

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC MARCELO WILSON PIMENTEL GLATTHARDT

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL MILITAR-NAVAL:

a evasão dos jovens Oficiais embarcados em navios de superfície.

Rio de Janeiro

2010

CC MARCELO WILSON PIMENTEL GLATTHARDT

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL MILITAR-NAVAL:

a evasão dos jovens Oficiais embarcados em navios de superfície.

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

Orientador: CC Robero Henrique Assad dos Santos.

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2010

RESUMO

Reduzir os níveis de evasão dos jovens Oficiais que trabalham embarcados nos navios de superfície da Marinha do Brasil se reveste de especial importância, pois a perda de cada um desses Oficiais deixa uma lacuna que não pode ser imediatamente reocupada por tratar-se de uma mão-de-obra com elevado grau de especialização. A demissão de cada um desses Oficiais também representa um elevado prejuízo à União, visto que o custo da sua formação é elevado. Desta forma, mais coerente e menos dispendioso seria priorizar a gestão da motivação, cuja eficácia contribuiria para elevar o nível de satisfação com o trabalho desses jovens Oficiais. Porém, a eficácia da gerência da motivação começa pelo reconhecimento, por parte dos superiores hierárquicos, que as relações no trabalho passam por uma revolução e que aprimorar as suas habilidades interpessoais é de fundamental importância, pois a maior parte dos conflitos no ambiente de trabalho advém de diferentes pressupostos a respeito do comportamento humano, embora este obedeça a um padrão racional. O relacionamento colaborativo é fundamental para liderar os jovens Oficiais, cujos valores são diferentes das gerações passadas, que cobram mais exemplos de retidão de caráter e correção de atitudes de seus superiores, que dão especial importância ao ambiente de trabalho a bordo dos navios e que valorizam os desafios como o aspecto mais importante de retenção no trabalho. As mudanças na cultura organizacional também se revestem de especial importância para criar uma estrutura mais atraente aos jovens, cujo perfil inovador é imprescindível para que a Marinha do Brasil possa responder aos novos desafios do mundo globalizado e caminhar com mais celeridade rumo a sua excelência que consiste, essencialmente, em combater no ambiente marítimo em defesa da Pátria.

Palavras-chave: Evasão. Jovens. Oficiais. Navios de superfície. Motivação. Relações interpessoais. Liderança. Cultura organizacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	UMA PROFISSÃO DIFERENTE.....	6
3	A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	12
4	A TEORIA ECONÔMICA DO COMPORTAMENTO HUMANO.....	15
5	A JUVENTUDE CONTEMPORÂNEA.....	20
6	AS QUESTÕES ATUAIS SOBRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
7	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

“As guerras são travadas com armas, mas elas são ganhas por homens” (PATTON citado por HEINL, 1966, p.178).

Segundo o Professor Dr. Geoffrey Till (2009), alguns estrategistas navais valorizam os aspectos mensuráveis da guerra, como a disposição das esquadras e o desempenho físico e tecnológico das armas. Para eles a estratégia naval é uma ciência, onde a sua essência pode ser reduzida à leis e regras. Outros, porém, estão focados nos aspectos não mensuráveis da guerra, como o comando, a liderança e a motivação em combate. Estes consideram a estratégia naval uma arte, onde o julgamento de comando e a tomada de decisão são essenciais. A discussão apaixonada está longe do fim. Porém, o ponto pacífico é de que tanto a arte, como a ciência são produzidas pelo homem, logo, no século XXI, é preciso prover uma marinha com aquilo que ela mais precisa: marinheiros altamente performáticos.

Além disso, tal como uma corporação civil, a MB precisa ser gerenciada, pois é uma organização de pessoas para atingir resultados. Para ser bem-sucedida precisa conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência (KOULOPOULOS; SPINELLO, 1997). Mas inúmeros são os desafios no tempo presente para que a organização consiga caminhar rumo a sua excelência, que consiste, essencialmente, em possuir navios modernos e estar pronta para combater no mar em defesa da Pátria¹.

A declaração do Ex-Chefe de Operações Navais da Marinha dos EUA, Almirante Jay Johnson², ao Senado dos EUA, resume, categoricamente, o maior desafio que se apresenta a uma marinha de primeira linha no século XXI.

O ingrediente mais crítico para o nosso continuado sucesso continua sendo o nosso pessoal. Eles têm servido com distinção num período difícil que inclui uma

¹ http://www.mar.mil.br/menu_v/instituicao/missao_visao_mb.htm.

² O Alte Jay L. Johnson foi Chefe de Operações Navais da Marinha norte-americana de 1996 a 2000.

prolongada desvalorização da Força enquanto os requisitos operacionais aumentam. Nossa postura de prontidão é totalmente dependente de atrair e reter pessoal de alta qualidade, motivando, e treinando os marinheiros, ao mesmo tempo que a forte economia da nação continua a representar um desafio significativo no recrutamento e retenção (JOHNSON, 2000, p. 3)³.

O fato é que a vida no mar é austera e, a maioria dos jovens não está disposta a tamanho sacrifício. Ademais, na era do conhecimento, existe uma acirrada competição entre as empresas pelas pessoas mais capacitadas, pois o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual (CHIAVENATO, 2004). Neste novo cenário, a MB precisa responder ao desafio de manter a sua força de trabalho motivada para que atinja e mantenha um elevado nível de satisfação profissional, pois só assim, evitará a evasão de seu pessoal, sobretudo, dos Oficiais do Corpo da Armada, cuja formação é demorada, limitada e de alto custo.

Assim, o propósito deste trabalho é analisar as causas da evasão dos jovens Oficiais que trabalham embarcados nos navios de superfície da MB. E para tanto, verificou-se que existe um desafio histórico em atrair e reter pessoal para a profissão marítima devido à aspectos peculiares da atividade, e que, atualmente, há uma acirrada competição por mão-de-obra qualificada. Portanto, é preciso desenvolver um conjunto de compensações para valorizar o pessoal embarcado e priorizar a gestão da motivação, cuja eficácia contribuirá para que sejam atingidos melhores níveis de satisfação profissional. Também foi constatado que é preciso aprimorar as habilidades interpessoais dos chefes para capacitá-los a trabalhar com a juventude, que requer um novo tipo de orientação, e que a liderança ganha ainda mais importância diante da maior cobrança de correção de atitudes por esses jovens. Finalizando, foi verificado que a forte cultura organizacional da MB impõe resistência às mudanças que são necessárias para tornar a Instituição mais moderna e atraente à juventude, cujo perfil inovador é indispensável para que a MB caminhe com mais celeridade rumo à excelência.

³ Declaração do Alte Jay L. Johnson antes do Comitê de Services Armados do Senado. Disponível em <http://www.armed-services.senate.gov/statemnt/2000/000301aj.pdf>.

2 UMA PROFISSÃO DIFERENTE

Alfred Mahan (1840-1914), destacou que o caráter do povo e a fração da população ocupada com os assuntos marítimos são da mais alta relevância para o desenvolvimento do Poder Marítimo, e conseqüentemente, como fonte de captação da força de trabalho para o Poder Naval de um Estado (MAHAN, 1987). Geoffrey Till, concorda com a visão mahania, porém alerta que muitas sociedades adquiriram uma percepção adversa do mar ao longo da história, e que alguns aspectos peculiares da profissão marítima são um empecilho para atrair e reter a força de trabalho (TILL, 2009).

Um aspecto é o ambiente, pois o mar foi considerado ao longo da história, fisicamente e psicologicamente perigoso por colocar as pessoas em contato com o exótico e o desconhecido (TILL, 2009). O medo e a insegurança dominaram as consciências das populações litorâneas. E isto não é apenas fruto da imaginação das pessoas que vivem em terra. A vida dos povos costeiros foi profundamente marcada pelo luto, violência e dominação (BARROS, 2004). Segundo Till, essa percepção não mudou, e o mar ainda é considerado um lugar misterioso, onde a maioria das pessoas decididamente não quer viver (TILL, 2009).

Outro aspecto está relacionado à natureza penosa do trabalho a bordo, pois

os estudos que se preocuparam em caracterizar a vida dos homens do mar em navios mercantes ou de guerra revelaram um cotidiano profundamente marcado pelo sofrimento - constatação válida para diferentes temporalidades históricas e cronológicas (RODRIGUES, 2005, p. 185).

Para a Professora Dra. Leny Sato⁴, a penosidade consiste na “falta de controle no processo de trabalho que leva o trabalhador ao sofrimento” (SATO, 1994, p. 169). Analisando algumas pesquisas encomendadas pela Marinha dos EUA, o Capitão-de-Corveta John Martins concluiu que a Marinha dos EUA é um lugar onde a maioria das pessoas não quer trabalhar, pois consideram o trabalho do marinheiro rude (MARTINS, 2001).

⁴ Leny Sato possui doutorado em Psicologia Social e Livre Docência em Psicologia pela Universidade de São Paulo. É Professora Titular da Universidade de São Paulo. Atua nos seguintes temas: trabalho, psicologia social, saúde do trabalhador, psicologia social do trabalho, psicologia social da saúde.

Um outro aspecto é que “os longos períodos embarcados, a constante mobilidade espacial e o afastamento das relações sociais anteriores são características da vida dos homens do mar” (OLIVEIRA, 2009, p. 4). Um navio no mar é um mundo a parte da sociedade. (RODRIGUES, 2005). O filósofo grego Diógenes retratou bem esta realidade quando disse que não sabia se os marinheiros deveriam ser contados entre os vivos ou entre os mortos (TILL, 2009). A literatura especializada está repleta de exemplos, como o abaixo, que exprimem a percepção social do confinamento marítimo em diversas culturas.

Nenhum homem que tenha suficiente entendimento de que está se colocando em um cárcere será marinheiro, porque estar em um navio é estar em um cárcere, com a possibilidade de ser afundado [...]” (BOSWELL, citado por TILL, 2009, p. 81).

O Professor Dr. Eduardo Losicer⁵ realizou um estudo de campo para descobrir as causas da grande evasão da atividade *off-shore*, onde, em parte dos casos, as pessoas apresentavam transtornos psíquicos. Inicialmente, ele acreditava que o estudo devia apontar para causas comportamentais como a adaptação individual, sobrecarga de trabalho, periculosidade, entre outras. Porém, constatou que os transtornos eram decorrentes do efeito de “instituição total”⁶ (LOCISER, 2003).

A descontinuidade da sua vida familiar, social e sexual pode provocar dissociações psíquicas freqüentemente patológicas. Porém, a capacidade psíquica do homem é destinada a suportar estas perdas, bem como, a perda da segurança física. Contudo, a perda que deixa o sujeito sem suporte é a perda de reconhecimento “de terra”, verificado durante seu longo internamento no mar (LOSICER, 2003, p. 5).

Outro fenômeno observado entre os embarcados foi uma espécie de “confinamento simbólico”, resultado da falta de reconhecimento da experiência do embarcado pelo pessoal de terra, que provoca no indivíduo uma sensação contínua de separação social,

⁵ Eduardo Losicer é médico psiquiatra, analista institucional e Doutor em psicologia clínica pela PUC-SP. Realizou pesquisas clínicas sobre situações de convivência prolongada e confinada, analisando as subjetivações que essa condição produz.

⁶ Segundo Goffman (1974, p.11), uma instituição total pode ser definida como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada. Goffman classifica as instituições totais em cinco categorias. Os navios estão dentre as estabelecidas com a intenção de realizar de modo mais adequado alguma tarefa de trabalho e que se justificam apenas por meio de tais fundamentos instrumentais.

mesmo quando está em terra (LOCISER, 2003). Talvez isso explique porque o estrategista militar Corbett (1854-1922), que era civil, nunca tenha concordado com as colocações de Mahan, um marinheiro que defendia a especificidade e identidade das marinhas como distintas e separadas das outras forças (CORBET, 1911).

Para Losicer a evasão da profissão marítima é fruto de um processo de seleção natural psíquica. Este processo tem início quando o indivíduo faz sua opção profissional de forma voluntária e consciente, em função da qual compromete sua segurança física, seu vínculo social e seu equilíbrio mental em troca de ganhos materiais e de expectativas futuras. Dividido e optando pelo sacrifício de sua vida na cidade (território cultural e político), na família, no lar e em um trabalho “normal”, o indivíduo embarcado fica confinado num espaço de absoluta indiscriminação entre o público e o privado (LOSICER, 2003).

Somando-se aos três aspectos mencionados anteriormente, agrega-se um aspecto específico do Poder Naval: o estresse em combate. Segundo Robbins, o estresse não é de todo ruim, pois é por meio dele que o ser humano consegue superar os seus próprios limites (ROBBINS, 2009). Porém, estipular níveis de estresse compatíveis com a capacidade da mente humana a bordo de um navio de guerra moderno é um desafio, pois a quantidade de informações que precisam ser processadas, rapidamente e sobre tensão, pela mente humana é imensa. Segundo o Alte Woodward, durante a Guerra das Malvinas (1982), alguns militares precisaram retornar para casa pela falta de condições mentais para suportar o estresse a que estavam sendo submetidos, pois quando isso ocorre, o homem fica incapaz de responder corretamente aos estímulos externos e fazer o seu trabalho (WOODWARD, 1997).

Sem dúvida, a melhor palavra para traduzir a vida no mar é abnegação. O extremo desgaste, psicológico e físico, e o sacrifício pessoal exigido dos que nele se aventuram explica porque recrutar e reter pessoal para esta profissão sempre foi um grande desafio.

Segundo o Professor Dr. Marcus Rediker⁷, as profissões do mar surgiram como uma parte exclusivamente masculina do mundo do trabalho ocidental, e principalmente homens pobres se empregavam nelas. Por isso, para a defesa do comércio marítimo britânico era comum a presença de mercenários das mais diversas origens, escravos e delinquentes a bordo dos navios a serviço de Sua Majestade, em uma época onde as pessoas iam para o mar por necessidade de sobrevivência, pela aventura de conhecer o mundo, por ambição ou em decorrência de políticas de recrutamento forçado que garantiam os recursos humanos necessários à manutenção do embrionário Poder Naval daquele Estado (REDIKER, 1987).

Segundo Norbert Elias (1897-1990), um método muito utilizado para garantir a força de trabalho para o Oficialato Naval britânico foi o recrutamento de crianças. “Recrutá-los jovens, era um lema da antiga Marinha” (ELIAS, 2006, p.91). Assim, em uma época em que os livros tinham pouca serventia para esta profissão, era normal que meninos começassem as suas carreiras para se tornarem Oficiais aos 9 ou 10 anos, pois acreditava-se que esta era a única maneira de uma pessoa se acostumar ao desconforto da vida no mar (ELIAS, 2006). A realidade é que, apartados da vida social em terra, passavam a viver exclusivamente em função do trabalho, e como não possuíam instrução formal ou outro ofício, a possibilidade de mudar de vida era remota (THOMPSON, 1979).

Somente a partir do início do século XVI, quando corsários como Drake (1540-1595), Hawkins (1562-1622) e outros começaram a fazer fama e dinheiro foi que a profissão militar-naval passou a atrair parte dos jovens aristocratas britânicos. Porém, até o século XVII, ainda era muito difícil atraí-los e retê-los, visto que a austeridade da vida no mar era incompatível com a sua condição social. Apenas a partir do século XVIII, quando a guerra

⁷ Marcus Rediker é Ph.D. em história pela *University of Pennsylvania*.

passou a ter caráter científico e a profissão ganhou maior prestígio social foi que os jovens *gentlemen* passaram a se alistar como aspirantes para seguir carreira (ELIAS, 2006).

Desta forma, a política de recrutamento foi substituída da conscrição para o voluntariado à medida que se precisou de pessoal melhor qualificado para atender as novas exigências que se apresentaram à Marinha britânica. Neste processo, o reconhecimento profissional e o prestígio social, foram fatores importantes de compensação do sacrifício que serviram para atrair os jovens britânicos para o mar.

E hoje em dia, o que leva um jovem a entrar em uma marinha? Segundo Carl Von Clausewitz⁸ (1780-1831), “de todas as paixões que inspiram o homem em batalha, nenhuma, nós temos que admitir, é tão poderosa e constante como o desejo pela honra e reconhecimento” (CLAUSEWITZ, 1976, p. 10). Além disso, a teoria da administração possui um enfoque limitado nos modelos de motivação baseados unicamente em sistemas de premiação, pois em geral, seus resultados são temporários quando se trata de produzir mudanças duradouras em atitudes e comportamentos. Ademais, estudos recentes revelaram que os salários e os benefícios adicionais não são os principais motivos pelos quais uma pessoa gosta de seu emprego, ou nele permanece. Muito mais importantes são a qualidade do trabalho e o apoio recebido em seu ambiente (ROBBINS, 2004; CHIAVENATO, 2004).

Mas, isso não quer dizer que a remuneração não tenha o seu valor para as pessoas. Segundo Robbins, outros estudos têm demonstrado que o dinheiro possui um valor simbólico, visto que é o primeiro resultado a ser comparado pelo trabalhador como medida de retribuição e do justo reconhecimento dos seus esforços, logo quem deseja atrair e reter pessoal de alto nível moral, ético e intelectual precisa remunerar de maneira coerente com esta qualificação (ROBBINS, 2004).

Assim como o dinheiro, outras compensações, por menores que pareçam ser,

⁸ Clausewitz escreveu o livro *On War* que se tornou o mais importante trabalho de estratégia militar do ocidente.

possuem um enorme valor simbólico e servem como padrão de comparação entre os trabalhadores. Uma das maiores reclamações dos jovens Oficiais embarcados foi a falta de reconhecimento do pessoal embarcado e a falta de distinção entre os militares que trabalham no mar e os que trabalham em terra (MACEDO, 2009). Por isso, em curto prazo a MB poderá desenvolver um conjunto combinado de compensações, para diferenciar sensivelmente seus militares que trabalham embarcados dos que trabalham em terra. O melhor exemplo na MB que demonstra que priorizar o pessoal embarcado contribui para atrair e reter pessoal aconteceu na Força de Submarinos. Após enfrentar uma crise pela falta de Oficiais voluntários para a atividade na década de 1990, a MB investiu na construção de apartamentos bem localizados para moradia exclusiva dos submarinistas embarcados. Assim, ao pisar a bordo o militar recebe a chave do imóvel e ao desembarcar é obrigado a desocupá-lo (BRASIL, 2009). Além disso, a MB passou a custear a hospedagem em bons hotéis por ocasião da estadia nos portos e adotou um sistema flexível de rodízio da tripulação. Como resultado desse processo, a Força de Submarinos não só resolveu o seu problema de recrutamento, como atualmente, precisa administrar a saudável disputa dos submarinistas por uma vaga a bordo.

Geoffey Till defende que os Estados que não buscarem melhorar a percepção da sociedade sobre a vida no mar terão cada vez mais dificuldade de desenvolver seu Poder Naval no atual mundo globalizado, pois a transformação social e as preocupações mais frequentes com a saúde e segurança estão fazendo com que a vida no mar se torne cada vez menos atraente. Além disso, alerta que a situação é agravada pelo crescente aumento do número de empregos bem remunerados em terra, enquanto os marinheiros continuam sendo mal remunerados. Para Till, o investimento em medidas de compensação do sacrifício são fundamentais, porém acredita que o fator mais importante para reter pessoal qualificado ainda seja a satisfação no trabalho (TILL, 2009).

3 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Robbins, nos Estados mais desenvolvidos, os estudos sobre a satisfação com o trabalho demonstraram que, em geral, as pessoas gostam do que fazem. Embora não haja unanimidade sobre o assunto, acredita-se que devido ao elevado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dessas sociedades, as pessoas consigam escolher os empregos mais adequados aos seus interesses, suas habilidades e seus valores pessoais (ROBBINS, 2004). Estes três aspectos são fundamentais para a compreensão da satisfação do ser humano com o trabalho que realiza.

Segundo Michael C. Jensen, as pessoas têm interesses, demandas ou desejos próprios e irão agir no sentido de maximizá-los (JENSEN, 2001). Além disso, algumas profissões requerem habilidades humanas específicas. Segundo Norbert Elias, na época da marinha à vela uma pessoa com a mente de um artesão estava apta a executar as tarefas de bordo e combater, desde que, tivesse uma boa resistência às intempéries do mar. Hoje, além da resistência física, para tripular um moderno navio de combate, é preciso ter uma mente cientificamente treinada para processar a elevada quantidade de informações em combate e operar os complexos equipamentos de bordo (ELIAS, 2006; TILL, 2009). Por fim, como qualquer pessoa, os jovens Oficiais possuem os seus valores. Estes são convicções básicas de que é melhor se comportar de uma determinada maneira diante das situações que se apresentam. Segundo Robbins, os valores estão baseados naquilo que as pessoas acreditam ser correto, bom e desejável. A maior parte destes valores é adquirida durante a infância, são moldados pela cultura, e tornam-se estáveis e duradouros (ROBBINS, 2004).

Segundo Robbins, as pessoas têm atitudes em relação às situações que se apresentam. São avaliações favoráveis ou desfavoráveis. A atitude geral de uma pessoa em relação à natureza de suas tarefas, ao envolvimento psicológico com a profissão e ao

comprometimento com a organização a que pertence é a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2004).

Segundo Locke, a satisfação no trabalho é função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. A satisfação seria, então, um estado emocional prazeroso resultante da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo. Já a insatisfação seria um estado emocional não prazeroso, resultante da avaliação do trabalho como algo que ignora, frustra ou nega os valores do indivíduo (LOCKE, 1976).

Segundo Robbins, a insatisfação de um funcionário pode ser expressa de maneira construtiva ou destrutiva, conforme o perfil do indivíduo. Um indivíduo de perfil ativo irá comunicar a sua insatisfação na esperança de que possa ser ouvido pelos seus chefes, e com isso, melhorar a organização. Mas, quando perder a esperança de mudanças, irá pedir demissão. Já um indivíduo de perfil passivo permanecerá em espera aguardando as mudanças com otimismo, porém quando perder a esperança, irá se tornar um funcionário negligente (ROBBINS, 2004). Conclui-se que as pessoas idealistas, com honestidade de propósito e que gostam do que fazem irão procurar melhorar os métodos e processos de trabalho. Por isso, uma boa regra para uma organização é: não deixe seus funcionários perderem a esperança de melhorar a organização, pois caso isso aconteça, é a organização que irá perdê-los. A crítica coerente e construtiva dos jovens Oficiais não deve ser vista como um desajuste, mas como um sintoma de que alguma coisa não está bem na organização, ou que no mínimo, algum processo pode ser melhorado. A solução é convidar os jovens Oficiais para participar dos processos de melhoria da gestão de qualidade, pois isto fará com que se sintam importantes e pertencentes à Instituição, contribuindo para aprimorar o Espírito de Corpo.

Deixar a MB tem um alto custo para um jovem Oficial que está insatisfeito. Após enfrentar um difícil concurso público de caráter nacional e submeter-se a um longo e árduo

período de formação em sistema de internato, o jovem Oficial encontra-se psicologicamente estruturado para um projeto em que apostou a sua vida. Ele precisará de uma boa dose de coragem para vencer seus temores, pedir demissão e dispender um considerável esforço para passar em um concurso público ou se qualificar em outra profissão. Por isso, no caso específico dos jovens Oficiais, como o custo da mudança de vida é elevado, é possível que mesmo com o perfil ativo, alguns permaneçam na MB insatisfeitos, o que é incompatível com a postura de prontidão da Força.

Segundo Pedro Zany Caldeira⁹, as teorias da satisfação possuem um componente predominantemente afetivo (CALDEIRA; FERREIRA, 2007). Assim, as hipóteses mais prováveis para a insatisfação dos jovens Oficiais com a profissão militar-naval estão relacionadas à falta de prazer em executar as tarefas de bordo; a falta de envolvimento emocional com a profissão, o que consiste em não considerar o seu trabalho importante para a sociedade e para o seu desenvolvimento pessoal; e a falta de comprometimento com a instituição, ou seja, a carência de um forte vínculo com a MB. Para Pedro Zany, este desencanto tem origem nos fatores motivacionais do comportamento humano, cujas teorias são dominadas pelos componentes cognitivos utilizados no processo de escolha das pessoas que explicam porque elas se comportam de determinadas maneiras. Assim, o gestor de pessoas deve priorizar a gestão da motivação, pois a sua eficácia induzirá melhores níveis de satisfação e de produtividade (CALDEIRA; FERREIRA, 2007).

Segundo Geoffrey Till, para evitar a evasão de seus marinheiros, uma marinha precisa ser capaz de persuadi-los, bem como, a sociedade da qual eles vêm. Isto significa fazer com que acreditem que trabalhar na marinha vale a pena, é necessário e possível. Para Till, esta é a tarefa mais importante de uma marinha (TILL, 2009).

⁹ Pedro Zany Caldeira possui Doutorado em Gestão da Informação, especialização em Sistemas de Decisão e é docente na Universidade de Évora, em Portugal. É autor de estudos, diversos artigos e livros em áreas como psicologia cognitiva, liderança e comportamento organizacional.

4 A TEORIA ECONÔMICA DO COMPORTAMENTO HUMANO

A compreensão do comportamento humano sempre se revestiu de grande importância para explicar os fenômenos sociais no ambiente de trabalho. Segundo Jensen¹⁰,

entender o comportamento humano é fundamental para entender como as organizações funcionam, sendo elas com finalidade lucrativa no setor privado, empresas sem fins lucrativos, ou agências governamentais com a finalidade de servir o “interesse público”. Muitos desentendimentos de políticas entre gerentes, cientistas, políticos, e cidadãos surgem de diferenças substanciais, embora implícitas, no modo que pensamos sobre a natureza humana – sobre as forças, fragilidades, inteligência, ignorância, honestidade, egoísmo, generosidade, e altruísmo dos indivíduos (JENSEN, 2001, p. 11).

No século passado, inúmeras teorias sobre a motivação¹¹ do ser humano foram formuladas, porém estas teorias foram muito questionadas por não levarem em conta a complexidade do comportamento humano (CHIAVENATO, 2004; ROBBINS, 2004). Neste ponto, Frederick Herzberg (1923-2000), foi muito feliz quando escreveu: "a psicologia da motivação é tremendamente complexa, e o que foi desvendado com algum grau de garantia é realmente pequeno" (GABARRO, 1991, p.159).

Conscientes dessa importância os economistas ampliaram seu campo de atuação e expandiram as fronteiras da economia como ciência, argumentando que a teoria econômica é capaz de explicar o comportamento humano com mais consistência que os outros modelos (LAZEAR, 2000).

A Real Academia de Ciência da Suécia decidiu conceder o Prêmio Nobel de Economia em 1992¹² ao Professor Gary Becker por ele ter estendido o domínio da análise microeconômica para um amplo alcance e interação do comportamento humano, incluindo o comportamento que não é de mercado.

¹⁰Michael C. Jensen é Ph.D. da *University of Chicago* e Professor Emeritus de administração de negócios de *Harvard University*.

¹¹ A motivação é um processo cognitivo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (ROBBINS, 2004).

¹² <http://www.nobel.se/economics/laureates/1992/press.html>.

Segundo Jensen, o teste para determinar o grau de validade de um modelo teórico consiste na capacidade de explicar uma ampla gama de fenômenos de maneira coerente com a diversidade do comportamento humano (JENSEN, 2001).

Segundo o Professor Dr. Giacomo Neto (2010)¹³, a essência da teoria econômica consiste em admitir que os desejos do ser humano são ilimitados, mas os recursos disponíveis para saciá-los são limitados. Em decorrência disso, todas as pessoas devem fazer escolhas. Não uma escolha qualquer, mas a melhor escolha a cada momento que toma uma decisão. A teoria econômica do comportamento humano busca explicar o modo como os indivíduos tomam decisões. Isto é importante, pois nas organizações os indivíduos respondem aos incentivos que lhe são dados. Desta forma, os indivíduos estabelecem prioridades entre os seus desejos e escolhem as opções mais preferidas entre as alternativas disponíveis.

Beker procura explicar os principais atributos da abordagem econômica do comportamento humano, propondo que as escolhas individuais obedecem a um padrão racional, onde os indivíduos maximizam o seu bem-estar tal como eles próprios o concebem, sendo altruísta ou egoísta, e que estas escolhas ao nível micro têm implicações macroeconômicas. Para Becker o que diferencia a economia como disciplina social das outras não é o seu objeto, mas a sua abordagem (BECKER, 1976).

Segundo Lazear, o sucesso da ciência econômica deve-se a ênfase racional do comportamento humano, onde a busca individual da maximização, a capacidade de realizar *trade-offs* e substituições levam ao equilíbrio (LAZEAR, 2000).

Jensen (2001) identificou e classificou cinco modelos teóricos do comportamento humano implícitos na literatura das ciências sociais a mais de 200 anos. São eles: o modelo engenhoso, avaliativo e maximizador, conhecido como REMM (Resourceful, Evaluative, Maximizing Model); o modelo econômico, no sentido restrito da palavra, onde o indivíduo é

¹³ www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/eco02277/aula02.pdf.

maximizador só de dinheiro; o modelo sociológico; o modelo psicológico e o modelo político.

Em seu livro “a natureza do homem”, Jensen (2001) defende e explica o REMM dividindo-o em quatro postulados básicos que estão resumidos abaixo:

O primeiro postulado diz que cada indivíduo é um avaliador, capaz de comparar bens ou situações, decidir, e realizar substituições e *trade-offs* dentre as opções que se apresentam de acordo com os seus conhecimentos adquiridos e as suas preferências. Neste processo, o indivíduo pode até se dispor a sacrificar um pouco de tudo o que considera valioso, mesmo a sua reputação e moralidade, por uma quantidade suficientemente grande de coisas desejadas, que não precisam ser dinheiro ou bens materiais. Segundo Jensen, este é o padrão do processo de tomada de decisão usado por todo ser humano no seu dia-a-dia, das coisas mais simples às mais complexas (JENSEN, 2001). Desta forma, quando um jovem fez a sua escolha pela MB, ele se dispôs a realizar um certo sacrifício porque vislumbrou uma quantidade que julgava grande de benefícios e valores na carreira militar-naval. No transcurso da carreira, ele poderá avaliar outras opções e decidir trocar de emprego se lhe for oferecido uma quantidade que considere grande de benefícios que valoriza.

O segundo postulado diz que os desejos de cada indivíduo são ilimitados e não podem ser saciados totalmente, sejam eles bens materiais, ou bens intangíveis como sentimentos. Coisas boas o indivíduo vai desejar ter mais do que menos, já as coisas ruins, como stress, doenças e riscos, o indivíduo vai desejar ter menos do que mais (JENSEN, 2001). Assim como todo ser humano, os jovens Oficiais nunca estão completamente satisfeitos, eles vão procurar ganhar mais, ter uma melhor qualidade de vida, ser mais reconhecidos, buscar novos desafios, estudar mais, dentre outras coisas. E desejarão ficar menos doentes, fazer menos sacrifícios, dentre as coisas que entendam como ruim.

O terceiro postulado diz que embora cada indivíduo seja um agente maximizador e que aja no sentido de desfrutar do maior nível de bem-estar possível, ele sempre será

restringido na satisfação de seus desejos devido à falta de recursos financeiros, à exiguidade do tempo, à imposições legais, dentre outras. Assim, a noção de “conjunto de oportunidades” provê o limite de um valor atingível por qualquer indivíduo em determinado momento na sua vida (JENSEN, 2001). Neste sentido, quando um jovem Oficial faz a opção de deixar a MB é porque, a princípio, houve variação no seu “conjunto de oportunidades” e não nos seus valores, como alguns podem pensar. Ele não mudou a sua maneira de pensar, porém uma nova oportunidade surgiu que atenderá melhor os seus valores e irá proporcionar-lhe mais bem-estar do que a MB.

O quarto postulado diz que o indivíduo é diligente e criativo. Os indivíduos são capazes de conceber mudanças no ambiente e prever as consequências destas mudanças, aprendendo sobre as novas oportunidades. Respondem às imposições restritivas do ambiente inventando novos modos para o que estava restrito (JENSEN, 2001). Isso quer dizer que os jovens Oficiais têm capacidade de responder aos desafios que se apresentam, desde que possuam os meios necessários para trabalhar.

E os outros modelos? Segundo Jensen, o Modelo Econômico (no sentido restrito da palavra) é uma versão constrangida do REMM, enquanto afirma que o indivíduo é um avaliador que só deseja renda monetária. Este modelo se contradiz quando observamos pessoas altruístas que não trabalham exclusivamente pelo dinheiro, como por exemplo: na profissão militar-naval. No Modelo Sociológico, os indivíduos são vistos como produtos do ambiente cultural. Sua falha está neste determinismo, que não leva em conta que o comportamento humano pode ser reaprendido. No Modelo Psicológico, as pessoas possuem necessidades absolutas. Desta forma, substituições ou *trade-offs* não fazem parte do comportamento humano. Este modelo não explica porque uma pessoa faz greve de fome ou se arrisca em defesa da pátria. Assim, esta teoria nunca representará a complexidade do comportamento humano. O Modelo Político caracteriza os indivíduos como avaliadores que

sempre se sacrificam em relação aos outros indivíduos. O indivíduo político busca maximizar o bem público em lugar do seu próprio bem-estar. O problema desse modelo é que pessoas perfeitamente altruístas não existem (JENSEN, 2001).

Concluindo, o REMM é um método racional, equilibrado e focado na eficiência do processo (LAZAER, 2000). Não engessa o comportamento humano e consegue ser, ao mesmo tempo, realista e otimista em relação ao homem. O REMM é amoral e explica o comportamento humano como consequência da submissão dos desejos às limitações ambientais. Desta forma, as mudanças de conduta humana se atribuem, principalmente, à variação nas oportunidades e não à variação nos valores.

Segundo Luiz Bartelli (2008)¹⁴, atualmente, os dez empregos mais requisitados pelos jovens simplesmente não existiam em 2004 e de cada quatro trabalhadores apenas um permanece no emprego por mais de um ano. Bartelli cita um estudo do departamento de emprego dos EUA que estima que os jovens de hoje terão, em média, de 10 a 14 empregos até completarem 38 anos. Isto quer dizer que as relações trabalhistas estão passando por uma revolução e que existe uma concorrência de mercado por pessoas qualificadas. Segundo Till, muitos marinheiros não resistem às novas oportunidades de emprego e pedem demissão. Por conseguinte, o recrutamento e, em particular, a retenção de pessoal de alta qualidade está se tornando um problema sério para marinhas ao redor do mundo. Assim, as marinhas estão desenvolvendo estratégias para tentar conter a evasão (TILL, 2009). Partindo do REMM, como modelo teórico do comportamento humano, a MB poderia identificar um conjunto de fatores motivacionais que sejam percebidos com valor pelos jovens Oficiais embarcados, para que eles, diante de outras possíveis oportunidades de trabalho, optem por ficar na MB. Mas, para que a profissão militar-naval seja percebida com valor pelos jovens é necessário saber o que eles desejam. Sem esse conhecimento será impossível motivá-los.

¹⁴ <http://www.sidneioliveira.com.br/geracao-y.htm>.

5 A JUVENTUDE CONTEMPORÂNEA

As mudanças culturais não dependem mais de um processo de industrialização de décadas para se arraigarem. A difusão da cultura pós-moderna foi potencializada pela revolução tecnológica, que por meio da microeletrônica e da informática, penetrou em todos os lugares e mudou o cotidiano das pessoas (CASTRO, 2005). Uma das consequências foi uma profunda mudança dos valores da juventude contemporânea e, segundo Sidnei Oliveira, as organizações que ignoram esta realidade, ignoram o próprio futuro da organização, pois os métodos de gestão de pessoas e os modos de relacionamento passam por uma revolução com a entrada destes jovens no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2010). Será impossível gerenciá-los sem entender como pensam e o que desejam.

Foi nesse contexto de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica que se desenvolveu uma geração superprotegida por seus pais e que cresceu cercada de estímulos e ação. Como consequência, eles estão conectados ao mundo via Internet e fazem uso de diário de equipamentos eletrônicos, são consumistas, são questionadores e não gostam de ser contrariados, são superativos, avessos à monotonia, ousados e auto-confiantes (OLIVEIRA, 2010).

No que diz respeito ao trabalho, segundo o Professor João Batista Brandão (2008)¹⁵, essa nova geração tem resistência a trabalhar com regras rígidas e formalismos exagerados. Eles gostam de trabalhar, mas não querem viver em função do trabalho. Seu critério de julgamento é a consciência e não a obediência, e desejam ser respeitados pelo caráter, pela criatividade, pela transparência, pela espontaneidade e, principalmente, por suas conquistas.

¹⁵Artigo escrito pelo Professor da Fundação Getúlio Vargas João Batista Brandão em junho de 2008 para a *Information Week Brasil* a respeito do tema “Desafios das empresas com a Geração Y”. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5703/identificando-e-lidando-com-a-geracao-y.html>.

Em relação ao vínculo com o emprego, para a Professora Dr. Judith Bardwick¹⁶, os jovens atuais necessitam de razões passionais para permanecer no emprego, assim como sentimento de engajamento para trabalhar. Eles se subordinam a vínculos pessoais e não a cargos. O aspecto mais valorizado no trabalho são os desafios (BARDWICK, 2007).

Ideologicamente, segundo Luís Felipe Cortoni (2009)¹⁷, o grande diferencial é que as gerações de jovens anteriores realizaram transformações políticas, sociais e culturais, enquanto, a atual está interessada basicamente em tecnologia.

Nas relações interpessoais, Sidnei Oliveira diz que os jovens de hoje são muito mais colaborativos no sentido do trabalho em equipe, porém são individualistas no sentido de querer participar de um projeto para deixar a sua marca. Mas, a principal característica desta geração é que suas redes de relacionamento são estabelecidas por meio de conexão virtual (OLIVEIRA, 2010).

São essas algumas características dessa nova força de trabalho nascida aproximadamente entre 1980 e 1990 e que fazem parte da chamada Geração Y¹⁸. No mundo corporativo eles são representados pelos recém-formados e jovens executivos. No Corpo da Armada, eles são os que ocupam os postos de Segundo-Tenente, Primeiro-Tenente e Capitão-Tenente, e estão, quase na sua totalidade, trabalhando a bordo dos navios da MB.

Segundo Oliveira, por um lado eles trazem dinamismo e inovação ao mundo corporativo, mas por outro, causam desconforto aos gestores das antigas gerações ao fazerem do trabalho uma experiência de lazer. Se isso é inconcebível para as gerações anteriores, para esses jovens, expressões como “primeiro o trabalho, depois o lazer” não tem sentido. Mas,

¹⁶Judith M. Bardwick é Ph.D e palestrante, consultora, pesquisadora e escritora sobre os aspectos psicológicos das pessoas no trabalho. Por mais de duas décadas, ela vem combinando a investigação psicológica de ponta com aplicações práticas de negócios para otimizar o desempenho organizacional, mudança organizacional opiniões e valores.

¹⁷Ex-professor universitário nas cadeiras de psicologia educacional e sociologia da educação. Consultor na Europa do Management Center Europe. Professor da Fundação Vanzolini da USP.

Texto disponível em http://www.versatilcomunicacao.com.br/versa/release_detalhe.asp?id=214.

¹⁸Não existe consenso entre os autores a respeito da origem da denominação *Geração Y*.

curiosamente, estes valores foram construídos porque a Geração Y cresceu vendo seus pais infelizes no trabalho, submetidos à hierarquias e sem tempo para aproveitar a vida. Com isso, o trabalho foi inconscientemente associado a algo negativo (OLIVEIRA, 2010).

Em 2009, foi realizada uma pesquisa¹⁹ denominada "uma visão dos líderes sobre a Geração Y", onde mais de cem gestores de grandes companhias brasileiras foram entrevistados. A pesquisa mostrou que 85% dos gestores afirmam que os profissionais da Geração Y esperam crescer rapidamente na companhia, 66% dos gestores acham que esses jovens querem obter satisfação profissional, 51% dos gestores acreditam que eles desejam enfrentar desafios, 79% dos gestores acham que esses jovens aspiram ganhar muito dinheiro, 64% dos gestores acham essa geração menos preocupada e mais descompromissada, 89% dos gestores consideram que os integrantes de suas equipes nessa faixa etária têm muita habilidade com novas tecnologias e 63% dos gestores acham os jovens bem-informados.

A pesquisa concluiu, resumidamente, que as gerações passadas consideram que os jovens são ágeis, oportunistas, descontraídos e inteligentes, e concordam que são importantes para trazer vitalidade, ritmo e agilidade às empresas, mas por outro lado, também os consideram impacientes, inseguros, volúveis, exibicionistas e superficiais. Todavia, segundo a coordenadora da pesquisa, o maior ensinamento do estudo acima é de que as empresas têm um grande desafio pela frente na hora de alinhar o trabalho entre as gerações.

Segundo Oliveira, os jovens da Geração Y estão provocando uma transformação radical do ambiente de trabalho. O impacto na maioria das organizações ainda é negativo porque as empresas estão estruturadas para as gerações anteriores e as redes de relacionamento ainda são muito estigmatizadas e encaradas com desconfiança no mundo corporativo, principalmente em organizações tradicionais, acarretando conflitos de interesses entre as gerações. Porém, algumas empresas já estão tirando proveito deste novo cenário, pois

¹⁹<http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Pesquisa/6179/pesquisa-mostra-o-que-os-gestores-pensam-da-geracao-y.html>.

os perfis das gerações Y e das anteriores, apesar de opostos, complementam-se. A união da maturidade e da experiência dos gestores com a agilidade e a determinação dos jovens Y resulta em equipes mais preparadas e engajadas dentro das organizações (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Brandão (2008)²⁰, para motivar a Geração Y algumas organizações criaram ambientes mais flexíveis no horário de expediente, nas relações interpessoais e até na vestimenta. Com isso, conseguiram atrair jovens Y e aproveitar as características positivas da Geração Y e ganharam em produtividade e inovação. Segundo Oliveira, as empresas de tecnologia são mais abertas a essas transformações. O ambiente do *Google*, por exemplo, é bastante informal. Porém, as organizações mais tradicionais não podem realizar todas essas concessões, por isso elas não são escolhidas pelo jovem Y (OLIVEIRA, 2010).

Uma questão importante para reter a Geração Y é entender como eles enxergam a remuneração. Segundo Fernanda Costa Oliveira (2009)²¹, eles valorizam a remuneração pela meritocracia e a premiação por destaque, pois são movidos a *feedback*. Porém, isto não quer dizer que uma ótima remuneração resultará em melhor desempenho. Segundo um artigo²² publicado no *New York Times* em abril de 2007, os alunos de MBA de hoje não consideram a remuneração prioritária. Atualmente, os desafios no trabalho são o principal fator de retenção, com peso de 64%, ou seja, 16% mais importante do que remuneração (48%) e 19% mais importante do que equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal (45%).

Em relação a remuneração Sidnei Oliveira diz que:

por incrível que pareça o dinheiro não é a maior motivação de retenção do funcionário. Gostar do que faz está em primeiro lugar, seguido de um ambiente de trabalho saudável, perspectivas de crescimento, apoio do chefe imediato e então, o salário. [...] mas é preciso estar atento, porque gostar do que faz é diferente de fazer o que gosta. E no efêmero mundo em que vivemos, acabamos gostando de muitas coisas sem comprometimento (OLIVEIRA citado por BARTELLI, 2008).

²⁰ <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5703/identificando-e-lidando-com-a-geracao-y.html>.

²¹ Fernanda Costa Oliveira é Especialista em Psicologia Organizacional pela Uni Radial e graduada em Gestão de Recursos Humanos, artigo disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5703/identificando-e-lidando-com-a-geracao-y.html#>.

²² <http://www.nytimes.com/2007/09/16/business/16mba.html>.

Segundo Luis Felipe Cortoni (2009)²³ o segredo para reter os jovens Y é envolvê-los nos processos da corporação como um todo, dividir os objetivos em projetos de resultados palpáveis com começo, meio e fim. Desta forma, cada projeto será encarado como um desafio, permitindo a inovação e possibilitando o aprendizado de todos. Porém, é preciso lembrar que estes jovens são profissionais do mercado e não da organização, caso esta não ofereça os estímulos na velocidade que essa geração deseja, eles irão procurar outra organização que atendam as suas realizações pessoais e profissionais.

“Não se gerencia pessoas, a tarefa é liderá-las” (DRUCKER, 1999, p. 28).

A liderança se reveste de especial importância para lidar com a Geração Y, pois como visto a cima, estes jovens se subordinam a vínculos pessoais e valorizam a retidão de caráter, a correção de atitudes e a transparência. Quanto àqueles que se candidatam a liderar esta geração não podem encará-la como uma ameaça à organização, nem temer serem ofuscados pelo seu descontraído brilho natural, perfil questionador e superqualificação. Além disso, os líderes atuais precisam entender que as organizações necessitam deste perfil inovador para sobreviver no século XXI, pois como diz Iná Elias de Castro, “frente às mudanças das últimas décadas do século que se encerrou e as incertezas por elas imposta [...] todo e qualquer cenário é provisório, mesmo que com apoio de uma respeitável literatura” (CASTRO, 2005, p. 214).

²³ http://www.versatilcomunicacao.com.br/versa/release_detalhe.asp?id=214

6 AS QUESTÕES ATUAIS SOBRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Daniela Moreira (2009)²⁴, há duas décadas atrás, uma pessoa se tornava executivo em uma grande empresa apenas com uma faculdade e sem falar inglês. Chegou nessa posição porque trabalhou exaustivamente durante anos na organização e acumulou muita informação. As gerações passadas foram formadas na premissa da informação: *Eu sou gestor porque sei mais que os meus subordinados*. A autoridade vinha da capacidade de reter informação. Isso funcionou bem para as gerações passadas, mas hoje a informação está disponível a todos e a Geração Y é altamente informada. Atualmente, um jovem executivo tem faculdade, MBA, inglês e possivelmente uma terceira língua. Como consequência, os jovens da Geração Y não se identificam com os líderes que se estabeleceram por meio da posse da informação e, por conseguinte, os líderes das gerações anteriores perceberam que perderam poder e não compreendem que o que funciona com a Geração Y é a capacidade de relacionamento, a capacidade de estabelecer conexões e alianças, e que é de maneira colaborativa que vão estabelecer a sua liderança sobre a Geração Y.

Sem dúvida, a excelente qualificação é um fator de força da atual geração de jovens profissionais, mas a falta de inteligência cognitiva, decorrente da pouca vivência, é um ponto de fraqueza. Eles não possuem experiência prática, e conseqüentemente, cometem erros primários que comprometem as organizações. Por isso, as empresas estão contratando executivos mais velhos para fazer o acompanhamento dos mais novos. Segundo Oliveira, a Geração Y precisa de orientadores, pessoas experientes que as desafiem, e desta forma, possam ajudá-la no seu desenvolvimento. Os orientadores não são úteis em tecnologia, mas o são em outras áreas. Atualmente, existem muitos jovens altamente qualificados subempregados devido à falta de orientação (OLIVEIRA, 2010). Além disso, para Brandão

²⁴ <http://info.abril.com.br/noticias/carreira/qual-e-a-sua-geracao-y-24072009-4.shl>.

(2008)²⁵, a Geração Y é impaciente e pragmática, por isso está focada nos resultados e não nos processos, logo os líderes dessa geração têm um importante papel em sua formação. Devem estimular e orientar para que, no futuro, eles se tornem gestores maduros, completos e plenos.

Segundo Tevis Gale (2008)²⁶, existem três métodos de orientação: *supervision*, *Mentoring* e *Coaching*. O supervisor apenas diz o que alguém deve fazer e depois se certifica se foi feito da maneira correta. O mentor transmite seu conhecimento a alguém menos experiente a partir da experiência que teve no passado. Já o “técnico” dá condições de trabalho e desafia a sua equipe a explorar uma situação, pois acredita que ela, com os meios necessários, é capaz de apresentar novas e ótimas soluções. Como a Geração Y é autoconfiante e consciente do seu potencial, utilizar a orientação baseada em *supervision* e no *mentoring* não é ideal.

Gale (2008)²⁷ cita Confúcio que diz: “eu vejo e lembro, eu faço e entendo” para explicar que o momento é de fazer com que os jovens aprendam em tempo real e que a orientação baseada no *coaching* é uma técnica que atende tanto o desejo de contribuição da Geração Y, como o desejo de segurança das organizações. Para adotá-la, as organizações precisam de executivos que consigam e gostem de trabalhar com os jovens, compreendendo-os e motivando-os. Entretanto, uma pesquisa recente nos EUA demonstrou que mais de 40% dos executivos contratados por empresas fracassaram no cargo antes de completar 18 meses, e a causa do fracasso, em mais de 80% dos casos, foi decorrente da falta de um bom relacionamento com os seus pares e subordinados (ROBBINS, 2004).

²⁵ <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5703/identificando-e-lidando-com-a-geracao-y.html>.

²⁶ Tevis Gale Trower, E-RYT, MBA, é especialista em satisfação no trabalho. Por meio de sua empresa, Balance Integration, ela sugere melhores práticas as organizações. Seus *insights* sobre o envolvimento, paixão e satisfação são procurados a nível mundial por organizações como Harvard Business Review. Texto disponível em http://www.cio.com/article/408613/Coaching_Style_Matters_in_Managing_Millennials.

²⁷ http://www.cio.com/article/408613/Coaching_Style_Matters_in_Managing_Millennials.

Melhorar a competência gerencial para trabalhar com os mais jovens também é um desafio na MB, pois, embora se considere a liderança como fundamental para o exercício da profissão militar-naval e que, em tese, todo Oficial do Corpo da Armada tenha sido preparado para se tornar um líder e comandar homens, infelizmente, isto não tem correspondido à realidade há algum tempo. Uma pesquisa de opinião efetuada em 1993, junto ao público interno da MB, apresentou, na ocasião, que o relacionamento entre superiores e subordinados era inadequado (BRASIL, 1996). Em 2004, outra pesquisa realizada pela Diretoria do Serviço Social da Marinha apontava que permanecia o desafio de melhorar a liderança naval (MACEDO, 2009).

Segundo Robbins, existem dois pontos sobre a gerência de pessoas que são muito importantes para o sucesso das organizações. O primeiro é que os executivos atingem seus objetivos por meio do trabalho de outras pessoas. O segundo é que o reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais pelos executivos está intimamente relacionado à capacidade das organizações de atraírem pessoal de alto nível moral e intelectual. As empresas reconhecidas como detentoras de um bom ambiente de trabalho são as mais procuradas por pessoal qualificado e as mais produtivas. Não é “a toa” que as habilidades interpessoais são, atualmente, consideradas as mais valorizadas no mercado de trabalho para os profissionais graduados em *Master Business Administration* (ROBBINS, 2004).

Horácio Nelson (1758–1805) parecia compreender bem estes dois aspectos, pois contribuiu para fazer da sua Marinha a melhor do mundo. Logicamente, não fez isso sozinho e nem com pessoal desmotivado. O seu segredo está descrito abaixo:

Nelson foi amado por seus homens como poucos comandantes o haviam sido, fenômeno pouco comum naqueles tempos de disciplina rígida e brutal. De todos de seu tempo, somente Nelson despontou supremo, como humanitário comandante naval [...] se esforçou em procurar o conforto de todos e a compreensão dos problemas de seus Oficiais e seus homens [...] Em todas as condições procurava o bem estar de seus marinheiros até onde era possível naqueles tempos [...] Seus navios eram felizes e sua frota satisfeita (CAPES, 1952, p. 16).

O Alte Nelson conseguia influenciar seus subordinados a transcenderem seus próprios interesses para que fossem atingidos os objetivos da Marinha britânica. Isto é liderança (BRASIL, 2004).

O fato é que, embora os superiores hierárquicos tenham recebido formação na área de liderança, não estão conseguindo persuadir os jovens Oficiais. Por que será? O renomado escritor James C. Hunter comenta que à medida que ganhou mais experiência e conhecimento na área de liderança, passou a defini-la como a capacidade de influenciar pessoas, inspirando confiança por meio do caráter, e cita as palavras do General Norman Schwarzkoff²⁸ que afirma que 99% das falhas de liderança são falhas de caráter (HUNTER, 2006). Segundo Robbins, quando os subordinados confiam no seu líder estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em razão das ações deste, mas não seguem aqueles que percebem como desonestos, ou que são capazes de levarem vantagem sobre elas (ROBBINS, 2004). Para Drucker:

A organização precisa ser transparente. As pessoas têm de conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem. Isso parece óbvio, mas esse princípio com muita frequência é violado na maior parte das instituições, até mesmo nas militares (DRUCKER, 1999, p. 21).

Contudo, ao contrário do que se pensa, a falta de confiança nos superiores não deve ser encarada apenas como uma “patologia” individual deste ou daquele chefe. Segundo o Capitão-de-Corveta David A. Adams²⁹, isso ocorre quando os interesses individuais e egoístas se sobrepõem aos objetivos das organizações devido a uma fraca liderança institucional. Isto é decorrente da conformação dos valores institucionais a uma cultura de relativismo moral, largamente difundida nos tempos atuais, onde não existe mais o certo ou errado, tudo depende da situação e da conveniência (ADAMS, 1999). Segundo o seu premiado artigo sobre

²⁸Norman Schwarzkopf é General da reserva do Exército dos Estados Unidos. Em 1991 comandou as forças de coalizão internacional na Operação Tempestade no Deserto, na Guerra do Golfo, contra o Iraque de Saddam Hussein.

²⁹O *Lieutenant Commander* (Capitão-de-Corveta) Adams é graduado em planejamento Estratégico. Como *Lieutenant* (Capitão-Tenente) servia embarcado no USS Santa-Fé quando escreveu o artigo *chance second chances* publicado na revista *Proceedings Magazine* em 06/1998, Volume 124/6/1,144. O artigo foi vencedor do prêmio “Memorial Vicent Astor” Ensaio sobre Liderança e publicado pela Revista Marítima em 1999.

liderança naval:

A liderança institucional é superior àquelas individuais. Ela é a resultante final dos valores, tradições e heranças que vinculam seguidores e líderes. Ela se sobrepõe à liderança individual, por distinguir a devoção anônima de um dever comum originado de uma manipulação coercitivamente egoísta (ADAMS, 1999, p. 4)

Em sua larga experiência de mais de 25 anos na área de recursos humanos, Hunter afirma que se sente decepcionado ao constatar que nas grandes instituições muitos gerentes estão preocupados em agradar o chefe, quando deveriam estar preocupado em fazer a coisa certa pelas pessoas que lideram (HUNTER, 2006). Estes gerentes podem até ser tecnicamente eficientes, porém jamais serão líderes com esses desvios de caráter. Para Robbins, eles são “maquiavélicos”, ou seja, “indivíduos pagmáticos, que não se envolvem emocionalmente com os outros e que acreditam que os fins justificam os meios” (ROBBINS, 2004, p.93). No meio militar são comumente chamados de “carreiristas”.

Segundo Adams, o “carreirista” é um egoísta individual que usa as outras pessoas para os seus próprios ganhos pessoais e que falha em dividir o crédito. Alguém que está abandonando a sua responsabilidade de líder, e cita o Alte Burke³⁰ (1901-1996) da Marinha norte-americana que define o “carreirista” como alguém corrompido pela mentalidade de “erro zero”(ADAMS, 1999).

Apesar do “carreirismo” ser teoricamente incondizente com determinadas profissões, infelizmente, é um mal que está assolando, além de organizações civis, as mais tradicionais instituições. Em audiência pública na Praça de São Pedro, o Papa Bento XVI (2010)³¹ fez um apelo aos sacerdotes católicos para que não se deixem levar pelo “carreirismo”, cujos valores são contrários aos exigidos de um religioso. Segundo Adams, o carreirismo é comum na Marinha dos EUA (ADAMS, 1999). E infelizmente, também é encontrado na MB, conforme demonstra o trecho abaixo do discurso proferido na Aula

³⁰ Alte Arleigh Albert Burke se distinguiu durante a Segunda Guerra Mundial e a Guerra da Coréia, e foi Comandante de Operações Navais durante a administração Eisenhower.

³¹ http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/audiences/2010/documents/hf_ben-xvi_aud_201005_26_po.html.

Inaugural da Escola de Guerra Naval pelo Exmo Sr. Chefe do Estado-Maior da Armada na ocasião.

Considero relevante para todos os oficiais superiores tocar no assunto do “carreirismo”, entendido como o aspecto daquele oficial que coloca a carreira prioritariamente aos interesses da MB. Normalmente, esses têm a mentalidade burocrática do “risco zero” [...] levando à acomodação em seus próprios valores pessoais. O receio de cometer erros toma o lugar da iniciativa, da sinceridade, da franqueza e, até mesmo, da coragem, que são substituídas pelo silêncio e pelo politicamente correto (SILVA FILHO, 2009, p. 21).

Segundo Robbins, os “maquiavélicos” estão focados nos sistemas de recompensas e premiações (ROBBINS, 2004). Por isso, não possuem coragem moral, seja para defender um subordinado injustiçado ou para punir um contraventor; não correm riscos e não se expõem, uma vez que seus erros comprometem as suas oportunidades futuras. Como os jovens da Geração Y cobram um ambiente ético, transparente, coerente e onde exista um bom relacionamento interpessoal, estes jovens não são persuadidos por pessoas com perfil “carreirista”. Por isso, Adams defende que a atual mentalidade de “erro zero” necessita ser erradicada da Marinha dos EUA para que possam ser formados Oficiais de Marinha de primeira linha (OLIVEIRA, 2010; ADAMS, 1999).

Segundo Robbins, o sucesso dos “maquiavélicos” se dá porque são altamente manipuladores e conseguem persuadir mais do que os outros de perfil pouco “maquiavélico”. Além disso, são beneficiados nas organizações onde as implicações éticas de suas atitudes não são repudiadas, onde há carência de valores absolutos e faltam regras bem definidas (ROBBINS, 2004).

O perfil “maquiavélico” dos chefes é uma grande fonte de conflito entre os Comandantes e seus Oficiais, pois os questionadores e éticos jovens da Geração Y irão resistir ao cumprimento de ordens fundamentadas em demandas pessoais dos chefes e que julguem racionalmente em desacordo com os valores e os objetivos da Instituição. Este é um ponto crucial para entender como a falta de liderança dos “carreiristas” desmotiva e contribui para a

insatisfação no trabalho e evasão dos jovens Oficiais, pois segundo Fiódor Dostoiévski³² (1821-1881), para punir, destruir e aniquilar definitivamente um homem basta apenas lhe atribuir um trabalho de caráter total e inteiramente inútil e irracional.³³

Outro ponto importante é a relação entre liderança e a cultura organizacional. As organizações do século XXI precisam aprender a lidar com as mudanças ditadas pela velocidade tecnológica do mundo global como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios (CHIAVENATO, 2004). É neste ponto que as organizações bem-sucedidas aprenderam a tirar proveito das qualidades da Geração Y, formada por jovens fascinados pelo desafio, altamente qualificados tecnologicamente, questionadores e conectados socialmente em rede virtual (RESENDE, 2008). Segundo Robbins, os líderes da atualidade devem estabelecer a direção por meio de uma visão de futuro e desafiar as pessoas a superar os obstáculos. Neste novo conceito de liderança, dita transformacional, o líder procura inserir em seus seguidores a capacidade de questionar as visões pré-estabelecidas, que eventualmente, podem conduzir a uma direção errada (ROBBINS, 2004). Segundo Drucker, esta nova visão vem se contrapor ao paradigma de que existe a “organização certa” ou a “maneira certa” de fazer as coisas. A única “organização certa” é aquela que está sempre mudando (DRUCKER, 1999).

Segundo Robbins, estudos recentes realizados com Oficiais norte-americanos, alemães e canadenses, atestaram que os que eram reconhecidos pelos subordinados como líderes transformacionais eram mais eficazes. Além disso, uma organização precisa de pessoas visionárias. Essa visão, além de necessária, dá início realmente ao futuro, despertando habilidades, os talentos e os recursos para que aconteça (ROBBINS, 2004). Segundo o Almirante-de-Esquadra Alvaro Luiz Pinto, os atuais militares da MB não devem ter receio de serem empreendedores e adotar processos heterodoxos que se afastem um pouco dos antigos

³² Escritor russo, considerado um dos maiores romancistas da literatura mundial de todos os tempos. É tido como o fundador do existencialismo.

³³ <http://www.mundodosfilosofos.com.br/pensamentos.htm>.

processos baseados no “pensamento cartesiano” ou da maléfica postura de “risco zero”, pois há necessidade de uma certa “dose” de visão empresarial na solução dos desafios que hora se apresentam (SILVA FILHO, 2009). Mas, isto só será possível quando forem vencidas as resistências impostas por uma cultura organizacional muito tradicionalista.

Segundo Robbins, a partir dos anos 80, toda organização passou a ser enxergada como se fosse uma pessoa. Sua personalidade, chamada de cultura organizacional, refere-se ao sistema coletivo de valores compartilhados por todos os seus membros, que os mantém coesos, caminhando na mesma direção. Desta forma, assim como algumas pessoas são ditas de personalidade forte, existem as organizações de cultura organizacional forte, o que é de fundamental importância para que sobrevivam e cumpram suas missões (ROBBINS, 2004).

Esta nova visão implica em admitir que assim como nas pessoas, em qualquer organização existem as limitações a serem ultrapassadas e aquelas a serem respeitadas (RITTI; FUNKHOUSE, 1987). Porém, quando uma organização caminha na direção errada e não enxerga este desvio, diz-se que a sua cultura organizacional tornou-se um passivo. Isto explica porque é um grande desafio aos executivos de organizações de culturas fortes promoverem as mudanças necessárias para que as empresas consigam se manter competitivas e sobreviverem (ROBBINS, 2004).

Segundo Robbins, uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional é de que as organizações e seus membros resistem à mudanças. Se por um lado o fenômeno é benéfico porque procura preservar a organização, por outro dificulta a adaptação e o progresso. Para Robbins, as culturas fortes exercem uma pressão considerável sobre a conformidade dos funcionários, pois desde o recrutamento a organização atua limitando a amplitude de valores e estilos dos mesmos. Além disso, a obediência às regras é a base para recompensa e ascendência dentro das organizações. Desta forma, mesmo admitindo a necessidade de mudança, as pessoas se comportam de acordo com

o tradicional. A consequência disso é que muitas empresas de comportamento organizacional forte desapareceram, e outras que funcionaram muito bem no passado hoje são assoladas por dificuldades de adaptação ao novo ambiente globalizado (ROBBINS, 2004).

Segundo o Almirante-de-Esquadra Alvaro Luiz Pinto, os brasileiros, e em particular os militares da MB, são resistentes às mudanças, principalmente as que são percebidas como potenciais riscos à tranquilidade e à manutenção do *status quo*, e complementa dizendo que, caso a MB não tome a iniciativa da mudança, a sociedade por intermédio de seus representantes legítimos a obrigará a fazê-la em algum momento (SILVA FILHO, 2009).

Para Drucke, a discussão sobre superar a resistência às mudanças faz parte do passado. Apesar de reconhecer que as mudanças sejam dolorosas, arriscadas e requererem uma grande dose de esforço, considera que seja de aceitação universal que “mudanças são inevitáveis” e que o desafio para o século XXI é de que as organizações, estando à frente das mudanças, consigam liderá-las (DRUCKER, 1999).

Drucker propõe que cada produto, serviço ou processo seja colocado em julgamento pela vida, e que a organização responda a seguinte pergunta: Se fossemos começar as atividades da empresa hoje, e sabendo o que sabemos, nós faríamos o que estamos fazendo? (DRUCKER, 1999).

Segundo Drucker, duas palavras balizam as questões atuais sobre mudança organizacional: inovação e aprendizado. Nada melhor que uma idéia nova para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço (DRUCKER, 2004). Segundo Robbins, as organizações inovadoras promovem o intenso treinamento e desenvolvimento de seus membros para que se mantenham atualizados, combatem a mentalidade de posturas defensivas, como a de “erro zero”, e encorajam-nos para que promovam mudanças (ROBBINS, 2004).

Como um bom exemplo de organização que está se destacando no gerenciamento de mudanças, Robbins cita o Exército dos EUA. Após o término da Guerra Fria (1947-1989), ele sofreu com uma considerável redução de efetivo e orçamento. Além disso, estava sendo criticado pelos especialistas em Defesa, sobretudo, pela falta de espírito inovador dos seus Oficiais e pela sua arcaica estrutura de comando e controle, que não atendia mais as novas exigências do cenário internacional (ROBBINS, 2004).

Em decorrência disso, o Exército dos EUA passou a adotar uma estrutura de comando e controle mais flexível e adaptável ao cumprimento das novas exigências, criou um programa que visa tornar a cultura organizacional mais equilibrada, onde todos, do Soldado ao General passam por um treinamento de equipe para aprenderem a tomar decisões em campo e até questionar, *em situações extremas*, a autoridade do líder (quando o líder estiver encaminhando a campanha militar para o fracasso), o que se considerava impensável na antiga realidade. Os Oficiais em cargos de comando passaram a ser avaliados por um sistema chamado *After Action Review*³⁴, onde as suas decisões são discutidas pelos subordinados após as campanhas militares com o objetivo de dar-lhes um preciso *feedback* das suas atitudes e ordens. O resultado de tudo isso foi que o Exército norte-americano passou a ser reconhecido como uma organização de referência na gestão do aprendizado, da liderança e onde seus soldados conseguem improvisar com agilidade diante de situações complexas e ambíguas, pois estão preparados para assumirem múltiplos papéis e trocá-los com facilidade (EUA, 1993; ROBBINS, 2004).

O maior ensinamento do Exército norte-americano está relacionado à quebra do paradigma de que em uma instituição militar não se pode, sem prejuízo da hierarquia e disciplina, adotar uma estrutura organizacional mais flexível, que atenda às novas exigências

³⁴O *after-action review* (AAR) é uma discussão profissional de um evento, com foco em padrões de desempenho, que permite aos soldados descobrir por si mesmos o que aconteceu, porque aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. É uma ferramenta de líderes e unidades pode utilizar para obter o máximo benefício de cada missão ou tarefa (EUA, 1993, prefácio).

do cenário internacional e que seja mais receptiva aos jovens da Geração Y. Outra grande quebra de paradigma foi complementar o tradicional método de avaliação de desempenho feito pelo superior imediato com a avaliação feita pelos subordinados imediatos, o que, segundo Robbins, pode oferecer informações mais precisas sobre o avaliado e proporcionar-lhe o *feedback* necessário para aprimorar a sua liderança (ROBBINS, 2004). Além disso, a avaliação por subordinados diretos é uma excelente ferramenta para coibir comportamentos como o “carreirismo”, visto que, normalmente, este tipo de comportamento não é percebido pelos superiores do avaliado.

A adoção de medidas semelhantes na MB contribuiria para que a Instituição se adaptasse com rapidez às novas exigências do cenário internacional, pois, segundo Till, nas condições contemporâneas, as marinhas estão sendo obrigadas a se adaptar para exercer, em conjunto com outros atores, todo o seu poder junto à costa e a ampliar seus interesses, atividades e responsabilidades. Suas tarefas tradicionais ainda se aplicam, porém novas tarefas estão sendo rapidamente desenvolvidas. Desta forma, um marinheiro deverá estar apto a exercer vários papéis e a trocá-los com rapidez, pois além de combater, terá que, por exemplo, exercer poder de polícia contra narcotraficantes e prestar ajuda humanitária à refugiados (TILL, 2009).

É neste ponto que a MB pode tirar proveito das características da Geração Y, pois o perfil multidisciplinar e inovador desses jovens permite que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução desses problemas e na busca da inovação. Em contrapartida, uma instituição mais moderna seria mais atraente a esses jovens, contribuindo para a redução das taxas de evasão. Nesse sentido, as características da Geração Y e as necessidades de mudanças na Força se complementam.

7 CONCLUSÃO

O recrutamento da força de trabalho para a profissão marítima é um desafio histórico devido aos aspectos intrínsecos do ambiente marítimo e do navio. Neste sentido, é preciso incrementar a mentalidade marítima do povo brasileiro, sobretudo, nestes tempos de prosperidade econômica em que novas opções de trabalho bem remunerado se apresentam.

A evolução nas políticas de recrutamento para o Oficialato britânico demonstrou que foi necessário passar da conscrição ao voluntariado à medida que aumentaram as exigências de qualificação profissional a bordo, e que, nesse processo, o reconhecimento e o prestígio social da profissão foram fatores motivacionais importantes.

Nos dias atuais, a remuneração não é o principal critério utilizado pelos jovens na hora de escolher a profissão, porém, as compensações são importantes, pois representam o justo reconhecimento do esforço dispendido em relação a outras atividades menos exigentes. Permanece o desafio de se desenvolver fatores motivacionais mais eficientes que compensem o inegável sacrifício desses jovens que estão embarcados nos navios de superfície da MB e prontos para combater em defesa da Pátria. Em curto prazo, a MB precisa diferenciar os militares que trabalham embarcados dos que trabalham em terra. O resultado será uma avaliação mais positiva do trabalho embarcado.

Os jovens Oficiais acreditam na MB e querem melhorá-la, por isso é preciso envolvê-los nos projetos de melhoria de gestão. Isso fortalecerá o espírito de corpo e contribuirá para combater a evasão. A insatisfação profissional é um desencanto que tem origem nos fatores motivacionais à medida que o jovem Oficial frustra-se quando não atinge as expectativas implícitas em suas escolhas. Assim, a MB deve priorizar a gestão da motivação, pois a sua eficaz aplicação induzirá à melhores níveis de satisfação. Além disso, tanto a demissão como a negligência de um jovem Oficial de bordo afetam o nível de prontidão da

Força e desperdiçam recursos da União. Desta forma, investir recursos em fatores motivacionais que reduzissem a evasão profissional seria mais coerente e econômico.

Para melhorar a gerência da motivação um grande desafio é aprimorar as habilidades interpessoais dos chefes, pois isso contribuirá para reduzir os conflitos de relacionamento, já que estes surgem de pressupostos diferentes sobre o entendimento do comportamento humano. Isso tornaria o ambiente a bordo mais agradável, o que está diretamente relacionado a capacidade de reter os jovens Oficiais. Além disso, os Comandantes precisam saber como os jovens Oficiais pensam e o que eles desejam. Este é um ponto chave para desenvolver outros fatores motivacionais que façam a diferença.

Além disso, uma boa relação entre os Oficiais mais velhos e os mais jovens reveste-se de grande importância, visto que estes jovens precisam da orientação dos mais experientes para que possam ser Oficiais completos e plenos no futuro. O momento é de fazer com que os jovens Oficiais aprendam em tempo real, logo a orientação baseada no *coaching* é a técnica mais adequada. O exemplo dos mais antigos também se reveste de especial importância para reter a Geração Y, pois estes jovens necessitam de razões passionais para permanecerem no emprego e exigem um comportamento ético de seus chefes. Desta forma, os superiores devem inspirar confiança em seus jovens Oficiais por meio do caráter. O ambiente de trabalho precisa ser transparente, e os desvios de comportamento dos chefes, como o “carreirismo”, precisam ser combatidos, pois os jovens Oficiais resistem ao cumprimento de ordens fundamentadas em demandas pessoais e que julguem racionalmente em desacordo com os valores e os objetivos da Instituição.

Atualmente, os desafios no trabalho são o principal fator de retenção da juventude. Assim, é preciso envolver os jovens Oficiais nos processos de bordo como um todo e dividir os objetivos em projetos. Desta forma, cada projeto será encarado como um desafio, permitindo a inovação e o aprendizado. Os superiores deverão apontar a direção por

meio de uma visão de futuro e inspirar os jovens Oficiais a superar os obstáculos. Essa nova postura despertará as habilidades e os talentos dos jovens Oficiais, que encontrarão soluções criativas para os problemas de bordo. A liderança transformacional também contribuirá para vencer as resistências impostas por uma cultura organizacional forte que impede a MB de extirpar a mentalidade de “erro zero” e se adaptar com mais celeridade ao novo ambiente globalizado.

A adoção de medidas semelhantes às utilizadas pelo Exército dos EUA na MB contribuiria para evitar a evasão dos jovens Oficiais, pois a estrutura tornar-se-ia mais flexível, moderna e desafiadora. Em contrapartida, a MB ganharia rapidez com o perfil inovador desses jovens na adaptação às novas exigências contemporâneas. Uma excelente ferramenta para provocar a mudança da cultura organizacional seria a complementação do tradicional método de avaliação de desempenho utilizado pela MB com a avaliação dos superiores pelos subordinados imediatos, o que além de proporcionar ao avaliado o *feedback* necessário para aprimorar a sua liderança, iria coibir comportamentos indesejados como o “carreirismo”, que desmotivam os jovens Oficiais e impedem a MB de caminhar rumo à excelência estabelecida em sua visão de futuro.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, David A. A segunda chance. Tradução e adaptação Geraldo Luiz Miranda de Barros. *Revista do Clube Naval*, Rio de Janeiro, ano 109, n. 310, p. 26-30, abr. /maio /jun. 1999. Título original: Chance second chances.
- BARROS, Armândio Jorge Morais. *Vida de marinheiro: aspectos do quotidiano das gentes do mar nos séculos XV e XVI*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2004, p. 249-263.
- BARTELLI, Luiz. Mercado se prepara para a geração Y. *Jornal de Londrina*, Londrina, 2008, Disponível em: <www.sidneioliveira.com.br/geracao-y.htm>. Acesso em: 15 jun. 2010.
- BRANDÃO, João Baptista. Desafios das empresas com a geração Y. *Information Week Brasil*, São Paulo, 2008. Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5703/identificando-e-lidando-com-a-geracao-y.html>. Acesso em: 10 maio 2010.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. *DensM-1005: Manual de Liderança*. Rio de Janeiro: DEnsM, 1996.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. *EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha*. Brasília: EMA, 2004.
- BRASIL. Comando da Força de Submarinos. *NORSUB 1007 c. Normas para ocupação de Próprios Nacionais Residenciais do condomínio Netuno*. Rio de Janeiro: COMFORS, 2009.
- BRASIL. *Visão de futuro da Marinha do Brasil*. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/menu_v/instituicao/missao_visao_mb.htm>. Acesso em: 20 abr. 2010.
- BECKER, Gary. *The economic approach to human behavior*. Chicago: The University of Chicago Press, 1976. 314 p.
- CALDEIRA, Pedro Zany; FERREIRA, Aristides. *Psicologia cognitiva: um laboratório simples*. Lisboa: Climepsi Editores, 2007. 194 p.
- CAPEL, Renalt. Horacio Nelson: *Un estudio personal del almirante*. México, D.F.: Biografías Gaudesa, 1952. p. 309.
- CASTRO, Iná Elias de. *Geografia e política: território, escalas de ação e instituições*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 298 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 632 p.
- CORBETT, Julian S. *Some principles of maritime strategy*. Londres: Longsman, 1911. 333 p.
- CORTONI, Luiz Felipe. *Pesquisa mostra o que os gestores pensam da geração Y*. São Paulo, 2008. Disponível em: <www.versatilcomunicacao.com.br/versa/release_detalhe>.

asp?id=214>. Acesso em: 10 maio 2010.

DOSTOIÉVSKI, Fiódor. *Pensamentos, frases e fragmentos*. Disponível em: <www.mundodosfilosofos.com.br/pensamentos.htm>. Acesso em: 20 mar. 2010.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999. 167 p.

ELIAS, Norbert. *Ensaio e Escritos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. 238 p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters. Department of the Army. *TC 25-20: A Leader's Guide to After Action Review*. Washington, 1993. Disponível em: <www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/tc_25-20/tc25-20.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2010.

GABARRO, John J. *Managing people and organizations*. Boston: Mc Graw-Hill Books, 1992. 572 p.

GALE, Tevis. *Coaching style matters in managing millennials*. 2008. Disponível em: <www.cio.com/article/408613/Coaching_Style_Matters_in_Managing_Millennials>. Acesso em: 10 maio 2010.

GOLFFMAN, Erwing. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1974. 312 p.

HEINL, Robert Debs. *Dictionary of military and naval quotations*. Anápolis: U.S. Naval Institute, 1966. 367 p.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

IGREJA CATÓLICA. Papa. (2005- Bento XVI). *Discurso audiência pública*. Vaticano, 2010. Disponível em: <www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/audiences/2010/documents/hf_ben-xvi_aud201005_26_po.html>. Acesso em: 22 jun. 2010.

JENSEN, Michael C. *Foudantions of organizational strategy*. Massachussets: Harvard University Press, 2001. 414 p.

JOHNSON, Jay L. *Statement os admiral Jay L. Johnson before the senate armed services committee*. Washington, 2000. Disponível em: <<http://armed-services.senate.gov/statemnt/2000/000301aj.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2010.

KOLB, David A.; RUBIN, Irvin M.; MCINTIRY, James M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986. 287 p.

KOULOPOULOS, Thomas M.; SPINELLO, Richard. *Coportorate instinct: building a knowing enterprise for the 21st century*. New York: Hardcover, 1997. 284 p.

LAZEAR, Edward P. Economic imperialism. *The Quartely Journal of Economics*, v. 115, n. 1, p. 99-146, feb. 2000. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/ecop137/lazear-2000.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

LOCISER, Eduardo. *Confinados!* Rio de Janeiro, 2003. Disponível em <www.estadosgerais.org/mundial_rj/download/Fleitor_Dkupermann_port.pdf>. Acesso em: 12 maio 2010.

LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction: handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

MACEDO, José Cláudio. *Motivação profissional militar: a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada nos tempos atuais*, 2009. 31 f. Monografia (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

MAHAN, Alfred Taylor. *The influence of the seapower upon history 1160-1783*. New York: Unabridge Dover, 1987. 557 p.

MOREIRA, Daniela. *Qual é a sua geração Y*. São Paulo, 2009. Disponível em:<<http://info.abril.com.br/noticias/carreira/qual-e-a-sua-geracao-y-24072009-4.shl>>. Acesso em: 10 maio 2010.

MARTINS, John K. *A 21st century navy vision: motivating sailors to achieve optimum warfighting readiness*, 2001. 163 f. Tese (CNO Strategic Studies Group). Naval War College, Newport, 2001.

NETO, Giacomo Balbinotto. *A teoria econômica do comportamento humano: aula da disciplina micro-I da UFRGS*. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/eco02277/aula02.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2010.

OLIVEIRA, Fernanda Costa. *Identificando e lidando com a geração Y*. São Paulo, 2009. Disponível em: <[#](http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5703/identificando-e-lidando-com-a-geracao-y.html)>. Acesso em: 10 maio 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare, 2010. 152 p.

OLIVEIRA, Vinícius Pereira de. *Escravos. Marinheiros, embarcações e pescadores negros no mundo atlântico de Rio Grande/RS (século XIX)*. 4º. Encontro de escravidão e liberdade no Brasil meridional. Curitiba, 2009. Disponível em: <www.labhstc.ufsc.br/ivencontro/pdfs/comunicações/ViniciusPereiradeOliveira.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2010.

PESQUISA. *Uma visão dos líderes sobre a geração Y*. São Paulo, Ateliê de Pesquisa Organizacional, 2009. Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Geral/Pesquisa/6179/pesquisa-mostra-o-que-os-gestores-pensam-da-geracao-y.html>. Acesso em: 10 maio 2010.

PESQUISA. *Bye Bye B-School*. New York, New York Times, 2007. Disponível em: <www.nytimes.com/2007/09/16/business/16mba.html>. Acesso em: 10 maio 2010.

REDIKER, Marcus. *Between the devil and the deep blue sea: merchant seamen, pirates and the Anglo-American maritime world, 1700-1750*. New York: Cambridge University Press, 1987. 337 p.

RESENDE, Enio. *As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências*. São Paulo: Summus, 2008. 136 p.

RITTI, Richard; FUNKHOUSER, Ray. *Vida interna de la empresa: un enfoque cultural interpretativo de los problemas de la empresa*. Barcelona: Plaza & Janes, 1987, 269 p.

ROBBINS, Stephen. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

RODRIGUES, Jaime. *De costa a costa: escravos, marinheiros e intermediários do tráfico negreiro de Angola ao Rio de Janeiro (1780-1860)*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005. 420 p.

SATO, Leny. *Trabalho e saúde mental: saúde, meio ambiente e condições de trabalho*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1994. p. 169-175.

FILHO, Aurélio Ribeiro Silva. *Aula inaugural dos cursos de política e estratégia marítimas e de estado-maior para oficiais superiores de 2009*. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009. 24 p. Disponível em: <[www.egn.mar.mil.br/downloads/Aula%20 Inaugural %20EGN%202009%20versão%20final.pdf](http://www.egn.mar.mil.br/downloads/Aula%20Inaugural%20EGN%202009%20versão%20final.pdf)>. Acesso em: 8 ago. 2009.

SUÉCIA. *The Royal Swedish Academy of Sciences*. Press release. Stocolmo, 1992. Disponível em: <http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1992/press.html>. Acesso em: 12 jun. 2010.

TILL, Geoffrey. *Seapower: a guide for the twenty-first century*. New York: Routledge, 2009. 409 p.

WOODWARD, John; ROBINSON Patrick. *One Hundred Days: the memoirs of the Falklands battle group*. Londres: Commander. Haper Collins Publishers, 1997.