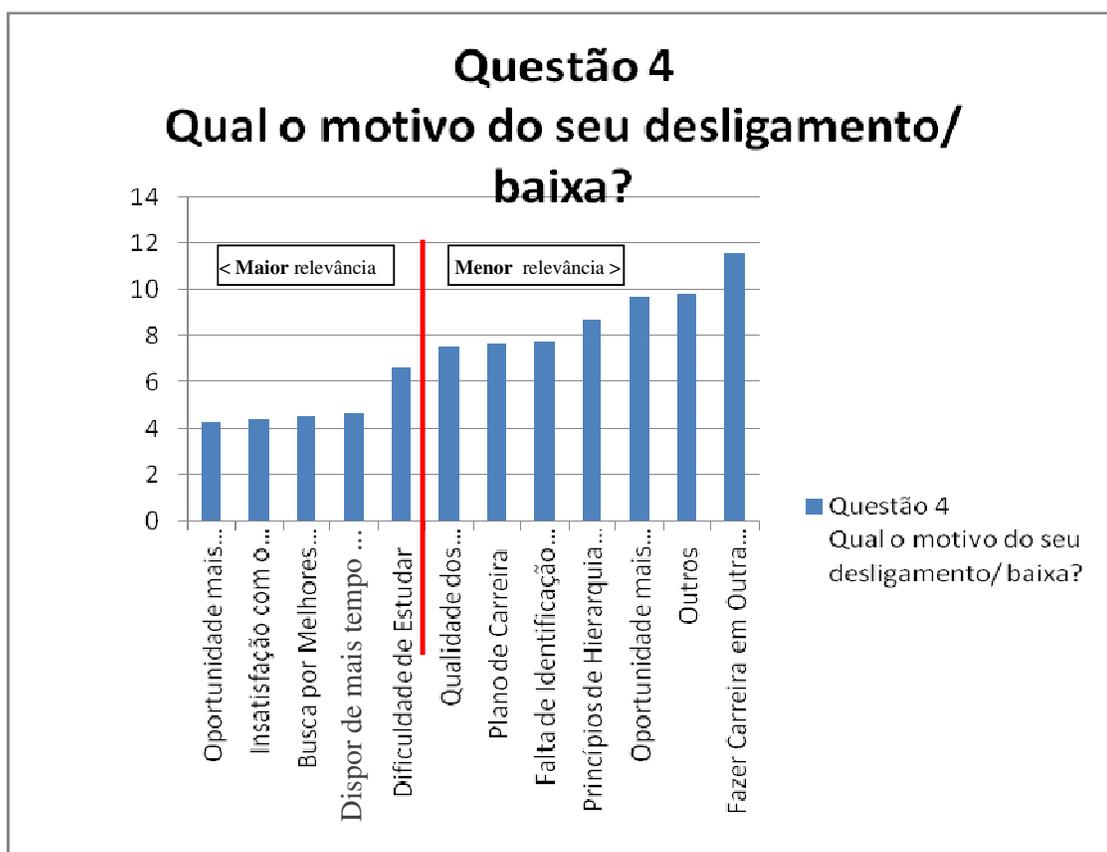


GRÁFICO 9: Distribuição dos itens correspondentes aos motivos do desligamento dos oficiais da Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores (7,22).

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 4, avaliados pelos oficiais do CA e IM que deixaram o SAM no período de 2004 – 2009.

Análise da Questão 5 - “A fim de aumentar a motivação dos jovens oficiais para permanecerem na Marinha, quais seriam, em sua opinião, as áreas a serem estudadas e aprimoradas de forma prioritária pela MB e por seus integrantes?”

Essa questão foi formulada para identificar as áreas em que a Marinha, no entendimento dos colaboradores do GA, deve estudar e priorizar as suas ações, para que aumente a

motivação e a consequente retenção dos jovens oficiais no SAM.

Os resultados obtidos nesta questão são empregados, juntos com outras ações para compor as propostas a serem formuladas pelo presente estudo, como possíveis soluções para aumentar a motivação pela carreira dos tenentes, de forma a se contrapor aos fatores negativos apresentados. Logicamente no contexto da Marinha elas precisam ser trabalhadas junto aos resultados de pesquisa com oficiais que permanecem no SAM.

Tabela 31

Estatística do Questionário de Desligamento, sobre as Opiniões das Áreas a Serem Estudadas e Aprimoradas para Motivar os Jovens Oficiais a Permanecerem na Marinha - Questão 5

Ordem	Item	Mediana	Média
7	Melhoria do Relacionamento Interpessoal	2,5	3,44
9	Redução da Escala de Serviço	3	4,13
2	Redução da Carga de Trabalho	4,5	5,09
11	Melhoria dos Meios, Instalações, Equipamentos e Materiais	4,5	5,31
10	Política de Valorização e Aperfeiçoamento Profissional	5	5,41
4	Facilidades para aprimoramento de estudos extra-MB	7	6,53
8	Qualidade dos Benefícios Disponíveis (convênios; seguros, assistência social, psicológica, jurídica, social, etc.)	7	7,41
3	Plano de Carreira e Ascensão Funcional	9	7,72
6	Melhoria da Assistência Médico Hospitalar	8	8,16
1	Formação Militar Naval	10	8,72
5	Construção de PNR	10	9,69
12	Outros	12	10

Fonte: Dados coletados das respostas dos questionários de desligamento preenchidos por oficiais que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 5, avaliados pelos colaboradores, classificados pela relevância das médias obtidas. Quanto menor a média mais relevante foi considerado o item.

Dentre as doze opções disponíveis, os seis itens que foram julgados de maior relevância, e cujas médias de avaliação encontram-se abaixo da média geral dos itens, calculada em 6,80, estão indicados na TAB 31 e representados no GRAF 10.

Na opinião dos tenentes colaboradores do GA, as **principais áreas a serem estudadas e aprimoradas para motivar os jovens oficiais a permanecerem na MB** foram assim posicionadas: 1º) melhoria do relacionamento interpessoal; 2º) redução da escala de serviço; 3º) redução da carga de trabalho; 4º) melhoria dos meios, instalações, equipamentos e materiais; 5º) política de valorização e aperfeiçoamento profissional; e 6º) facilidades para aprimoramento de estudos extra-MB.

O item indicado como de maior importância pelos colaboradores foi a **melhoria**

do relacionamento interpessoal, que, ao ser associado às respostas das Questões 3 e 4, colaboram com a alta relevância a ser dada para buscar melhorar esse item dentro da MB. Como já visto, este é um item relacionado com a liderança nas organizações e o tipo de abordagem do presente estudo não possibilita detalhar as causas que levaram os oficiais a classificarem este item como o mais relevante. No entanto, na questão aberta do questionário é possível identificar, principalmente, o problema de relacionamento com os superiores. Evidentemente esse assunto não se esgota com esta breve análise, ele carece de um estudo específico e metuculoso por parte da Marinha.

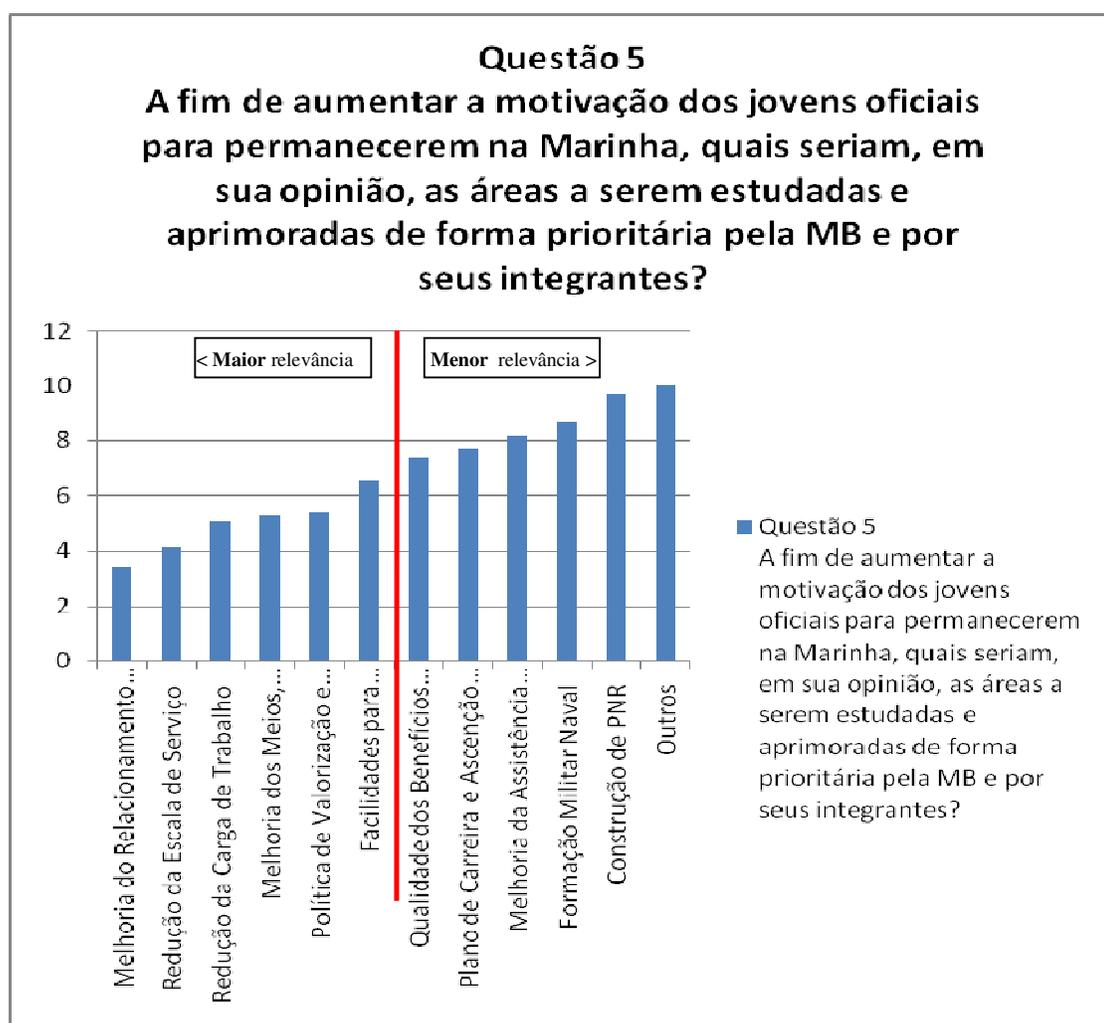


GRÁFICO 10: Distribuição dos itens relacionados às áreas para serem priorizadas nos estudos a fim de contribuir para a retenção de jovens oficiais na Marinha, ordenados por relevância, separados pela média geral de avaliação de todos os itens pelos colaboradores (6,80).

Nota: Dados indicadores das informações obtidas nos 12 itens relacionados à Questão 5, avaliados oficiais do CA e IM que deixaram o serviço ativo no período de 2004 – 2009.

Dentre os itens considerados de maior relevância para aprimoramento na MB, os

três itens a seguir estão correlacionados com o problema da disponibilidade de tempo dos oficiais: a redução da escala de serviço; a redução da carga de trabalho; e as facilidades para aprimoramento de estudos extra-MB. As ações a serem adotadas para reduzir as insatisfações com esses itens estão contidos na esfera de atuação da Marinha. Necessitam de um estudo baseado em conceitos de organização e método, a fim de reduzir a carga de trabalho e aumentar o tempo disponível para outras atividades pessoais. Existem ferramentas dentro do conceito de GP que podem ser utilizadas como apoio a esses estudos.

A política de valorização e aperfeiçoamento profissional, item também relacionado pelos colaboradores dentre os de maior relevância para serem estudados, se enquadra na tendência de implementação da **gestão de pessoas pela competência**. Esse item pode ser melhorado no âmbito da própria MB, com o aprimoramento, por exemplo, do sistema de avaliação, dos processos de decisão de comissões “prêmio” e cursos, pelo mérito e pela competência de seus colaboradores, reforçados com a completa visibilidade dos valores relacionados à recompensa.

Com relação ao item melhoria dos meios, instalações, equipamentos e materiais, estão associados à satisfação de trabalhar com meios e equipamentos modernos, que funcionem, e que possam trazer satisfação no trabalho dos jovens oficiais. Para os tenentes, a melhoria associada a este item é de grande importância, pois nessa fase da carreira, eles estão ligados às atividades técnicas, principalmente na operação dos meios operativos da MB, no setor que consiste na atividade fim da MB, que traz grande satisfação para os jovens oficiais, podendo ser utilizado como fator positivo na motivação e retenção desses talentos.

Decorrentes da vivência obtida a partir deste estudo estatístico foram extraídas algumas observações que podem servir para a evolução das ferramentas de realimentação do SPP:

Aprimoramento dos questionários de desligamento, com a inclusão e adequação de alguns tópicos às necessidades por conhecer pela MB;

O preenchimento compulsório do questionário de desligamento por todos aqueles que deixam o SAM, utilizando ferramentas *on-line*, de fácil preenchimento em qualquer OM, apropriadas ao Banco de Dados de Pessoal da Marinha, de responsabilidade da DPMM. Esse procedimento possibilitará a formação de séries históricas e a condução de qualquer tipo de pesquisa pelo SPP, a qualquer tempo;

Paralelamente ao questionário é importante implementar a entrevista de desligamento, pois os oficiais, quando perguntados pessoalmente tecem comentários mais abrangentes sobre as questões objetivas; e

Realizar estudos semelhantes com os oficiais que permanecem no SAM, pois esses são maioria, se comparados com os que deixaram o SAM, a fim de efetuar comparações e melhor identificar ações motivacionais.

Finalmente, pode-se concluir que a evasão de oficiais é uma consequência, e não a causa do problema. Buscar as causas deve envolver a todos os setores, todos os chefes e, porque não dizer, todos os líderes, além de ser entendido como um objetivo firme e permanente da Gestão de Pessoas na MB, pois o enorme prejuízo relacionado a essas consequências a Marinha já conhece.

“Nosso pessoal é o nosso maior Patrimônio”!

APÊNDICE F – Aspectos Relevantes da Gerência da Carreira dos Oficiais

As Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha (SPP), DGPM-305, contidas em Brasil (2005), apresentam as informações sobre o Sistema e sobre os processos envolvidos, tais como a determinação de necessidades, o planejamento da carreira e a execução dos processos. Normatiza as responsabilidades e atribuições dos seus elementos constituintes e os mecanismos para o funcionamento do SPP. Também estabelece a dinâmica do sistema e os procedimentos para a formulação do Plano Corrente⁶⁵.

As linhas-mestras a serem seguidas nas carreiras dos diversos Corpos e Quadros de Oficiais são descritas no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM) e servem como referência para a execução do preparo e emprego dos oficiais geridos pelo SPP (BRASIL, 2007).

O Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM) tem o propósito básico de orientar as ações de preparo e emprego dos oficiais, visando ao atendimento das necessidades do serviço naval. [...] O PCOM é um documento normativo e de planejamento, aprovado pelo Comandante da Marinha (CM), com fulcro no parágrafo único do art. 59 da Lei no 6.880, de 9 de dezembro de 1980 – Estatuto dos Militares (EM). [...] O PCOM constitui-se em uma das publicações básicas do Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) e consolida-se como documento normativo de orientação profissional ao estabelecer diretrizes para o gerenciamento da carreira de oficiais dos diversos Corpos e Quadros, fixar condições para o acesso seletivo, gradual e sucessivo e assegurar fluxos de carreira regulares, equilibrados e contínuos. As diretrizes do PCOM são expressas em termos de conceitos e normas que decorrem de uma vasta e diversificada legislação. [...] As normas estabelecidas pelo PCOM aplicam-se aos oficiais de carreira e aos oficiais da Reserva da Marinha [...] (BRASIL, 2007, p.IV).

Conforme estabelecido na DGPM-305, os Planos Correntes de Oficiais (PCO) são o produto final do SPP para um determinado exercício, ou seja, o que será executado no ano. O PCO é mais do que um simples documento, devendo ser entendido como o resultado de um planejamento adequado, que busca compatibilizar as necessidades de pessoal da MB com os recursos humanos disponíveis para distribuição, seguindo o planejamento prévio do PCOM.

Alguns ajustes necessários, decorrentes das realimentações do sistema, são inseri-

⁶⁵ São os documentos constitutivos do SPP, emanados pela DGPM, que determinam as ações a serem empreendidas pela Administração Naval, de forma a atender às necessidades da Marinha, com o máximo aproveitamento dos recursos humanos disponíveis e tornando eficaz o gerenciamento da carreira naval. Visam, basicamente, a assegurar o preenchimento dos cargos previstos nas Tabelas de Lotação, obedecendo às exigências de cada Posto/Graduação, Corpo, Quadro e Habilitação (BRASIL, 2007, p. 4.1).

dos nos PCO, a fim de corrigir distorções geradas por evasões indesejadas ou por alterações na Tabela de Lotação da MB, seja por acréscimo ou extinção de novas organizações ou alterações em demandas específicas.

Como um exemplo de necessidade de correção no ingresso e na formação de oficiais, pode ser apresentado à demanda de pessoal por vir, fruto da nova Estratégia Nacional de Defesa (END), que já motivou o início de estudos no setor do pessoal da MB, com o intuito de atenderem as perspectivas vindouras. Como exemplo, a construção de submarinos de propulsão nuclear e de novos meios para compor uma segunda Esquadra, que impactarão o sistema com uma demanda de acréscimo da TL da MB e de novas tecnologias, associadas à necessidade de diferentes capacitações de pessoal.

O Sistema de Planejamento de Pessoal

Conforme normatizado na DGPM-305, contida em Brasil (2005, p. 1-1), a estrutura do SPP envolve todas as organizações da MB, indicando os níveis de responsabilidade de cada estrutura dentro do conjunto. O Comandante da Marinha (CM) é quem estabelece a **política de pessoal da MB**, competindo a ele a aprovação das resoluções do Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE)⁶⁶ e dos Planos de Carreira. A **Direção-Geral** é exercida pelo Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), a quem compete à presidência do COPLAPE, conselho que presta a assessoria-geral ao CM, nos assuntos relacionados ao planejamento de pessoal.

O Diretor-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) exerce a **Coordenação-Geral** do SPP. Este é o órgão responsável pela elaboração das normas de funcionamento do SPP e pelo planejamento e supervisão das atividades de pessoal no âmbito da MB. O DGPM coordena a determinação de necessidades e propõe as alterações no efetivo da MB. Cabe a essa Diretoria-Geral a colocação em prática das resoluções do COPLAPE e a promulgação dos PCO e das respectivas alterações.

A **Coordenação Setorial** é realizada no COPLAPE, por intermédio dos seus membros: o EMA que é o Órgão de Direção-Geral (ODG) e os Órgãos de Direção Setorial (ODS): Comando de Operações Navais (ComOpNav), setor operativo da MB; Diretor-Geral

⁶⁶ O Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE), de acordo com a DGPM-305, é o Órgão consultivo de caráter permanente, possuindo a seguinte constituição: Presidente: CEMA; Membros: os ODS; Assessores: DPMM, CPesFN, Chefe do GCM, DPCvM e o Sub-Chefe de Logística e Plano Diretor do ComOpNav; Secretário: Subchefe de Logística e Mobilização do EMA. [...], durante as suas reuniões, aprecia o planejamento para o exercício seguinte, avalia prioridades e estabelece a necessária compatibilização entre o que se pretende realizar e o que será possível executar.

do Material da Marinha (DGMM), setor do material; DGPM, setor do pessoal, Secretário-Geral da Marinha (SGM), setor de administração e finanças; e o Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), setor responsável pelos Fuzileiros Navais.

Compete ao COPLAPE analisar os assuntos de alto nível afetos ao pessoal da Marinha, tais como a aprovação das propostas de alteração das TL e das diretrizes para a atualização dos PCO; além de definir a distribuição do efetivo de militares existentes na MB.

A **coordenação técnica** dentro de áreas específicas de conhecimento é efetuada pelas Organizações Militares Coordenadoras Técnicas (OMOT), que orienta a formação técnica específica para a qualificação, o preparo e o emprego do pessoal envolvido nas atividades de suas respectivas áreas.

No caso do CA e do CIM a **Gerência Executiva** é exercida pela DPMM a quem compete elaborar as normas e administrar a execução do SPP. É o órgão que acompanha as carreiras e recebe as principais realimentações do sistema, propondo as alterações necessárias às correções para compensar as evasões e as novas demandas.

Na DPMM são realizados os processos inerentes às carreiras dos oficiais, tais como o ingresso de pessoal, promoção, cumprimento de requisitos básicos e exclusão do SAM, que permanecem registrados em banco de dados integrados com os demais setores, proporcionando os dados históricos das carreiras dos militares para uso do SPP.

A distribuição de pessoal disponível na MB é realizada pelo Órgão Central de Distribuição (OCD), que no caso do CA e CIM é uma função exercida pela DPMM, que estuda as necessidades apresentadas pelos diversos setores e aloca o pessoal disponível para cada um dos Setores de Distribuição de Pessoal (SDP).

A distribuição de pessoal segue as diretrizes contidas nas Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) e nas Orientações Setoriais (ORISSET) do setor do pessoal.

Os SDP, por sua vez, efetuam a redistribuição do pessoal para atender os cargos previstos nas TL de cada Organização Militar (OM) da Marinha de acordo com as prioridades de emprego e das normas sobre a movimentação de pessoal.

As diversas OM da MB são os órgãos capilares do sistema e são responsáveis pelas principais fontes de realimentação do SPP. Na realidade, podem ser consideradas como o local de trabalho dos jovens oficiais, onde os tenentes passam a ocupar os cargos previstos para as suas carreiras, onde são efetivamente empregados. Essas organizações fazem o acompanhamento e a orientação de todos os militares que compõe as suas tripulações⁶⁷. É esse o

⁶⁷ Tripulação – segundo o Art. 2-1-13 da OGSA, a tripulação é constituída pela Oficialidade (Oficiais) e pela Guarnição (praças) de uma OM.

contexto onde convivem os tenentes e onde devem ser empregadas as diversas ferramentas de GP, tais como as avaliações, o monitoramento a orientação e o acompanhamento dos jovens oficiais, a fim de conquistá-los e motivá-los.

O Ingresso e a Evasão de Oficiais⁶⁸

Os atos e processos para o ingresso e a exclusão dos oficiais são regidos pelo Estatuto dos Militares e, no âmbito da MB, são detalhadas pelas Normas sobre Ingresso, Compromisso de Tempo, Permanência e Exclusão do Serviço Ativo da Marinha (BRASIL, 2008b).

O ingresso de pessoal na MB, no caso do presente estudo, ficará limitado àqueles cuja admissão é realizada por concurso público, para as escolas de formação, a fim de atuarem na carreira profissional militar-naval. São os oficiais dos quadros do CA e IM formados pela EN.

As análises a respeito dos oficiais que ingressarem para compor os Quadros Complementares da Armada (QC-CA) e de Intendentes (QC-IM) não serão abordadas, independente de serem oficiais do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha, que, de acordo com o Brasil (2007, p B-2), podem ser transferidos para o Quadro de Oficiais da Armada e para o Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha, quando atingirem o quinto ano no posto de CT. Em que pese serem considerados talentos, captados com bom nível de conhecimento, adquirido fora da MB, os oficiais dos QC-CA e QC-IM, não serão analisados no presente estudo pelos seguintes motivos:

- Estão disponíveis e são captados no mercado de trabalho com maior facilidade;
- A formação profissional militar-naval no CFO⁶⁹ é rápida, com tempo médio inferior a dois anos entre o edital do concurso e o término da formação; e
- Apresentam baixo custo de investimento para habilitá-los para serem empregados como tenentes.

O SPP utiliza esses oficiais como a principal ferramenta para corrigir as faltas de oficiais decorrentes da evasão dos tenentes CA e IM e das novas demandas não previstas nos planejamento inicial.

No caso dos Oficiais do Corpo da Armada, os dados retirados do boletim eletrôni-

⁶⁸ Oficiais neste título ficam restritos ao público alvo do presente estudo, que são os tenentes dos quadros de oficiais do CA e IM.

⁶⁹ CFO – é o curso de formação para oficiais que ingressam para as carreiras, sem passarem pela EM e CN. O curso possui período inferior a dez meses. Realizado no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW).

co de oficiais da Marinha (SISBOL), referente ao mês de maio de 2009, indicam que nos últimos anos os oficiais do QC-CA representam apenas 5% dos tenentes, se comparados com os oficiais oriundos da EN.

No caso do Corpo de Intendentes da Marinha, os dados retirados do SISBOL, referente ao mês de maio de 2009, indicam que o repletamento das evasões de oficiais IM, nos últimos dez anos teve uma participação significativa de oficiais QC-IM, representando 39% se comparados aos oficiais IM oriundos da EN. Estes percentuais, apresentados com valores superiores ao caso dos oficiais QC-CA, são considerados uma consequência das elevadas evasões de tenentes do quadro de oficiais IM ocorridas nos anos anteriores, conforme análises constantes nos Apêndices C e D.

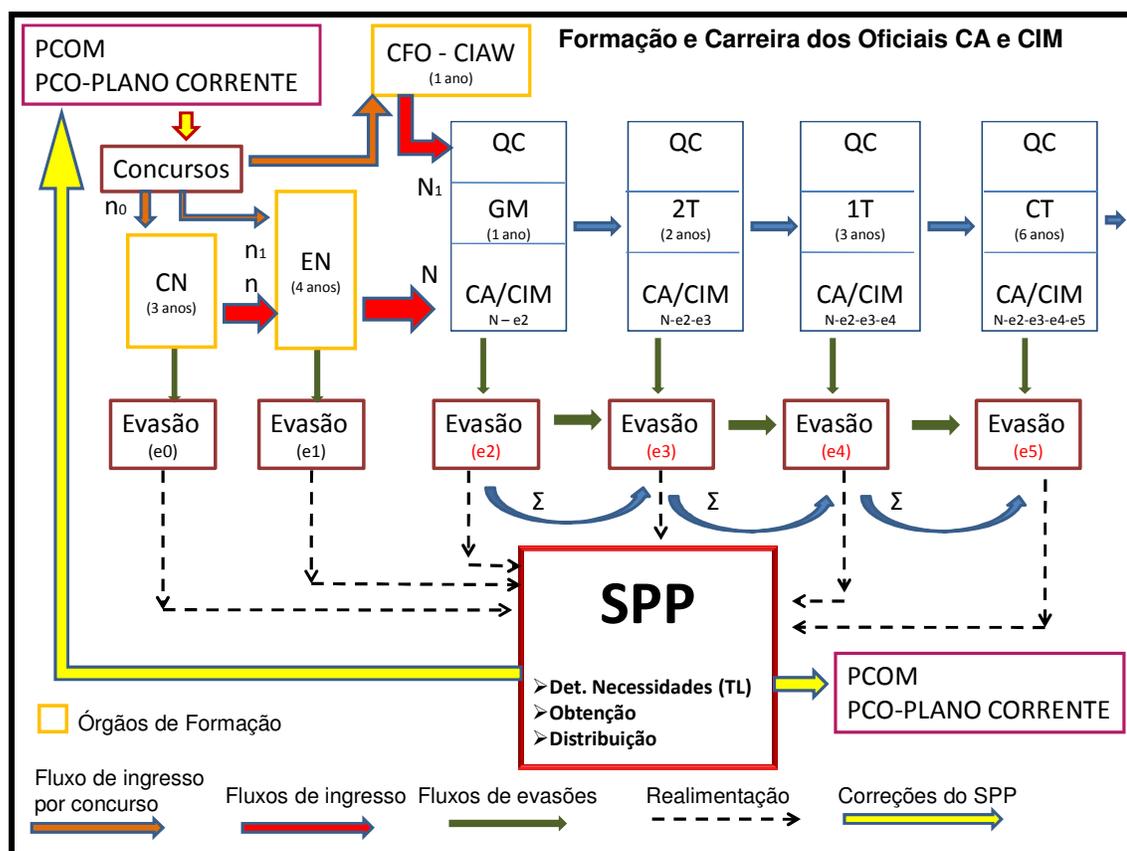


FIGURA 1 – Dinâmica da carreira dos Oficiais CA e CIM e atuação do SPP

Fonte: DGPM 305, Brasil (2005).

A FIG 1 apresenta um diagrama esquemático do SPP, que sintetiza o processo logístico de pessoal atinente aos oficiais do CA e do CIM, mostrando os diversos fluxos e fontes de ingresso, evasão e realimentação, indicando as possibilidades de repletamento dessas

carreiras. Mostra ainda, a atuação e o posicionamento do SPP, acrescido dos seus principais instrumentos de atuação no processo, os PCOM e PCO.

Em resumo, considerando a logística de pessoal da Marinha, o SPP realiza a determinação de necessidades de obtenção de oficiais, com fulcro na Tabela de Lotação da MB e com as informações adicionais, fruto da realimentação do fluxo de carreira das turmas, recebendo as informações sobre as evasões nos diversos postos.

Assim, dentro das disponibilidades legais, previstas na Lei de Reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha (BRASIL, 1997) e no Decreto que distribui o efetivo da Marinha (BRASIL, 2008b), considerando, ainda, as capacidades físicas de recebimento de pessoal de cada Escola de Formação, são planejados os concursos para os três tipos de ingresso na MB: pelo Colégio Naval (CN); pela Escola Naval (EN); e pelo CFO, no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW).

O CN é a escola preparatória da MB, onde é ministrado o ensino médio e as noções iniciais do ensino profissional militar-naval aos seus alunos. Constitui o primeiro degrau da carreira da maior parte dos oficiais dos quadros CA e IM. De acordo com as necessidades determinadas pelo SPP, discriminada no PCO editado para o ano corrente, são admitidos novos Alunos por concurso público, conforme o fluxo “no” da FIG 1, que após um processo de formação e seleção, com duração mínima de três anos, são admitidos na EN, como Aspirantes, conforme o fluxo “n” da FIG 1. Dentre as evasões, essas são as de menor custo para a MB, e em que esta pode propiciar melhoria na eficiência do processo seletivo, com maior índice de atrição, ao longo dos três anos de convivência com a Marinha. O resultado desse processo pode encaminhar para a EN os talentos com os melhores perfis para a carreira naval.

As evasões ocorridas no CN, representadas na FIG 1 pela linha de fluxo “eo”, são corrigidas pelo SPP por meio de concurso público para ingresso de pessoal direto na EN, representado na FIG 1 pelo fluxo de ingresso “n1”.

Na EN, segunda etapa da formação da maioria dos oficiais CA e IM, o período do ciclo escolar é de, no mínimo, quatro anos. Ao seu término os Aspirantes são declarados GM, graduados com nível escolar superior e qualificados com formação militar-naval avançada. Conforme representado na FIG 1, o fluxo de “N” representa os Aspirantes que se formaram e iniciaram o ciclo pós-escolar como GM.

As Evasões ocorridas no período da EN, correspondente ao fluxo “e1” da FIG 1, possuem um custo mais elevados do que as ocorridas no CN, mas, ainda assim, devem servir de filtro para o processo de seleção, da mesma forma como realizado no CN. Essas perdas, dentro dos conceitos de rotatividade, são menos danosas que as ocorridas como GM ou como

tenente.

Um fato de cunho jurídico importante, com influência sobre o aprimoramento da seleção ao longo do período do CN e da EN, é o fato de os alunos e aspirantes não possuírem estabilidade garantida, o que facilita a evasão compulsória daqueles que não atingirem os níveis exigidos de qualificação e adequação. Os tenentes possuem estabilidade e, para que a MB possa demitir um oficial é necessário um processo administrativo complexo e de baixa possibilidade de sucesso.

As perdas de Aspirantes são compensadas de duas formas:

- a primeira, com a abertura de mais vagas para ingresso na turma inicial da própria EN, representada na FIG 1 pelo fluxo “n₁”; e

- a segunda, consiste em acrescentar a admissão de oficiais para compor os QC- CA e QC-IM, pelo CFO, representando o fluxo de ingresso “N₁”.

Em ambos os casos não se pode garantir que o recompletamento contemplará a turma que teve a evasão, podendo haver defasagens de um a dois anos, dependendo da velocidade de reação do SPP às realimentações contendo as informações sobre as evasões ocorridas no Sistema.

O ciclo pós-escolar é coordenado pela EN, possuindo uma duração de aproximadamente um ano. Ao longo desse período os GM realizam diversos cursos e adestramentos, culminando com a Viagem de Instrução de Guardas-Marinhas (VIGM), a bordo do Navio-Escola (NE) “Brasil”.

As evasões ocorridas entre os GM, representada na FIG. 1 pelo fluxo “e₂”, causam impacto considerável no planejamento e só serão corrigidas com o incremento de mais oficiais para ingresso nos QC-CA e QC-IM, dos anos subsequentes do CFO, com o aumento do fluxo “N₁” da FIG. 1. Essa ação ocorrerá com defasagem de um ano ou mais da turma que sofreu a atrição.

Ao encerramento do ciclo pós-escolar os GM são nomeados 2T e passam a ser empregados efetivamente no atendimento aos cargos previstos em TL. Seguem a carreira planejada no PCOM, cumprindo os requisitos para o preparo e emprego, galgando promoções, de acordo com os interstícios previamente planejados, seguindo um fluxo controlado de carreira.

As evasões de jovens oficiais, considerados pelo presente estudo, como os tenentes, são encaradas como perdas de grande relevância para a administração naval. Estão representadas na FIG. 1 pelos fluxos “e₃”, “e₄” e “e₅”.

Os problemas causados ao SPP por essas evasões são difíceis de serem reparadas, pois, a cada posto subsequente, esses profissionais realizam importantes cursos de carreira e

adestramentos para os exercícios dos de seus cargos. Por exemplo: o Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap), realizado como 1T, e o Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI), realizado como CT. Além disso, adquirem elevados níveis de qualificação e experiência profissional militar-naval, com o trabalho nas diversas OM.

Na legislação atual não há como admitir pessoal qualificado para ingressar diretamente nesses postos, tampouco há no mercado de trabalho profissional com o mesmo nível de capacitação para admissões na escala hierárquica superiores a de 2T do CA e do CIM.

A solução atual, adotada na MB, é a mesma utilizada para corrigir a evasão de Aspirantes e GM, qual seja o ingresso de Oficiais para o QC, formado pelo CFO. Esse procedimento apresenta uma considerável defasagem relativa ao tempo, gerando, por vezes falta de oficiais para completarem os cargos previstos em TL.

A Rotatividade e os Prejuízos Causados

Segundo Chiavenato (2008, p.88), a rotatividade de pessoal ou turnover⁷⁰ é o resultado da saída, da evasão de pessoal e a conseqüente entrada de novos profissionais para substituí-los no trabalho. Esse processo é contínuo e dinâmico a fim de manter a integridade e possibilitar o atendimento das necessidades básicas da organização. Existem dois tipos de evasão: aquelas realizadas por iniciativa da pessoa e aquelas que ocorrem por iniciativa da organização.

[...] A **rotatividade** não é uma causa, mas o efeito de algumas **variáveis externas** e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc. Dentre as **variáveis internas** estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por de boa parte dessas variáveis externas. [...] As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através de entrevista de desligamento feita com os colaboradores que se desligam da organização, e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. (*ibidem*, p. 90, grifo nosso)

A rotatividade de pessoal, quando a motivação não ocorre por interesse da própria organização, causa grande prejuízo, pois representa a indesejável perda do capital humano, a evasão dos ditos talentos, tão difíceis de serem obtidos e formados.

⁷⁰ **Turnover** ou **rotatividade**, no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos, de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional.

Nas empresas privadas essa evasão está diretamente relacionada a perdas de conhecimentos valiosos, de capacidades produtivas e de empreendedorismo, com consequente redução dos ganhos e dos lucros. Os prejuízos podem ser amplificados quando esses mesmos talentos, por motivos diversos, migram para os concorrentes de um mesmo mercado.

No caso da MB, uma Força Armada, a perda de tenentes, dos talentos, está associada à perda de conhecimento e à capacidade para o guarnecimento, manutenção e desenvolvimento de seus navios, equipamentos, sistemas entre outros, reduzindo a eficiência da Força para o cumprimento de sua missão constitucional.

Conforme foi visto, o SPP determina a sua necessidade observando os cargos previstos na TL da Marinha para cada Corpo e Quadro, dentro de suas especificidades e perfis. Por meio de um complexo cálculo explicado detalhadamente nas normas sobre o SPP. Nestes cálculos são consideradas como variáveis as taxas médias de evasão, o que altera o fluxo de admissão.

O SPP é preparado, de forma semelhante ao que fazem os setores de RH de qualquer outra empresa séria, que trabalha com planejamento estratégico para essa área. Os cálculos convivem com um índice de atrição razoável, mensurado por acompanhamento histórico das médias das evasões.

Os acréscimos ou reduções significativas desses índices, com valores superiores às médias históricas, devem ser identificados e tratados com ferramentas específicas para cada tendência, como exemplo, o decréscimo de evasão planejada pode gerar em algumas empresas a necessidade de adoção de programas de demissão voluntária, para atender o setor afetado, não deixando excesso de colaboradores desnecessários, com custos excessivos.

Para o presente estudo o problema recai no acréscimo significativo das evasões dentro da estrutura da MB. Uma Instituição que possui restrição de contratação de mão de obra direta no mercado de trabalho e segue normas sem flexibilidades.

Neste caso a evasão acentuada de uma turma de tenentes poderá acarretar a formação de “bolhas”⁷¹, que impactam o atendimento aos cargos de TL da Marinha e, principalmente, dos meios operativos, que consistem da atividade fim da MB, em que cada cargo é tido de grande relevância e, em situações de combate, não há substituto.

O problema também se reflete no fluxo de carreira e nos processos seletivos para

⁷¹ Bolha – no caso do presente estudo, é a existência de turmas com pequena quantidade de oficiais, em comparação com a média das turmas. As bolhas causam diversos problemas, como: alterações no fluxo de carreira planejado; dificuldades no preenchimento de cargos previstos em TL; e a redução de número absoluto de Oficiais em processos seletivos conduzidos pela Alta Administração Naval, para preenchimento de cargos e funções de confiança, a serem ocupados por pessoal qualificado.

comissões importantes como comandos e direções de organizações ou, também, nas promoções hierárquicas. As alterações provocadas nesse fluxo, como redução ou aumento dos interstícios planejados acarretam falta de oficiais para atendimento dos cargos previstos na TL da MB para aquele posto ou para os postos adjacentes. Esse acompanhamento é realizado pelo SPP, mas a solução por vezes demora, criando faltas críticas para atendimento das necessidades da MB.

A quantificação e a identificação das causas do aumento dos índices de evasão devem ocorrer com a maior brevidade possível, a fim de corrigir o problema já consumado, com o ingresso de novos talentos e, da mesma forma, deve-se procurar a soluções para redução dos índices que extrapolaram as médias.

Para atingir a redução da evasão é preciso verificar quais são as variáveis que podem influenciar na decisão do talento de sair da organização, quais delas são consideradas internas ou externas ao ambiente da Instituição, onde a empresa pode atuar para motivar os seus talentos e consequentemente retê-los em seu inventário de capital humano e intelectual.

O Estatuto dos Militares prevê, em no seu Art. 117, a obrigatoriedade de um tempo de compromisso militar mínimo após ingressar na Marinha, tendo como opção a demissão a pedido, mediante o pagamento de indenização pelo curso realizado na MB. Esse assunto é normatizado na MB pela DGPM-301, que prevê as indenizações e os prazos de compromisso que o oficial deve assumir ao término dos cursos.

Essas ferramentas, na prática, não são plenamente eficazes, e não atingem os seus propósitos, pois os tenentes, conforme os dados da DPMM, continuam solicitando a demissão a pedido ou são demitidos *ex-officio*, recebendo indenizações ou fazendo uso de recursos jurídicos, tais como liminares ou mandados de segurança, obtidos na Justiça comum, por alegação da manutenção de direitos constitucionais. Muitos afirmam que os preceitos constantes do Estatuto dos Militares não foram recepcionados pela CF.

A dinâmica da rotatividade na estrutura da MB representa efetivamente perda de capital humano, pois a evasão de pessoal qualificado representa perda de talento, com cabedal razoável de conhecimento, experiência e com fortes investimentos da Marinha na sua formação. No entanto, a substituição desse pessoal, seja qual for o método escolhido pelo SPP, ocorre de forma defasada no eixo do tempo. Os novos talentos que ingressam para servirem de substitutos, a maior parte deles oriundos dos Oficiais dos Quadros Complementares ou do aumento de vagas para ingresso na EN, são admitidos com um mínimo de experiência e de qualificação militar-naval, consequentemente, com menor talento e com um tempo de atraso para o atendimento da necessidade de pessoal.

O resultado dos fluxos envolvidos na rotatividade de pessoal para a instituição representa um saldo negativo de talentos, de conhecimentos, de qualidade e de experiência. O que representa a perda real de capital humano e de investimentos da Marinha.

ANEXO A – Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN)

MARINHA DO BRASIL

COMANDO DO PESSOAL DE FUZILEIROS NAVAIS

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

CPESMARINST Nº 10-01

Assunto: Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN)

Anexos: A) Modelo de carta aos Oficiais orientados;
B) Modelo de Entrevista Inicial;
C) Modelo de Relatório Consolidado de Avaliação de Satisfação Profissional;
D) Código de Ética do orientador;
E) Código de Ética do orientado;
F) Modelo de Relatório de Contatos Semestrais; e
G) Modelo de Entrevista de Desligamento.

1 – PROPÓSITO

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

2 – CONCEITO DO PROA-CFN

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

3 – DISPOSIÇÕES GERAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4 – DEFINIÇÕES, COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

4.1 - Comissão Avaliadora do PROA-CFN

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

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

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

4.2 - Departamento de Oficiais

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

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

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

4.3 - Oficial orientador

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

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

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

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

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

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

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

5 – VIGÊNCIA

Esta CPESMARINST entra em vigor na presente data.