

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL MILITAR:

a evasão de jovens oficiais embarcados do Corpo da Armada nos tempos atuais.

Rio de Janeiro

2009

CC JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL MILITAR:

a evasão de jovens oficiais embarcados do Corpo da Armada nos tempos atuais.

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

Orientador: CF Getúlio de Alvarenga Cidade

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2009

RESUMO

Entender os fatores motivacionais na profissão militar e a relação entre eles e a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada, embarcados em navios de superfície, considerados os segundos-tenentes, primeiros-tenentes e capitães-tenentes, é crucial para análise da evasão, visando à mitigação com propostas. Para mensurar tal evasão, analisaram-se as estatísticas dos últimos anos, que comprovam a elevada evasão. Através de pesquisa bibliográfica, com técnicas indiretas, abordou-se inicialmente a Motivação, cuja essência é o equilíbrio entre metas organizacionais e necessidades do indivíduo. Ao líder moderno cabe clarear o sentido laboral de seus liderados, elevando sua motivação, entender incertezas e acompanhar mudanças sociais e tecnológicas. Na sociedade pós-moderna, conflitos de valores tradicionais e pós-modernos são crescentes. Portanto, fatores extrínsecos à Instituição afetam os jovens estudados, mergulhados na sociedade, como a própria Instituição. Eles ainda compõem uma geração distinta, "imersos" em tecnologia desde cedo e criados num mundo transformado por ela, possuindo competências úteis ao combatente moderno. São questionadores, querem sentido no que fazem e admiram a competência e a conduta ética. Mentores podem ajudá-los no amadurecimento. Desafiador é aliar valores institucionais a seus talentos, lembrando que integração positiva líderes-liderados, mentor-aprendiz, gera motivação, para realização profissional e alcance de metas organizacionais, com hierarquia e disciplina preservadas. Posteriormente, buscaram-se pesquisas de clima organizacional na Marinha, e obteve-se, em 2004, baixa motivação para servir embarcado, e a Pesquisa de Satisfação Profissional, aplicada pela DASM em 2007 a 6.989 militares, indicando maior insatisfação na subcategoria Trabalho e Lazer, da categoria Qualidade de Vida no Trabalho, com índice de 57%. A causa apurada foi Excesso de trabalho nas OM. Percebendo-se a desproporção entre este público-alvo e o pequeno universo "navios de superfície", vislumbrou-se necessária uma pesquisa mais focada no ambiente navio, pois os resultados anteriores, embora importantes, não relevam peculiaridades de bordo. Através de pesquisas descritivas, com técnicas diretas, realizaram-se questionários e entrevistas sobre os jovens em estudo, buscando-se resultados "micro", sem descartar os da DASM. Os pesquisados, oficiais do Corpo da Armada, indicaram como principais causas de desmotivação para servir embarcado o excesso de carga de trabalho, baixa operacionalidade dos meios navais e deficiências em Liderança e Ética Profissional. As principais propostas suscitam ações, em relação ao ambiente navio, ligadas ao melhor relacionamento interpessoal entre superiores e subordinados; estudos para diminuição de carga de trabalho; *empowerment* dos subordinados, equalizando o trabalho a

bordo; diferenciações simbólicas e financeiras para o pessoal embarcado; benefícios indiretos ligados à moradia e saúde do pessoal embarcado; prioridade à qualidade de vida da tripulação; e combate a certos comportamentos éticos prejudiciais à Instituição. Os efeitos pretendidos tornariam o navio de superfície um ambiente de melhor clima organizacional, mais profissional, de motivação elevada, de elevado desempenho, contribuindo para elevar a motivação dos jovens oficiais, reduzindo, assim, sua evasão. O valor desse estudo é tratar da motivação de jovens oficiais guarnecedores dos navios da Marinha, exercendo sua atividade fim. O estudo, pelos dados até então conhecidos, é original para o universo dos jovens oficiais do Corpo da Armada embarcados em navios de superfície.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Evasão. Jovens oficiais do Corpo da Armada. Navios de superfície.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Fluxo de Carreira - Curva Padrão do Corpo da Armada.....	13
--	----

LISTA DE TABELAS

1 -	Números de saída de oficiais da faixa de segundo-tenente a capitão-tenente de 2003 a 2008.....	13
2 -	Comparação de resultados entre as principais pesquisas.....	25
3 -	Público-alvo da pesquisa de satisfação profissional na Marinha do Brasil - 2007.....	56
4 -	Categorias avaliadas na pesquisa de satisfação profissional na MB - 2007.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1T -	Primeiro-Tenente
2T -	Segundo-Tenente
AD -	Ação Decorrente
CA -	Corpo da Armada
C-EMOS -	Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
CFN -	Corpo de Fuzileiros Navais
CIM -	Corpo de Intendentes da Marinha
C-PEM -	Curso de Política e Estratégia Marítimas
CEMA -	Chefe do Estado-Maior da Armada
CF (T) -	Capitão-de-Fragata do Quadro Técnico
CMG -	Capitão-de-Mar-e-Guerra
CMG (T) -	Capitão-de-Mar-e-Guerra do Quadro Técnico
CN -	Colégio Naval
CPA -	Corpo de Praças da Armada
CPCFN -	Corpo de Praças do Corpo de Fuzileiros Navais
CT -	Capitão-Tenente
DASM -	Diretoria de Assistência Social da Marinha
DGPM -	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPMM -	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
DIPNAV -	Diretriz de Planejamento
DS -	Diretriz Setorial
EMA -	Estado-Maior da Armada
EN -	Escola Naval
END -	Estratégia Nacional de Defesa
EUA -	Estados Unidos da América
FAO -	Folha de Avaliação de Oficial
FGV -	Fundação Getúlio Vargas
FN -	Fuzileiro Naval
LSAM -	Licenciamento do Serviço Ativo da Marinha
MA -	Marinhas amigas
MB -	Marinha do Brasil
NPP -	Núcleo de Pesquisa de Pessoal

OA -	Oficiais-Alunos
ODS -	Órgão de Direção Setorial
OM -	Organização Militar
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
UERJ -	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFRJ -	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	MENSURAÇÃO DO DESAFIO.....	12
2.1	Dados de referência e análise de estatísticas.....	12
3	INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA..	14
4	ASPECTOS DA VIDA DOS JOVENS OFICIAIS DO CORPO DA ARMADA.....	17
4.1	Sociedade pós-moderna e geração Y.....	17
4.2	Incentivos ao jovem militar atual.....	19
5	AÇÕES EXECUTADAS E EM ANDAMENTO NA MARINHA.....	21
5.1	Pesquisa de satisfação profissional e as orientações superiores de 2009.....	21
6	POSSÍVEIS CAUSAS E MEDIDAS PROPOSTAS.....	24
6.1	Medidas propostas.....	27
7	CONCLUSÃO.....	30
	REFERÊNCIAS.....	32
	APÊNDICE A - PESQUISA COM OS OFICIAIS-ALUNOS DO CORPO DA ARMADA DO CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES-2009.....	34
	APÊNDICE B - PESQUISA COM OS OFICIAIS-ALUNOS DE MARINHAS AMIGAS DO CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES-2009.....	40
	APÊNDICE C - PESQUISA COM OFICIAIS SUBALTERNOS RECÉM- -LICENCIADOS DO SERVIÇO ATIVO DA MARINHA.....	44

APÊNDICE D - ENTREVISTA COM A INSTRUTORA DE LIDERANÇA E CHEFE DO CENTRO DE ENSINO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DA ESCOLA NAVAL.....	49
APÊNDICE E - ENTREVISTA COM INSTRUTOR DE LIDERANÇA DA ESCOLA NAVAL.....	51
APÊNDICE F - EXTRATO DAS MEDIDAS DAS ORCOM-2009 E ORISSET-2009 DA DGPM.....	53
ANEXO A - EXTRATO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL APLICADA PELA DASM AOS MILITARES DA MARINHA DO BRASIL EM 2007.....	55
ANEXO B – EXTRATO DA PESQUISA DE DESLIGAMENTO EM 2007.....	67

1 INTRODUÇÃO

Quais são, atualmente, os fatores motivacionais na profissão militar e qual a relação de causa e efeito existente entre a qualidade, ou falta de qualidade, desses fatores, e de outros por ventura encontrados, e a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada (CA) embarcados em navios de superfície, nos dias de hoje? A pergunta justifica-se, pelo menos, por tal evasão representar uma perda significativa de, no mínimo, cinco anos de investimento na formação desses militares – ciclo escolar e pós-escolar na Escola Naval –, pela saída prematura do serviço ativo desses jovens oficiais, considerados para o presente estudo os segundos-tenentes (2T), primeiros-tenentes (1T) e capitães-tenentes (CT).

Como lembra Bergamini (1997), as organizações empresariais atualmente são levadas a aceitar que o trabalho carrega em si um verdadeiro significado para as pessoas que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. O sentido que cada um confere à atividade laboral é condição fundamental para a motivação para essa atividade.

A tecnologia e a aceleração do conhecimento têm impingido à sociedade contemporânea grandes transformações, encurtando as distâncias físicas no planeta e aumentando as distâncias entre as gerações. A distância de 20 anos entre dois indivíduos nos dias de hoje parece ser muito maior que a distância de 20 anos entre dois indivíduos na década de 1980, por exemplo, em termos de personalidade e competências. Assim, os conflitos de valores, que sempre ocorreram nas sociedades, agora parecem crescer veementemente, onde valores tradicionais conflitam com valores como o consumismo, o individualismo e o imediatismo. A Marinha do Brasil (MB) luta, em contrapartida, para manter alguns valores tradicionais, como disciplina, abnegação, tenacidade, coragem, zelo, honra e fidelidade.

Quais os fatores intrínsecos à Instituição, ligados à natureza da atividade militar embarcada, à liderança e ao relacionamento interpessoal e, também, quais os fatores extrínsecos que têm contribuído para a pressuposta degradação do clima organizacional e da motivação dos jovens oficiais? Qual análise se pode obter do choque entre os valores propugnados pela Instituição e os valores em ascensão ressaltados hoje pela sociedade de consumo? Como a instituição pode aproveitar as habilidades dos jovens oficiais dessa sociedade de consumo? Quais as alterações na formação dos oficiais nos níveis da carreira, em preparação para a assunção de determinados cargos a bordo, que poderiam contribuir para aumentar a motivação em servir embarcado e diminuir a crescente evasão atualmente existente?

Este trabalho tem como propósito analisar, com base no aspecto motivacional, a

questão da evasão de jovens oficiais do CA embarcados em navios, identificando possíveis causas intrínsecas e extrínsecas relevantes à Instituição que vêm contribuindo para a evasão desses oficiais e apresentar proposta de medidas com a finalidade de mitigar essa evasão.

Para o alcance de tal propósito, inicialmente serão identificados dados numéricos que comprovam haver uma crescente evasão dessa classe de oficiais nos últimos anos. A seguir, serão apresentados os aspectos mais recentes dos conceitos de Motivação e Liderança e como estes conceitos são totalmente integrados e interdependentes no ambiente militar atual. Apresentar-se-ão, então, as demandas profissionais aos jovens oficiais em estudo, no início de suas carreiras, e características e competências específicas da geração que os abrange, mostrando que é possível motivá-los aproveitando os instintos e talentos particulares desta nova geração, sem abdicar dos valores éticos institucionais defendidos na MB. Serão mostradas no capítulo seguinte as ações executadas e em andamento na MB quanto à busca de diagnósticos e implementação de soluções para problemas ligados à satisfação profissional, objetivando o aumento da motivação. E, finalmente, serão apresentadas pesquisas complementares realizadas, visando obter maior precisão nas causas da desmotivação para o universo em estudo, comparar resultados, obtendo conclusões e sugerindo medidas que venham a aperfeiçoar o clima organizacional, a liderança, incrementar a motivação desses jovens oficiais e mitigar a atual e crescente evasão apontada.

A relevância do presente estudo consiste em que o levantamento de fatores que podem estar contribuindo para a desmotivação e conseqüente saída do serviço ativo de quantidade significativa dos oficiais mais jovens embarcados do CA pode suscitar a aplicação de medidas corretivas aplicáveis a certos aspectos, como clima organizacional, formação, qualidade de vida e liderança, dentre outros, nos navios e nas demais Organizações Militares (OM) da MB.

O presente estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental, com técnicas indiretas e com a experiência do autor; por meio de pesquisa descritiva, com a utilização de técnicas diretas, com questionários mistos para os oficiais-alunos (OA) do CA do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) 2009, brasileiros e de Marinhas amigas (MA), para oficiais subalternos que recentemente se licenciaram do serviço ativo; e com entrevistas a profissionais da Escola Naval (EN) e dados obtidos junto à Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM) e junto à Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM).

2 MENSURAÇÃO DO DESAFIO

O estudo da evasão de jovens oficiais abrange uma variedade de fatores intrínsecos e extrínsecos à Instituição. Bem disse o então CC (FN) Palma na sua monografia de 2008, enfocando, sob o mesmo tema, a evasão dos jovens oficiais oriundos da EN: "O presente trabalho não tem o objetivo de esgotar o assunto, em virtude de sua limitação e da complexidade do tema em questão." (PALMA, 2008, p. 9). Entende-se que o tema, de fato, merece aprofundamento e novas abordagens, que não se encerram com este estudo, para melhor análise e real enfrentamento do desafio nos variados universos dentro da (MB), não somente no universo da EN, com o ensino da Liderança.

O Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM) (BRASIL, 2007, 2.1) reza que "os perfis de formação estabelecem um nível de competência básico, fundamentado na atividade finalística da Marinha, portanto, abrangem, com maior relevo, as carreiras dos oficiais combatentes." Visando à atividade finalística da Marinha, descrita acima, que envolve os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, optou-se pelo enfoque da evasão de jovens oficiais do CA nos meios navais, especialmente nos navios de superfície. Consideraram-se jovens oficiais a faixa dos três primeiros postos da carreira do CA (2T, 1T e CT), cujos interstícios somam os 11 primeiros anos da carreira. Ainda, desses 11 anos, estes oficiais devem permanecer embarcados por seis (55% do tempo de 2T a CT e 80% de 2T e 1T), quase sempre em navios (BRASIL, 2007), onde "[...] a ênfase deverá ser dada na formação técnica, operativa e marinheira dos oficiais." (BRASIL, 2007, p. 2.15), ou seja, com forte enfoque profissional.

2.1 Dados de referência e análise das estatísticas

Conforme o GRAF. 1 abaixo, a perspectiva de perda nos dois primeiros postos da carreira do CA é de 12 oficiais e, incluindo o posto de CT, a perspectiva de perda é de 27 oficiais. Estes números incluem a saída do corpo também por casos de reforma ou falecimento. Já na TAB. 1 abaixo, obtêm-se os números reais de saída de oficiais de 2003 a 2008. Repara-se que, no CA, tanto a saída na faixa de 2T a CT, como a saída na faixa de 2T e 1T têm extrapolado suas respectivas perspectivas de perda mostradas no GRAF. 1, respectivamente, 27 e 12 oficiais.

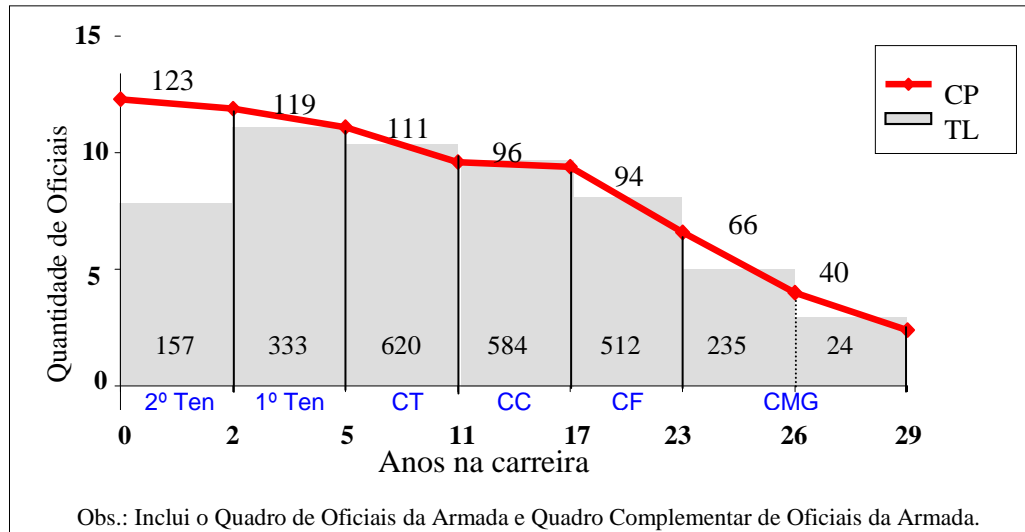


GRÁFICO 1 - Fluxo de carreira - curva padrão do corpo da armada

Fonte: Plano corrente de oficiais (PCO), BRASIL, 2009b, p. 3.1.

Nota: CP - Curva padrão; TL - Tabela de lotação.

TABELA 1

Números de saída de oficiais da faixa de segundo-tenente a capitão-tenente de 2003 a 2008

ANO	CA (1.110)	Reformados e Falecidos	CIM (374)	EN (244)	MD (382)	CD (128)
2008	28 (21)	7 (5)	19	12	13	1
2007	28 (16)	6 (3)	28	6	13	3
2006	35 (18)	4 (1)	15	14	11	3
2005	23 (7)	3 (1)	14	10	11	1
2004	18 (6)	2 (1)	11	3	11	1
2003	16 (6)	6 (2)	18	7	15	2

CA = Corpo da Armada CIM = Corpo de Intendentes da Marinha EN = Corpo de Engenheiros da Marinha
MD = Quadro de Médicos CD = Quadro de Cirurgiões-Dentistas

Fonte: Encarregado da divisão de planejamento de carreira de oficiais, Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, 2009.

Notas: Lotação totalizada dos postos de 2T, 1T e CT entre parêntesis no cabeçalho para cada corpo/quadro.

Coluna CA: casos de saída de oficiais da faixa de 2T e 1T entre parêntesis.

Coluna reformados e falecidos: casos da faixa de 2T e 1T entre parêntesis.

Outros corpos e quadros: apenas para ilustração e comparação.

Os reformados e falecidos, obviamente, não devem ser categorizados como voluntários, embora os números de referência (27 e 12) não façam tal distinção. Isto é, como são casos fora do controle da Administração Naval, é preciso analisar a possibilidade de agir na variável supostamente controlável, ou seja, as evasões voluntárias, que podem ser mitigadas com adequado estudo e aplicação de medidas, e, assim, evitar a extrapolação dos limites fixados de perda total de oficiais (27 e 12, conforme a faixa). Ainda descontando as reformas e os falecimentos para a faixa de 2T e 1T, as evasões voluntárias extrapolam o limite de 12 a partir do ano de 2006, com, inclusive, clara tendência de incremento a partir de 2005.

3 INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Atualmente, trava-se contato com uma gama de conceitos em constante evolução, relacionados ao comportamento organizacional do homem: Liderança, Motivação, Clima Organizacional, Inteligência Emocional e outros, que vêm trazendo um universo de teorias e conhecimento que expõem o homem a notáveis desafios.

Quanto à Motivação, Robbins (2002, *apud* HILAL, 2009, p. 109) diz que é a "vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo." Importante notar a dicotomia **metas organizacionais** e **satisfazer alguma necessidade do indivíduo**. Ou seja, para haver motivação, deve haver preocupação com as necessidades do indivíduo e com o equilíbrio entre este elemento e a busca das metas organizacionais.

No contexto das teorias da motivação, existem as Teorias de Conteúdo, que focam as necessidades dos indivíduos (Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e a Teoria da motivação-higiene de Herzberg), e as Teorias de Processo, que focam os processos cognitivos que influenciam o comportamento do indivíduo no trabalho (Teoria do estabelecimento de metas; Teoria das expectativas e a Teoria da equidade). Todas essas teorias se complementam. Curioso observar na abordagem de Cavalcanti que, a princípio, estar satisfeito não garante motivação, pois necessidades satisfeitas não mais motivam (CAVALCANTI *et al.*, 2005). Isso leva à Teoria de Herzberg, onde atender os fatores higiênicos (externos ao trabalho em si: relacionamentos interpessoais, condições de trabalho e salário) apenas impede a insatisfação no trabalho. Há somente insatisfação ou não-insatisfação. Os fatores motivacionais (do trabalho em si: execução da atividade, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento) promovem a valorização do cargo, dando mais autonomia, senso de realização e *empowerment*¹ aos subordinados. Aí há não-satisfação ou satisfação. Conclui-se que a relação do indivíduo com o trabalho é de suma importância e merece um gerenciamento adequado (CAVALCANTI *et al.*, 2005). Contribui, ainda, para a motivação, a Gestão do Sentido, conforme Cavalcanti:

É função de cada líder transmitir aos colaboradores a importância do trabalho de cada um, e isso deve ser feito de forma autêntica e empática. Antes, porém, o dever de casa: o líder deve pensar na relevância de seu próprio trabalho e, então, pensar o mesmo para cada membro de sua equipe [...] perceber o significado do trabalho que

¹ Processo de partilhar o poder com os funcionários, aumentando sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e na crença de que influenciam a empresa com a sua contribuição. Como resultado, as pessoas tomam mais iniciativas e perseveram para atingir suas metas e a visão de seu líder até mesmo em face de obstáculos (BATEMAN; SNELL, 1998, *apud* CAVALCANTI *et al.* 2005, p. 101).

realiza é elemento fundamental para um real envolvimento do funcionário com a tarefa (CAVALCANTI *et al.*, 2005, p. 99 - 100).

No âmbito da Liderança, enfocando o aspecto profissional, a publicação EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, a define como "o processo de influenciar pessoas para **motivá-las** e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização." (BRASIL, 2004, p. 1.1, grifo nosso). É perceptível, portanto, que Liderança e Motivação estão intrinsecamente relacionadas. Da mesma forma, Nobre (2006) nos explica que um requisito permanente do líder é a Motivação:

Partindo-se da premissa de que liderança é fenômeno situacional, não caberia mais ditar traços de personalidade do líder ideal [...]. O grande requisito de liderança passou a ser a perspicácia para diagnosticar situações e identificar mudanças, aplicando flexivelmente diferentes estilos [...]. Contudo, um requisito do perfil de liderança perpassa perene e incólume a todos os tempos e situações: [...] a motivação, [...] É o fogo sagrado da rosa das virtudes² (NOBRE³, 2006, p. 15).

Dentre os estilos de liderança previstos pelo EMA-137 – Autoritária, Participativa, Delegativa e Situacional – e reconhecendo que cada um se aplica a situações específicas, desde os tempos de guerra aos de paz, reconhece-se que a Liderança Situacional é aquela que destaca os melhores líderes, pois permite que usem estilos diferenciados, em situações diferenciadas (BRASIL, 2004). Ressalta-se o descrito na publicação supracitada:

Assim, surge a idéia de uma liderança adaptável que [...] enfatiza a combinação do especialista em tarefas e do especialista social. A especialização em tarefas é a principal responsabilidade do Líder, na medida em que possui a necessária qualificação profissional para o exercício da função. Como um especialista social, a principal função do Líder é preservar as boas relações pessoais no grupo, mantendo o moral e preservando o grupo (BRASIL, 2004, p. 1.7).

No ambiente do navio, onde os superiores exercem a Liderança Direta⁴, sobressai a importância dessas especializações, pois, assim como o superior convive com o subordinado e o observa, a recíproca também ocorre. Se ele percebe indícios de que o seu superior não possui a necessária competência para o exercício da função (**especialista em tarefas**), a liderança e a motivação são afetadas. Da mesma forma, se eles percebem no líder ausência de atributos que preservam as boas relações pessoais e interpessoais (**especialista social**), igualmente, liderança e motivação são afetadas. O líder, então, precisa desenvolver em si as

² É um código de honra que expressa os valores propugnados pela Instituição Marinha: Honra, Lealdade, Iniciativa, Cooperação, Espírito de Sacrifício, Zelo, Coragem, Ordem, Fidelidade, Fogo Sagrado, Tenacidade, Decisão, Abnegação, Espírito Militar, Disciplina e Patriotismo (BRASIL, 2004, p. E-2).

³ Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG) (T) Erica Barreto Nobre, graduada em Psicologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Mestre em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), especializada em Psicologia do Trabalho pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Chefe do Centro de Ensino de Ciências Sociais (CCS) na Escola Naval (EN) e sete anos como Instrutora de Liderança na mesma Instituição de Ensino.

⁴ É a que ocorre em organizações onde os subordinados estão acostumados a ver seus chefes frequentemente (BRASIL, 2004, p. 1.8).

duas especializações. Sobre a especialização social, Abrashoff⁵ nos ensina:

Concluí que o meu trabalho devia ser ouvir com a máxima atenção e acolher as boas idéias da tripulação para melhorar o desempenho do navio. [...] era no mínimo prudente o comandante se esforçar para ver o navio pelos olhos da tripulação. [...] A única maneira de criar o clima certo é dizer a cada marinheiro, pessoalmente, qual é o clima que espero criar. Decidi entrevistar cada tripulante do navio [...] todos eles, sem exceção, estavam tentando dar um sentido à própria vida. [...] Passei a respeitar imensamente a minha tripulação. Já não se tratava (sic) mais de corpos anônimos para os quais eu gritava ordens. Compreendi que eles eram exatamente iguais a mim: tinham esperanças, sonhos, familiares, e queriam acreditar que o que estavam fazendo era importante. E queriam ser tratados com respeito. Eu me tornei não só o líder, mas o maior incentivador dessas pessoas (ABRASHOFF, 2006, p. 50-51).

Nesta linha, Silveira Neto⁶, em entrevista constante do APÊNDICE E, advoga que, para essa melhor integração entre líderes e liderados, exige-se dos comandantes a assimilação e prática dos conceitos de Liderança Situacional e Estratégica. Segundo ele, a Marinha dos Estados Unidos da América (EUA) já contrata instituições civis para avaliar a eficiência do exercício da Liderança pelos Comandantes, tamanha a preocupação com o tema.

E a Teoria Situacional da Liderança, desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, complementa:

Liderança Situacional é uma teoria contingencial que se concentra nos seguidores. [...] Por que concentrar-se (sic) nos seguidores? [...] A ênfase nos seguidores na eficácia da liderança reflete a realidade de que são os seguidores que rejeitam ou que aceitam o líder. Independentemente do que o líder faça, a eficácia depende das ações de seus seguidores (ROBBINS, 2002, *apud* HILAL, 2009, p. 224-225).

Em suma, o requisito básico para ser um Líder é ser reconhecido como tal pelo liderado: o líder não se autointitula Líder. E há que se formar líderes, conforme Nobre (2009) aponta em entrevista (APÊNDICE D). Líderes, ela diz, que atentem às mudanças sociais e tecnológicas, acompanhando as novas tendências da Liderança militar: Persuasão, onde se expõem mais os motivos das ordens e decisões e busca-se o engajamento de todos; Delegação, com o líder desenvolvendo outros líderes, combatendo a mentalidade do "erro-zero" (ver p. 26, citação direta), estimulando o potencial e a capacidade de decisão e iniciativa nos escalões mais baixos; e Flexibilidade, desenvolvendo a capacidade de lidar com situações de incerteza e ambiguidade. Assim ele fará com que seus seguidores sejam mais motivados.

⁵ O CMG D. Michael Abrashoff é formado pela Academia Naval norte-americana em Annapolis, Maryland, EUA, que, com práticas inovadoras de gestão no seu comando, levou o USS *Benfold* a ser o navio de guerra de melhor desempenho da Marinha norte-americana (ABRASHOFF, 2006).

⁶ O CMG (RM1) Jayme Silveira Neto é docente de Liderança há sete anos na EN. Dentre diversas comissões, comandou o Submarino Tupi, foi Comandante do Corpo de Aspirantes da EN e possui os seguintes títulos: graduação em Ciências Navais, Engenharia Mecânica e Psicologia (Formação e Licenciatura); Pós-graduação em Psicopedagogia e Formação em Terapia Cognitiva-comportamental; e Mestrado em Ciências Navais.

4 ASPECTOS DA VIDA DOS JOVENS OFICIAIS DO CORPO DA ARMADA

Os oficiais intermediários e subalternos demandam um preparo específico. O PCOM-2007, quanto ao emprego desses oficiais, no seu subitem 2.24.2, estabelece:

Aos militares pertencentes aos círculos de oficiais intermediários e subalternos cabem funções operativas e técnicas, o que requer conhecimento especializado; constituem a base da oficialidade dos Navios [...], onde adquirem a experiência profissional de bordo [...] nestes postos, a **ênfase deverá ser dada na formação técnica, operativa e marinheira dos oficiais** (BRASIL, 2007, p. 2.15, grifo nosso).

Observando-se que o acima exposto é o esperado profissionalmente dos oficiais em estudo, e tomando-se, por hipótese, que exista um aumento expressivo ou excesso crônico de tarefas e atividades nas OM, a inferência nítida é que, se os oficiais dedicam maior parte do seu tempo, esforço e sacrifício a bordo a um excesso de tarefas diversas que não as técnicas, operativas e marinheiras, haverá desmotivação, em maior ou menor grau, dependendo do indivíduo. Será esta hipótese verdadeira? É prudente ter atenção a esta possibilidade:

A profissão militar, talvez mais do que qualquer outra, se caracteriza pelo espírito de sacrifício. Somente militares prometem renúncia até da própria vida em prol do bem comum [...] Assim, se, por um lado, pelas especificidades da profissão, a Constituição deve garantir legalmente ao Estado e aos chefes militares prerrogativas excepcionais sobre os militares, cabe aos líderes, em contrapartida, empregar com sabedoria essas prerrogativas legais, exigindo dos seus subordinados somente aqueles sacrifícios realmente necessários ao cumprimento da missão. As pessoas em geral estão dispostas a fazer esforço e sacrifício justificável e racional. É o sacrifício estéril e gratuito que avilta, desmotiva e desencanta. Perceber os subordinados como fins em si mesmos e não como meros recursos a serem utilizados e consumidos é promover saúde individual e organizacional (NOBRE, 2008, p. 145).

4.1 Sociedade pós-moderna e geração Y

A sociedade está em crescente transformação. A revolução tecnológica, a globalização, a *internet* e a alta velocidade das comunicações fazem o mundo ficar menor, dão um inédito dinamismo às relações sociais e ampliam seu alcance globalmente, seja individualmente, seja coletivamente. Nesse processo, embora os valores venham se tornando relativos, não se pode prescindir do seu mérito em qualquer organização social:

"Os valores constituem aspecto fundamental da cultura de uma organização, eles transmitem identidade à instituição e alinham os esforços dos seus integrantes, apontando os fins a serem alcançados e os meios passíveis de serem empregados para atingir tais fins." O anexo E do EMA-137 exibe a Rosa das Virtudes, que expressa o código de honra com os valores da MB: "É à luz deles que nos cabe exercer o poder que nos é outorgado pela instituição." (NOBRE, 2006, p. 13).

Diante das transformações acima, valores pós-modernos conflitam, hoje, com os valores pregados na Marinha. Surgem o individualismo, a liberdade incondicional, os

relacionamentos descartáveis, a ditadura do prazer, a felicidade instantânea e imediatista. O "ter" prevalece sobre o "ser" (NOBRE, 2006). Cabe aos integrantes da Força defenderem e praticarem os valores da MB. O perfil do homem de hoje não passa incólume a tudo isso:

As facilidades crescentes de comunicação e acesso à informação, em função do advento da *internet*, e a elevação do padrão sócio-cultural da população, vêm fazendo prevalecer um novo perfil de homem, mais crítico e articulado e menos disposto a suportar, sem entender, desconfortos e privações. Esse conjunto de contingências permite admitir uma redução da eficácia dos modelos tradicionais de liderança militar e prever a necessidade de possíveis reconfigurações. Como escreveu numa prova de liderança o aspirante Aurélio, 'é preciso adaptar-se, sem, contudo, render-se' a essa nova realidade. O reconhecimento das dificuldades é o primeiro passo para enfrentá-las (NOBRE, 2006, p. 14).

Seria esse o perfil dos jovens nascidos a partir de 1980 e que hoje estão iniciando o posto de CT? Considerando que um adolescente entra no Colégio Naval (CN) com 15 anos, pode-se ver que, toda a faixa atual de 2T ao primeiro ano de CT, grosso modo, nasceu a partir de 1980. Por que a observação? Segundo Maldonado⁷ (2005), consideram-se no século XX três gerações marcantes: a de *Baby boomers*, nascidas entre 1948 e 1963; a Geração X, entre 1964 e 1977; e a Geração Y, entre 1978 e 1994. No Brasil, que reflete a realidade norte-americana com um certo atraso, define-se que os Y nasceram a partir de 1980. Abrange justamente a faixa em estudo. Mas o que haveria de diferente nos jovens desta geração, também chamada de *Millennium* ou *Net*?

É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: a tecnologia. [...] As pessoas dessa geração são multitarefas [...] tendem [...] a apresentar dificuldades de relacionamento com as figuras de autoridade. [...] são curiosas, impacientes e imediatistas. [...] intolerantes a posturas rígidas de comando. Não respeitam cargos nem currículos, mas admiram a competência real e o comportamento ético. Desejam contribuir com inovações, [...] e sentir que fazem diferença. Precisam perceber claramente o papel de sua colaboração para o funcionamento do todo maior. Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos [...]. Esperam [...] aprender com os mentores [...] trocando conhecimentos num clima de colaboração. Isso pode inspirar ações da gerência, [...] que facilita a aprendizagem recíproca e a construção do bom convívio entre as diferentes gerações. A aproximação entre os níveis hierárquicos, escuta atenta de opiniões e idéias (sic), incentivo para idéias (sic) inovadoras que tragam bons resultados, são ações úteis para a retenção de talentos. Os superiores que atuam mais como "*coaches*" do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas [...] gerações X e Y. [...] A comunicação clara sobre a visão e a missão da empresa para alinhar o trabalho de cada um no conjunto aumenta a motivação para o trabalho. [...] desafio essencial dos gestores é descobrir que, na realidade de hoje, e na sociedade de redes, gerenciar pessoas é um processo diário de negociação e de aprendizagem recíproca. (MALDONADO, 2005, p. 1).

Esta geração engloba os atuais 2T, 1T e CT mais modernos. Segundo Prescott (2008), ela precisa entender o motivo das regras. Assim, será mais fácil tê-los como reais

⁷ Maria Tereza Maldonado é Mestre em Psicologia pela PUC-RIO, onde lecionou no Departamento de Psicologia; membro da *American Family Therapy Academy*; vice-presidente da ONG Cruzada do Menor; foi professora do Curso de Formação de Negociadores da FGV; é autora de mais de vinte livros.

aliados. O traço marcante é o questionamento, que pode se dar, inclusive, quanto aos valores da Instituição. Estes devem ser compartilhados por todos, sob risco de desintegração organizacional. Para formação do pessoal da MB, Nobre (2005) oferece uma boa alternativa:

A autora considera que a formação de valores nas organizações militares se dá tradicionalmente de uma maneira essencialmente dogmática, como se valores como honra, dever e pátria fossem evidentes por si mesmos. Possivelmente, valores consolidados a partir dessas bases tornar-se-ão cada vez mais vulneráveis às pressões para mudança. A internalização acrítica e passiva de valores com base em fontes de autoridade e grupos de referência não é mais suficiente, e evitar o contato com fontes divergentes não é mais nem eficaz e sequer possível. A proposta da autora é de que a reflexão crítica que se considera apropriada para a solução de problemas práticos se estenda também à questão dos valores. A dialetização, o questionamento e mesmo a exposição a argumentos contrários pode ser benéfica para a interiorização de valores sólidos durante o período de formação militar. [...] Líderes militares sem dúvida devem compartilhar os valores organizacionais, mas essa é uma meta a ser conquistada crítica e conscientemente (NOBRE, 2005, p.165-166).

Sobre o membro típico da Geração Y, Brandão⁸ (2008), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), afirma que ele necessita de um líder que o ajude com sua deficiência em inteligência social; um líder com papel crítico de formador, estimulador, para ajudá-lo a ser um homem mais completo no futuro e que o ajude a lidar com restrições, limitações e frustrações. Se bem orientado, torna-se um profissional de elevada performance.

4.2 Incentivos ao jovem militar atual

Pela Estratégia Nacional de Defesa (END) (BRASIL, 2008), podem-se observar, na diretriz número 13, qualidades desejadas para o combatente moderno, alinhadas com algumas características de componentes da geração Y, que podem ser bem aproveitadas e lapidadas.

Em primeiro lugar, cada combatente deve contar com meios e habilitações para atuar em rede, não só com outros combatentes e contingentes de sua própria Força, mas também [...] das outras Forças.[...] Em segundo lugar, cada combatente deve dispor de tecnologias e de conhecimentos que permitam radicalizar, em qualquer teatro de operações, terrestre ou marítimo, o imperativo de mobilidade. [...] Em terceiro lugar, cada combatente deve ser treinado para abordar o combate de modo a atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da flexibilidade, da adaptabilidade, da audácia e da surpresa no campo de batalha. [...] será, ao mesmo tempo, um comandado que sabe obedecer, exercer a iniciativa na ausência de ordens específicas e orientar-se em meio às incertezas e aos sobressaltos do combate -e uma fonte de iniciativas- capaz de adaptar suas ordens à realidade [...] (BRASIL, 2008, p. 7).

⁸ Doutor em Ciências da Religião pela Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Filosofia e Ciências da Religião São Bernardo do Campo-SP-2000; *Master of Science-MSc in Management*-California American University-San Diego, California, USA-1982; Psicólogo pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP-Ribeirão Preto/SP-1971.

A END (BRASIL, 2008) ressalta, ainda, a cibernética e a guerra centrada em redes, dispostos na diretriz número seis e outras partes. Dos três setores de importância estratégica (espacial, cibernético e nuclear), as capacitações cibernéticas, utilizando tecnologias de comunicação entre as Forças, levarão à capacidade de atuação em rede. Quanto à habilidade dos oficiais dessa geração na guerra cibernética, à necessidade de os novos líderes adaptarem a atual estrutura de comando e controle a sua flexibilidade, e à necessidade de protegê-los do conflito de gerações intra-Força, ressaltam Fritzon, Howell Jr. e Zakheim⁹:

[...] é melhor preparada que qualquer geração antecessora para [...] batalhas no *cyberspace*. [...] Autoridade e direitos de decisão terão que ser mais largamente distribuídos, de forma que aqueles lutando no fronte da informação possam agir em tempo real [...]. Isto não requer decisões de substituição ou negação pela liderança superior; [...] significa redesenhar estruturas e processos militares para distribuir autoridade e responsabilidade final mais amplamente. [...] Os militares dos EUA [...] se baseiam em uma efetiva cadeia de comando [...] líderes que dão ordens e pessoas no campo que as executam. [...] as razões para fazer tal transição continua a crescer. Modernos adversários militares crescentemente usam estruturas não tradicionais. Al Qaeda [...] é uma rede flexível e descentralizada. [...] O trabalho de hoje de capitães, majores e coronéis é encorajar e guiar esses jovens e protegê-los dos oficiais mais antigos, que podem não apreciar suas qualidades únicas. Esperemos [...] aprender a tirar o máximo proveito dos instintos e talentos particulares desta nova geração (FRITZSON; HOWELL JR.; ZAKHEIM, 2008, p. 4-6, tradução nossa)¹⁰.

Fazer com que um composto de valores éticos institucionais, a serem preservados, e desafios atinentes ao combate moderno sejam assimilados pelos jovens em estudo, membros de uma geração peculiar e de competências e características ímpares, surge no horizonte como uma oportunidade para torná-los mais motivados ao crescimento na profissão militar naval. Mas nada disso substitui a motivação que vem da necessidade básica da integração positiva entre líderes e liderados, com respeito, autoconhecimento de ambas as partes e troca de conhecimentos nos dois sentidos, para realização profissional e o alcance de metas para a Instituição e para os indivíduos, sem qualquer prejuízo à hierarquia e à disciplina.

⁹ Art Fritzon, Lloyd W. Howell Jr. e Dov S. Zakheim são vice-presidentes na McLean, Virginia (EUA). Fritzon é um líder pensador na aplicação estratégica da tecnologia emergente e trabalha para o Departamento de Defesa (DoD) dos EUA. Howell Jr. é um especialista em mudança organizacional e trabalha, inclusive, para o Departamento do Tesouro, de Comércio e DoD norte-americanos. Zakheim, até 2004, trabalhou como subsecretário de defesa e oficial-chefe financeiro do DoD dos EUA.

¹⁰ Original na língua inglesa.

5 AÇÕES EXECUTADAS E EM ANDAMENTO NA MARINHA

A evasão de pessoal embarcado traz preocupação há algum tempo à MB. Por meio de dados obtidos na DASM (informação verbal)¹¹, soube-se que a Pesquisa do Perfil Sócio-Econômico e Cultural da Família Naval-2004 (SISPERFIL-I) expôs, também, a baixa motivação para servir embarcado (ANEXO A). Em 2006, tais dados levaram à criação de um grupo de trabalho (GT) multidisciplinar para estudar o tema. Desde 2006, as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) destacam o tema "Elevação do nível de satisfação profissional do pessoal" para toda MB. Em cumprimento às Orientações Setoriais (ORISSET) da Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (DGPM) de 2007, a DASM aplicou a primeira Pesquisa de Satisfação Profissional aos militares da MB (ANEXO A). Algumas Ações Decorrentes (AD) das Diretrizes Setoriais (DS) das ORISSET-2009, subsidiadas pela pesquisa, voltam-se à Liderança e à satisfação profissional em variados níveis na MB (APÊNDICE F).

5.1 Pesquisa de satisfação profissional e as orientações superiores de 2009

O público-alvo da pesquisa de 2007 foram os oficiais do CA, Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) e Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) nos postos de CMG, CF, Capitão-de-Corveta (CC), CT e 1T, e as praças do Corpo de Praças da Armada (CPA) e Corpo de Praças do CFN (CPCFN), em todas as graduações. Avaliaram-se 46 questões em quatro categorias: Realização Profissional, Qualidade de Vida no Trabalho, Condições de Trabalho e Clima Organizacional. A seguir um resumo dos resultados (ANEXO A):

Índices de satisfação: as subcategorias Identificação Profissional (categoria Realização Profissional) e Trabalho em Equipe (Clima Organizacional) indicaram o maior índice: 89%. Pelos de insatisfação, a subcategoria Trabalho e Lazer (Qualidade de Vida no Trabalho) indicou o maior índice, 57%, e a subcategoria Desenvolvimento Profissional (Realização Profissional) indicou 41%. Das causas da insatisfação acima, indicadas nas análises posteriores, destaca-se o Excesso de trabalho na OM sem tempo para o lazer, na subcategoria Trabalho e Lazer. Para insatisfação em Desenvolvimento Profissional, destacam-se como causas a Dificuldade para estudar quando embarcado e o Pouco investimento em

¹¹ Capitão-de-Fragata (CF) (T) Sandra Helena de Oliveira: Chefe do Departamento de Assistência Integrada da DASM por 8 anos. Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília-CEUB. Título de especialista em Psicologia do Trabalho e Organizacional pelo Conselho Federal de Psicologia. Pós-graduações: Psicologia do Trabalho-FGV, Psicóloga Cognitivo-Comportamental-Estácio de Sá e Dependência Química-Estácio de Sá. Além de diversos artigos publicados.

cursos para os militares. Dentre as medidas de intervenção sugeridas pelo Núcleo de Pesquisa de Pessoal (NPP) à DGPM, em fins de 2008, este autor listou as medidas que foram julgadas as mais ligadas ao universo dos jovens oficiais em estudo: Percepção: aumento significativo de tarefas e atividades nas OM; Sugestões: OM devem equalizar a carga de trabalho entre os seus tripulantes, comunicar as razões da necessidade de permanecerem após o término do expediente, e que se promovam alterações na estrutura organizacional, adequando-as às novas demandas; Percepção: insatisfação com as dificuldades financeiras e as grandes distâncias entre casa e trabalho na sede. Sugestão: investimentos em PNR (Próprios Nacionais Residenciais).

Nas Entrevistas de Desligamento de 2007 (ANEXO B), das sete categorias, na categoria Motivos do Desligamento destacaram-se o desejo de prestar concurso para outra Instituição; a busca por melhores salários e a falta de adaptação à vida militar.

Uma das sugestões finais da DASM à DGPM foi que a utilização da Pesquisa para os demais corpos e quadros. Sugeriu, também, tornar sistemático a entrevista de desligamento na MB. É uma perda não saber os motivos dos que deixam a MB. Os resultados da Pesquisa da DASM, no ANEXO A, pelo cronograma, chegaram ao escalão superior no segundo semestre de 2008. A elevação do nível de satisfação profissional a partir de 2006 para os jovens oficiais do CA não conteve a crescente evasão, à luz da TAB. 1. Seriam as medidas executadas desde 2006 de efeito retardado? Sob análise dos resultados da pesquisa pelos escalões superiores em 2008, será, então, que as medidas das ORCOM- 2009 e das ORISSET-2009 da DGPM surtirão os efeitos desejados? O total de jovens oficiais pesquisados (CT e 1T) do CA, do CFN e do CIM somava 280, representando cerca de **46%** dos oficiais pesquisados (603) e apenas **4%** do total de oficiais e praças pesquisados (6.989). Inferindo-se que os três Corpos contribuíram, em proporção à Tabela de Lotação (CA-63%; IM-20%; FN-17%), para os postos de CT e 1T (BRASIL, 2009b), tem-se que os jovens oficiais em estudo eram cerca de **2,5%** dos pesquisados. Entende-se, desta forma, que, devido ao público da Pesquisa de Satisfação Profissional ser bastante abrangente, as análises e respostas não atendem de forma direta ao público-alvo do presente estudo. Este autor considera que se podem classificar tais resultados como de nível "macro", que, é claro, afetam positivamente, em certa medida, este público, mas, para se chegar às influências na motivação das peculiaridades da vida embarcada, bastante distinta dos demais ambientes da Instituição, conclui-se que é preciso mais, em virtude do baixo peso, indicado acima (**2,5%**), do universo em estudo na Pesquisa de Satisfação e da tendência de evasão, já mostrada, ser crescente a cada ano (ver TAB. 1).

Haja vista os resultados da pesquisa da DASM terem influência sobre as ORCOM-2009 e as ORISSET-2009 da DGPM, elegeram-se a seguir, dentre as que constam do APÊNDICE F, as AD que se envolvem mais com os oficiais em estudo: **AD-03.5-** Criação de programa de capacitação de docentes, no tema Liderança; **AD-03.6-** Desenvolvimento de ampla bibliografia sobre Liderança e criação do "Portal de Liderança"; **AD-03.7-** Realização de um Simpósio Naval de Liderança; **AD-03.8-** Prioridade ao tema Liderança nos Programas de Adestramento das OM, com todos os níveis hierárquicos; **AD-03.12-** Incentivo à produção intelectual dos militares e civis da MB; **AD-06.3-** Criação de parâmetros para avaliar as qualidades de liderança dos oficiais. **AD-09.1- NPP:** propor e avaliar medidas para aumento do nível de satisfação profissional, aproveitando-se os dados obtidos nas pesquisas de opinião e entrevistas de desligamento; **AD-09.3-** Fomentar comunicação com o público interno, antecipando insatisfações e divulgando fatos de interesse; **AD-09.7-** Criação de programas de capacitação para aperfeiçoamento profissional e formação complementar (BRASIL, 2009).

Nota-se que há muito em marcha sobre liderança e motivação. Porém, o que se diagnostica para o todo pode não se aplicar à parte. Ponderando-se toda a faixa de 2T a CT que soma seis anos de embarque, haveria cerca de 663 oficiais (BRASIL, 2009a)¹², e tendo o efetivo de praças de carreira cerca de 47.282 (informação verbal)¹³, então, os jovens oficiais em navios representariam perto de **9,5%** dos oficiais da MB e cerca de **1,2%** do efetivo de militares de carreira da MB. Assim, devido ao diagnóstico da pesquisa de satisfação ter sido para uma amostra de 6.989 militares do CA, CFN e CIM, considera-se necessária uma visão mais próxima do universo "navios de superfície", onde os índices de evasão excedem os limites e onde labutam os jovens oficiais no início de suas carreiras, como oficiais combatentes, exercendo a atividade principal para a qual a Marinha existe. Haveria, assim, uma melhor percepção do ambiente de trabalho, com conclusões mais claras e ações pontuais. Portanto, entende-se que uma pesquisa com esse enfoque de análise para o público-alvo do presente estudo seria adequada e benéfica como realimentação à Instituição. Assim como conclui a Pesquisa de Satisfação da DASM, sugerindo maior análise dos resultados, para se verificar as diferenças entre corpos e quadros e postos e graduações (ANEXO A).

¹² Decreto nº 6.822, de 16 de abril de 2009 - Distribui os efetivos de oficiais da Marinha em tempo de paz, para o ano de 2009.

¹³ Informação repassada em Palestra para os Oficiais-alunos do C-EMOS 2009 sobre a Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) em abril de 2009.

6 POSSÍVEIS CAUSAS E MEDIDAS SUGERIDAS

No intuito de enriquecer o presente estudo, sem descartar as informações "macro" obtidas, até então, pelas pesquisas da DASM (ANEXOS A e B), realizou-se um conjunto de pesquisas e entrevistas sobre os jovens oficiais do CA, buscando-se resultados "micro", ou seja, uma visão mais próxima, um diagnóstico mais preciso para o ambiente navio. Elas visam a complementar as pesquisas da DASM, que apontaram direções importantes, e, assim, pretendem se aproximar das efetivas causas da crescente desmotivação e consequente evasão do universo em estudo neste trabalho. O público pesquisado foram 66 oficiais-alunos (OA) brasileiros do CA e nove OA de MA do C-EMOS 2009 (APÊNDICES A e B) e quatro oficiais subalternos embarcados recém-licenciados do serviço ativo da marinha (LSAM) (APÊNDICE C). Os entrevistados são profissionais instrutores, na EN, com experiência no tema Liderança (APÊNDICES D e E). A seguir um resumo das respostas às perguntas fechadas do APÊNDICE A com algumas do APÊNDICE C, com a indicação do número das perguntas (perguntas APÊNDICE A/perguntas APÊNDICE B):

Os OA brasileiros acreditam que as condições desfavoráveis de operacionalidade dos navios causam maior desmotivação de jovens oficiais (86%) e que as mesmas condições acima causam mais pedidos de LSAM de jovens oficiais (61%) (perguntas 1 e 2/xx); Opinam que a estabilidade é um fator preponderante para a permanência dos jovens oficiais na MB (83%) (perg. 3/xx); Consideram que os oficiais embarcados têm mais carga de trabalho que oficiais de outras OM (85%) e que tal diferença causa desmotivação e iniciativa pelo desligamento (67%); os oficiais recém-LSAM têm opinião semelhante (100%) (perg. 5 e 6/12); Crêem não haver significativas diferenciações de incentivo para os oficiais que exercem a atividade fim da Marinha em relação aos demais grupos de oficiais (70%) (perg. 7/xx); Percebem baixa predisposição dos chefes em aceitar, de forma profissional, críticas construtivas dos oficiais mais jovens (74%) e os oficiais recém-LSAM concordam (50%) (perg. 9/9); Não percebem vontade dos superiores em também conhecer as necessidades individuais e particulares desses subordinados (73%), assim como os Oficiais recém-LSAM (100%) (perg. 10/10); Consideram que os superiores são deficientes em manter vivo para os subordinados a importância da missão da OM e da MB para o Brasil e a importância do seu trabalho (64%) e 50% dos oficiais recém-LSAM concordam (perg. 11/13); Não percebem, hoje, os superiores agindo como líderes mediadores, facilitando as comunicações e o talento dos subordinados, e estimuladores intelectuais, incentivando o autodesenvolvimento (82%) (perg. 12/xx); Crêem não vigorar hoje na Instituição a cultura dos sacrifícios exigidos dos

subordinados serem justificáveis, preservando o bem-estar do homem e sua vida pessoal (72%) (perg. 13/xx); Consideram vigorar hoje na MB uma mentalidade burocrática de "erro-zero", minando a iniciativa e a pesquisa, substituindo a franqueza pelo silêncio e pelo politicamente correto, em favor do carreirismo, indo de encontro com a ética institucional (98%), os oficiais recém-LSAM concordam (75%) (perg. 14/14); Apontam-se no APÊNDICE A, dentre nove opções, as causas maiores para os desligamentos recentes (perg. 9): 1º-qualidade de vida; 2º-oportunidade mais atrativa no serviço público; 3º-salário/benefícios; 4º-dispor de mais tempo com a família. Curiosamente, os OA das MA apontaram as mesmas dos OA brasileiros, em posições distintas, sendo a maior salários/benefícios (APÊNDICE B). Para os oficiais recém-LSAM: 1º-dispor de mais tempo com a família; 2º-oportunidade mais atrativa no serviço público, junto com falta de identificação com a vida militar naval (APÊNDICE C). Das perguntas fechadas dos estrangeiros, os índices mais relevantes indicaram haver dificuldade de retenção em navios em suas marinhas (56%) e haver maior carga de trabalho para os oficiais embarcados (89%).

As perguntas fechadas das principais pesquisas realizadas por este autor, julgadas as dos APÊNDICES A e C, corresponderiam à categorização da Pesquisa de Satisfação do ANEXO A como a seguir:

TABELA 2

Comparação de resultados entre as principais pesquisas

Categoria	Subcategoria	Perguntas Apêndices A / C	Resultados Apêndice A (%)	Resultados Apêndice C (%)	Resultados DASM (%)
Condições de Trabalho	Recursos Materiais/ Financeiros Disponíveis	1 e 2 / xxx	86 e 61 de insatisfação	xxx	49 de insatisfação
Realização Profissional	Remuneração	3 / xxx	83 de índice de insatisfação	xxx	23 de insatisfação
Condições de Trabalho	Carga de Trabalho	5 e 6 / 12	85 e 67 de insatisfação	100 de insatisfação	31 de insatisfação
Realização Profissional	Reconhecimento Profissional	7 / xxx	70 de insatisfação	xxx	32 de insatisfação
Clima Organizacional	Liderança Organizacional	9 a 13 / 9, 10, 13	média de 73 de insatisfação	50, 100, 50 de insatisfação	26 de insatisfação
Clima Organizacional	Ética Profissional	14 / 14	98 de insatisfação	75 de insatisfação	14 de insatisfação

Fonte: Pesquisa de satisfação profissional da DASM, 2007, e pesquisas realizadas por este autor, 2009.

Algumas conclusões relevantes:

- a) A diferença sensível dos índices de insatisfação entre a Pesquisa de Satisfação (entre 11% e 57%) e as outras aqui estudadas (OA brasileiros CA do C-EMOS, entre 61% e 98%; e oficiais recém-LSAM, entre 50% e 100%) indica a diversidade dos grupos pesquisados, em qualidade e quantidade, e dos estilos das perguntas em cada uma delas. Um dos grupos só de oficiais CC do CA, em número expressivo (66), aponta uma visão peculiar de quem tem mais experiência a bordo, conferindo credibilidade aos índices apurados. O estilo das perguntas formuladas especificamente para este universo, ligadas diretamente à operacionalidade dos meios, à diferenciação da parte da Marinha que é sua razão de existir, ao relacionamento interpessoal baseado em modernos conceitos de liderança e motivação, discutidos nos capítulos anteriores, traz resultados indicadores de que há um longo caminho a ser percorrido;
- b) O baixo número de oficiais recém-LSAM (quatro) não dá solidez desejada aos índices mostrados, embora não devam ser desprezados como indícios, justamente por eles fazerem parte do grupo em estudo. Daí a importância da sistematização da entrevista de desligamento, com entrevistas específicas para oficiais e praças provenientes dos meios navais;
- c) Percebe-se claramente que a principal causa de desmotivação é o excesso de carga de trabalho, muitas vezes não ligado às atividades técnicas, operacionais e marinheiras. Isso é apontado em todas as pesquisas e entrevistas estudadas neste trabalho. Ressalta-se também a questão de recursos materiais ligada à operacionalidade dos meios navais e questões ligadas à Liderança e à Ética Profissional, estes dois últimos com influência da primeira causa.

Os índices da TAB. 2 para a pergunta ligada à Ética Profissional (98% e 75%) remetem ao atual Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) em sua Aula Inaugural, no início do ano corrente, aos Cursos de Política e Estratégias Marítimas (C-PEM) e C-EMOS, onde critica duramente a postura percebida por grande maioria dos grupos pesquisados:

Considero relevante [...] 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. Esse maléfico modelo, caso exista, deve ser extinto de nosso código de valores, pois se reflete e se espalha nas OM de modo que qualquer mudança ou prenúncio de mudança seja encarado com exagerada preocupação [...]. Entretanto, essa demasiada precaução pode conduzir à estagnação e ao fracasso em ajustar-se às transformações que estão ocorrendo ao nosso redor. [...] Enfim, “cuidar da carreira” não é o mesmo que “carreirismo” (SILVA FILHO, 2009, p. 21).

É oportuno mostrar que a mesma situação foi percebida e criticada na Marinha dos EUA há tempos, com exemplos práticos de como tal postura é danosa:

O Tenente Nimitz, quando Comandante do Contratorpedeiro "Decatur", encalhou

com seu navio. Entretanto, foi-lhe dada uma segunda oportunidade, e sua carreira e a USA (sic) Navy foram as beneficiárias. Boca fechada, estreita convivência aliada a uma aparente eficiência de larga percepção que mantenha uma folha sem mácula, são os pré-requisitos para promoção e seleção para comando. Desde que poucos Oficiais de Marinha se têm iludido acreditando que são perfeitos, uma percebida necessidade em manter uma folha sem defeito sufoca a iniciativa, provoca a cautela e encoraja as pessoas a cometer pequenas - ainda que debilitantes - violações éticas de forma regular (ADAMS, 1999, p. 27).

A percepção de que a iniciativa, a sinceridade, a coragem moral e a franqueza são sutilmente cerceadas pelo silêncio e pelo politicamente correto exerce um dano muito maior na motivação dos jovens oficiais, questionadores por natureza e ansiosos por encontrar um sentido digno naquilo que realizam como profissionais. Ainda, muitos mais antigos têm a motivação também afetada por esta situação, o que, pela influência sobre os mais jovens, pode provocar um efeito multiplicador de mais desmotivação nestes, fechando um ciclo perverso.

Segue-se um resumo dos resultados das perguntas abertas e das entrevistas. Os comentários abaixo descritos refletem a percepção séria do público entrevistado, podendo haver naturais pequenos desvios involuntários em relação à realidade, e ratificam, de certa forma, os resultados acima. A melhor maneira de se enfrentar desafios da natureza do presente estudo é ter a perspicácia e a humildade de estar atento à percepção dos subordinados, pois, afinal, suas motivações, que vêm de dentro de cada um e não podem ser impostas, estão totalmente condicionadas a suas percepções:

Como algumas das **causas desmotivadoras para servir embarcado em navios**, foram, em geral, apontadas as seguintes: Percepção de desprestígio do pessoal que serve em navios, em detrimento dos demais; Falta de um eficaz gerenciamento do tempo a bordo; este competindo com eventos inopinados e demandas dos escalões superiores; o oficial percebe que, embarcado, terá que sacrificar seu tempo de lazer e que não conseguirá exercer com profissionalismo suas atividades; O mau relacionamento percebido entre os mais modernos e os mais antigos; Percebe-se baixa consideração com os problemas pessoais dos embarcados; Percebe-se um hiato muito grande entre as OM de terra e os navios, em termos de as primeiras serem mais bem equipadas; Servir embarcado (setor operativo), hoje, vem sendo observado como "problema" já nos postos de CT e CC. Isso tem relevantes impactos nos exemplos de motivação, liderança e comprometimento apresentados aos oficiais mais modernos; Distanciamento entre comandantes e comandados, com liderança deficiente.

6.1 Medidas propostas

As sugestões listadas a seguir refletem o resultado de todas as pesquisas e

entrevistas abordadas neste trabalho e seus comentários. Relembra-se que elas visam a complementar as sugestões da DASM e as AD das ORISSET-2009 (DGPM) e ORCOM-2009: Recomendar aos Comandantes de navio que entrevistem todos os membros da sua tripulação, oficiais e praças, de forma a conhecer seus comandados, criando um vínculo de confiança inicial e mostrando o sentido do trabalho a ser realizado a bordo e como ele contribuirá com a missão da MB; Aumentar a atratividade da Marinha aos jovens talentos com a mentalidade de que a Instituição precisa deles e, não, que eles é que precisam da Instituição; e não simplificar as evasões atribuindo como causa sempre a inadaptação à vida militar naval; GT para sugerir medidas efetivas de diminuição drástica de atividade burocrática a bordo, ou seja, redução da carga administrativa. Tais medidas só funcionarão se houver um comprometimento de todos os níveis superiores da cadeia de comando, já que muitas demandas são um efeito cascata, cuja cobrança recai em grande parte sobre o navio, a unidade fim de linha. Isso traria maior disponibilidade e permitiria aos oficiais mais modernos realmente praticarem a sua profissão; Preparação das praças (*empowerment*) que servem em navios para que recebam mais tarefas delegadas, mitigando a cultura de que o oficial deve conduzir pessoalmente tudo a bordo. Isso permitiria aos oficiais alocar mais tempo ao planejamento, à preparação de si, das equipes e do navio para o combate; Instituir um Distintivo de Superfície, específico para o oficial habilitado para servir em navios de combate de superfície, à semelhança dos distintivos que existem para os aviadores navais e para os submarinistas, criando um elemento a mais de identidade para oficial de superfície e reconhecendo o valor do seu sacrifício pelo ideal de defender o Estado no mar; Implementar uma compensação orgânica para o pessoal que está embarcado em navio, à semelhança do que ocorre para os aviadores navais e submarinistas, por conta das condições de trabalho exigentes, do desgaste, do risco da atividade (exemplo: acidentes fatais no NAe São Paulo) e para atração de pessoal. Isso criaria uma motivação financeira que, embora não determinante, ofereceria uma perspectiva de remuneração maior em longo prazo, fazendo com que o jovem oficial tivesse um horizonte a perseguir além do orgulho profissional, que ainda não está muito claro na idade da faixa de antiguidade considerada; Tornar disponíveis Próprios Nacionais Residenciais (PNR) no Rio de Janeiro, próximos a grandes concentrações de OM de Marinha, e atribuir prioridade ao pessoal embarcado em navios; Efetiva prioridade ao pessoal que serve em navios no atendimento em qualquer unidade de saúde da Marinha, em cumprimento à Diretriz para o Planejamento Naval (DIPNAV) E-6, da DGPM (ORISSET-2009); Maior intercâmbio com a vida civil, a exemplo de cursos de pós-graduação em instituições privadas, custeados pela MB, com tempo para estudar e com retorno para a MB. Os jovens de hoje, comparando-se com seus pares

civis, não querem deixar de fazer parte ativa da Era do Conhecimento; A qualidade de vida de toda a tripulação deve ser prioridade máxima; Um planejamento adequado dos dias de comissão no ano é fundamental, evitando ao máximo as alterações. As viagens não são um problema quando se pode planejar o tempo de vida pessoal; Promover pesquisa de satisfação e motivação também para as praças embarcadas, pois influenciam a equipe; Redução da escala de serviço e flexibilização do serviço; Designar para cargos de Imediatos e Chefes de Departamentos de navios maiores os oficiais com maior conhecimento profissional, não os mais bem avaliados, pois isso tem peso considerável como exemplo profissional para um oficial recém-embarcado; Mudança na cultura do licenciamento tardio sem motivo justificado; Cumprimento do planejamento dos períodos de férias; A cultura do "erro-zero" deve ser discutida na MB (exemplo: Simpósio Naval de Liderança) e combatida na Instituição; Incrementar o fornecimento de equipamentos de trabalho como mais linhas telefônicas para cada navio e mais computadores a bordo; Deve haver preocupação também com os que não estão motivados e não tomam a decisão de sair da Instituição, pois podem impactar negativamente os mais modernos; Avaliar a simplificação de procedimentos de cerimonial, pois têm impacto no tempo útil de trabalho de praticamente todos oficiais e praças; Qualificar oficiais mais antigos, como futuros comandantes de unidades, em conceitos mais modernos de Liderança e Motivação, o que afetaria diretamente o relacionamento interpessoal com os subordinados.

Que os efeitos de tais medidas vão além da diminuição da evasão dos jovens oficiais do CA, gerando um círculo virtuoso de motivação e um bom clima organizacional a bordo das unidades ícones de nossa Força, os navios de superfície, tornando-os um ambiente cada vez mais profissional, de satisfação e motivação elevadas, e prontos para cumprir suas missões a qualquer momento, com extraordinário desempenho, não porque eles possuam uma elevada tecnologia, mas por causa dos homens que a guarnecem, motivados, competentes e felizes com a profissão militar naval. Mas, se com essas e outras medidas, o jovem oficial, ainda assim, desejar sair, que a MB não "vire as costas" para ele, mas lhe diga "obrigado". Afinal, até a sua saída, em tese, ele cumpriu a sua parte, iniciando-se pela formação recebida nas instituições de ensino da MB. E com essa formação de excelência, exercerá, provavelmente, como cidadão, funções de relevo e formadoras de opinião na sociedade, uma sociedade que necessita conhecer mais e mais sobre a nobre missão das Forças Armadas brasileiras. Que ele olhe com orgulho, e não com rancor, para a Instituição da qual fez parte, e possa agir naturalmente como um agente de propaganda, realizando, espontaneamente, uma influência, no meio onde estiver, a favor da MB.

7 CONCLUSÃO

Para mensurar a evasão dos jovens oficiais (2T, 1T e CT) de bordo do CA, nos últimos anos, foi preciso analisar as estatísticas, que provam a evasão acima do previsto, tornando útil o estudo da motivação e da liderança para este universo. Motivação presume equilíbrio entre metas organizacionais e necessidades do indivíduo. Conclui-se, das teorias motivacionais estudadas, que a relação indivíduo-trabalho merece gerenciamento adequado da organização, destacando-se que o indivíduo deve entender o sentido e a relevância de seu trabalho. Ao líder moderno cabe diagnosticar situações e mudanças, mas deve ter em si, antes de tudo, a motivação. O líder situacional, utilizador dos estilos de liderança conforme o caso, é tido por este autor como o melhor estilo, pois une competência profissional, no exercício da função, e competência social, na gerência das boas relações no grupo e da moral. Sem elas, sobretudo a bordo, a liderança do chefe e a motivação dos subordinados são lesadas. A formação de líderes que entendam as incertezas e sigam as mudanças sociais e tecnológicas é urgente, mas relembra-se que o Líder só o é enquanto reconhecido como tal pelos liderados.

Os jovens em estudo pertencem à, hoje dita, Geração Y, diferente das anteriores pela "imersão" em tecnologia desde a infância e crescimento num mundo modificado por ela. São multitarefas, imediatistas, questionadores, querem saber o sentido do que fazem para se motivarem, têm dificuldades com autoridade, mas admiram a competência real e a conduta ética. Os superiores no estilo de mentores são mais respeitados. Precisam de apoio em algumas carências como inteligência social, mas podem ser profissionais de alta performance. Pela END, há desafios motivadores para eles, em combates cibernéticos e em redes, com capacidade de flexibilizar o comando e controle em situações críticas e tomar decisões, não havendo ordens específicas. Aliar valores éticos institucionais ao combatente de atributos especiais é mais um desafio. Relembra-se, porém, que motivação vem da integração positiva líderes-liderados, com respeito e autoconhecimento, para realização profissional e alcance de metas organizacionais e individuais, sem prejuízo à hierarquia e à disciplina.

A evasão dos embarcados e a baixa motivação para servir a bordo não são novidades para a MB. A DASM aplicou, em 2007, a Pesquisa de Satisfação Profissional a 6.989 militares (oficiais e praças) e avaliaram-se Realização Profissional, Qualidade de Vida no Trabalho, Condições de Trabalho e Clima Organizacional. A insatisfação maior ocorreu em Trabalho e Lazer (Qualidade de Vida no Trabalho) com índice de 57%. A causa básica indicada foi Excesso de trabalho na OM com prejuízo à vida pessoal. Os jovens deste estudo eram só cerca de **2,5%** dos pesquisados, pelo que se julga que os resultados, nível "macro",

não relevam as peculiaridades da vida a bordo. O diagnóstico do todo pode não se aplicar à parte. Assim, mesmo com as ações das ORCOM e as ORISSET da DGPM, 2009, uma pesquisa focada no universo "navios de superfície" seria adequada e salutar como realimentação à MB. Realizaram-se pesquisas e entrevistas sobre os jovens em estudo, buscando-se resultados "micro", sem descartar os "macro" obtidos. O público pesquisado, em sua maioria oficiais CC do CA, indicou, em perguntas fechadas e abertas, como **causas principais de desmotivação para servir a bordo**, o excesso de carga de trabalho, nem sempre ligado à profissão em si; baixa operacionalidade dos meios navais e deficiências em Liderança (exemplo: distanciamento entre comandantes e comandados) e Ética Profissional (mentalidade do "erro-zero", percebida por 98% dos pesquisados, criticada pelo atual CEMA neste ano); sensação de desprestígio ao pessoal embarcado; hiato grande entre as OM de terra e os navios, sendo aquelas mais bem aquinhoadas. É primordial ter a perspicácia e a humildade de estar atento à percepção dos subordinados, pois ela condiciona suas motivações. Seguem as **principais medidas propostas**, que se unem às da DASM e às ORISSET-DGPM e ORCOM-2009: Recomendar aos Comandantes de navio que entrevistem sua tripulação; GT para sugerir ações de forte diminuição da carga administrativa a bordo, com o comprometimento dos níveis superiores; *Empowerment* das praças de bordo, recebendo mais delegações, permitindo ao oficial mais tempo no preparo profissional e do navio; Instituir um Distintivo de Superfície, como elemento a mais de identidade para o oficial, valorizando-o; Implementar compensação orgânica para o pessoal de bordo; Tornar disponíveis PNR na sede, priorizando o pessoal de bordo; Prioridade ao pessoal de bordo no atendimento em unidades de saúde da MB, cumprindo-se a DIPNAV E-6, da ORISSET-DGPM-2009; A qualidade de vida da tripulação deve ser prioridade máxima; Planejamento adequado das comissões no ano, evitando-se alterações, para planejamento da vida pessoal; Promover pesquisa de satisfação e motivação também para as praças de bordo; Mudança na cultura do licenciamento tardio sem motivo; A cultura do "erro-zero" deve ser discutida no Simpósio Naval de Liderança e combatida na MB; Avaliar a simplificação de procedimentos de cerimonial que impactam o tempo útil de trabalho nas OM; Qualificar futuros comandantes de navios em modernos conceitos de Liderança e Motivação; Que a MB trate os que insistem em sair de forma a terem orgulho de ter servido à MB, repassando uma boa imagem da MB ao meio civil.

Os efeitos pretendidos com as propostas acima são tornar o navio de superfície um ambiente de bom clima organizacional, mais profissional, de satisfação e motivação elevadas, estando, assim, pronto para cumprir sua missão com elevado desempenho, contribuindo para manter elevada a motivação dos jovens oficiais, reduzindo, assim, a evasão voluntária.

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 de Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2006. 200 p.
- ADAMS, David A. A segunda chance. Tradução e adaptação do CMG (RM1) 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*.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998. *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia. *et al. Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 152 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BRANDÃO, João Baptista. Professor da FGV explica a geração Y. *IT Web - o ponto de encontro da comunidade de tecnologia da informação*, São Paulo, 2008. Disponível em: <www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474> . Acesso em: 8 ago. 2009.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: *Doutrina de liderança da Marinha*. Brasília: EMA, 2004.
- _____. Comando da Marinha. Portaria n° 314/MB, de 10 de dezembro de 2007. Aprova o *Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM)*, 8ª Rev. Brasília, 2007.
- _____. Presidência da República. Decreto n. 6.703 de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 dez. 2008. Seção 1. ed. 246 p. 4. Disponível em: <www.defesa.gov.br/eventos_temporarios/2008/estrat_nac_defesa/estrategia_defesa_nacional_portugues.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2009.
- _____. _____. Decreto n° 6.822, de 16 de abril de 2009. Distribui os efetivos de oficiais da Marinha em tempo de paz, para o ano de 2009, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 abr. 2009a. Seção 1. ed. 73 p. 1. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6822.htm> .Acesso em: 20 ago. 2009.
- _____. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. Portaria n° 22/DGPM, de 10 de fevereiro de 2009. Promulga o *Plano Corrente de Oficiais (PCO) para o ano de 2009*. Rio de Janeiro, 2009b.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia. *et al. Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 152 p.

FRITZSON, A; HOWELL JR., L. W.; ZAKHEIM, D. S. Military of Millennials. *Strategy and Business*, Virginia (USA), n. 49, p. 4-6, mar. 2008. Disponível em: <www.strategy-business.com/article/07401> . Acesso em: 11 ago. 2009.

HILAL, Adriana. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2009. Apostila.

MALDONADO, Maria Tereza. A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores. *RH.com.br – o 'site' de referência sobre Gestão de Pessoas*, Recife, 2005. Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html> . Acesso em: 8 ago. 2009.

NOBRE, Erica Barreto. Treinamento em liderança na formação do oficial da Marinha: uma abordagem psicológica. *Revista Marítima Brasileira*, Rio de Janeiro, v. 125, n. 10/12, p. 161-169, out./nov. 2005.

_____. Liderança militar e motivação na contemporaneidade. *Revista Villegagnon*, Rio de Janeiro, ano I, n. 1, p.12-20, 2006.

_____. Liderança e satisfação no trabalho. *Revista Marítima Brasileira*, Rio de Janeiro, v. 128, n. 10/12, p. 143-151, out./dez. 2008.

_____. Rio de Janeiro, 11 ago. 2009. Entrevista concedida a José Cláudio Oliveira Macedo.

PALMA, Marcelo Gonçalves. *Motivação profissional militar: a grande evasão de jovens oficiais oriundos da escola naval*. 2008. 89 f. Monografia (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008.

PRESCOTT, Roberta. Imersa em tecnologia, a geração Y desafia a TI. *IT Web - o ponto de encontro da comunidade de tecnologia da informação*, São Paulo, 2008. Disponível em: <www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=49283> . Acesso em: 8 ago. 2009.

ROBBINS, Stephen. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p. *apud* HILAL, Adriana. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2009. Apostila.

SILVA FILHO, Aurélio Ribeiro. 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, 2 mar. 2009. 24 p. Disponível em: <www.egn.mar.mil.br/downloads/Aula%20Inaugural%20EGN%202009%20versão%20final.pdf> . Acesso em: 8 ago. 2009.

SILVEIRA NETO, Jayme. Rio de Janeiro, 12 ago. 2009. Entrevista concedida a José Cláudio Oliveira Macedo.

APÊNDICE A - PESQUISA COM OS OFICIAIS-ALUNOS DO CORPO DA ARMADA DO CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES-2009

1 ASSUNTO

Motivação profissional militar - Evasão dos oficiais intermediários e subalternos do Corpo da Armada nos tempos atuais.

2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

Sessenta e seis Capitães-de-Corveta do Corpo da Armada do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores-2009.

3 PÚBLICO ESTUDADO / CONTEXTO DAS PERGUNTAS

Oficiais intermediários e subalternos do Corpo da Armada que servem embarcados.

4 CONTEXTO

É inegável que as rápidas transformações que a sociedade vem sofrendo desde as últimas décadas do último século vêm trazendo conflitos de valores entre os seus segmentos. Aos valores que moldam a formação do oficial de Marinha, descritos na Rosa das Virtudes (EMA-137), como honra, lealdade, fidelidade, patriotismo, disciplina, tenacidade, espírito de sacrifício, abnegação e sentimento de dever são constantemente contrapostos valores pós-modernos da sociedade, na qual estamos inseridos, como individualismo, imediatismo, liberdade incondicional, ditadura do prazer, gerando conflitos. Além disso, a oferta de diversas oportunidades atuais aos nossos bem preparados jovens oficiais, em um ambiente de facilidades crescentes de comunicação e acesso à informação, é concorrente com a permanência em uma carreira naval (NOBRE, 2006).

5 PERGUNTAS, RESULTADOS E COMENTÁRIOS

Baseado no contexto descrito e nas recentes evasões dos jovens oficiais que

servem embarcados, solicito a VSra responder às perguntas abaixo:

1 - VSra. considera que as condições não favoráveis de material e de operacionalidade de nossos navios, atualmente, têm influência nas perspectivas profissionais e, por conseguinte, em uma maior desmotivação de jovens oficiais?

sempre quase sempre raramente nunca

Resultado: 86% responderam "sempre" ou "quase sempre"

Conclusão: Insatisfação.

2 - VSra. considera que as mesmas condições acima têm influência, também, em uma maior quantidade de pedidos de licenciamento do serviço ativo de jovens oficiais?

sempre quase sempre raramente nunca

Resultado: 61% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Conclusão: Insatisfação.

3 - VSra considera que a estabilidade na profissão militar naval é um fator preponderante para a permanência desses oficiais na Marinha?

sempre quase sempre raramente nunca

Resultado: 83% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Conclusão: índice insatisfatório, por conta de se esperar que a vocação fosse o fator desejável de maior peso na permanência na Instituição, e não a estabilidade.

4 - Pela sua experiência profissional e pelos casos presenciados, pontue de 0 a 10 os motivos (fator contribuinte) que VSra considera serem os maiores causadores dos desligamentos /baixas recentes (todos os itens devem ter notas diferentes)?

salário/benefícios ____

dispor de mais tempo com a família ____

insatisfação com o relacionamento interpessoal ____

plano de carreira ____

falta de identificação com a vida militar naval ____

dificuldade de estudar ____

oportunidade mais atrativa no serviço público ____

qualidade de vida ____

escassez de exemplos de liderança na Instituição ____

outros (especificar): _____

Resultado: 1º - qualidade de vida; 2º - oportunidade mais atrativa no serviço público; 3º - salário/benefícios; 4º - dispor de mais tempo com a família; 5º - escassez de exemplos de liderança na Instituição; 6º - falta de identificação com a vida familiar; 7º - insatisfação com o relacionamento interpessoal; 8º - plano de carreira; 9º - dificuldade de estudar.

5 - VSra considera que a diferença de trabalho (especificidades, complexidade, intensidade, carga diária, afastamentos temporários) entre oficiais que servem embarcados e outros oficiais da mesma antiguidade que servem em outras OM/OM de terra é desfavorável aos primeiros?

___ sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca

Resultado: 85% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Conclusão: Insatisfação.

6 - Caso VSra considere que a interrogação anterior seja afirmativa, VSra acha que isso tem influencia na possível desmotivação dos primeiros e pode estar contribuindo para a iniciativa pelo desligamento dos citados oficiais que servem embarcados?

___ sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca

Resultado: 67% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Conclusão: Insatisfação.

7 - VSra acha que o pessoal que serve embarcado, em especial a classe dos oficiais em estudo, que exerce a atividade fim da Marinha, tem significativas diferenciações em relação aos demais grupos de oficiais que contribuam para mantê-los motivados a cumprir suas tarefas com elevada dedicação?

___ sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca

Resultados: 70% responderam "quase nunca" ou "nunca".

Conclusão: Insatisfação.

8 - Que tipos de atrativos/medidas VSra acha que a MB poderia implementar que incentivariam os oficiais que servem embarcados a permanecerem na carreira Militar Naval, com motivação para servirem embarcados?

Resultados: contribuiriam para compor as medidas propostas (ver seção 6.1).

9 - De um modo geral, como VSra vê a predisposição dos chefes com quem trabalhou, e da Instituição de um modo geral, em aceitar, de forma profissional, críticas ou contestações construtivas dos oficiais mais jovens?

baixíssimo ___ muito baixo ___ baixo ___ médio ___
pouco alto ___ muito alto ___ altíssimo ___

Resultado: 74% responderam "baixíssimo", "muito baixo" ou "baixo".

Conclusão: Insatisfação.

10 - De um modo geral, foi perceptível a VSra a vontade dos seus superiores não só em buscar o atendimento por parte dos subordinados das necessidades da Instituição, mas também em conhecer as necessidades individuais e particulares desses subordinados?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 73% responderam "quase nunca" ou "nunca".

Conclusão: Insatisfação.

11 - VSra percebe, atualmente, nos seus superiores a vontade de manter vivo na mente de seus subordinados a importância da missão da sua Unidade e da inserção dela na missão da MB, a sua importância para o país e a importância do trabalho realizado pelos subordinados como colaboradores diretos neste processo.

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 64% responderam "quase nunca" ou "nunca".

Conclusão: Insatisfação.

12 - VSra. tem a percepção, atualmente, de que os superiores têm a atitude de líderes que atuam mais como mediadores, capazes de facilitar as comunicações e de libertar o talento dos subordinados, e estimuladores intelectuais, incentivando o autodesenvolvimento, a delegação e a criatividade desses subordinados?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 82% responderam "quase nunca" ou "nunca".

Conclusão: Insatisfação.

13 - Sobre a seguinte afirmação: "não há dúvida de que a nossa carreira exige intrinsecamente sacrifícios, mas em tempos de tanta intolerância à dor e frustração, torna-se fundamental que os esforços exigidos dos homens sejam racionais e justificáveis, que os

'porquês' sejam palpáveis e defensáveis, que, sempre que possível, se preserve o bem-estar do homem, seu convívio com a família, sua vida pessoal e individualidade." O quanto VSra acha que esta afirmação está sendo aplicada, atualmente, à realidade da vida embarcada?

sempre ____ quase sempre ____ raramente ____ nunca ____

Resultado: 72% responderam "quase nunca" ou "nunca".

Conclusão: Insatisfação.

14 - Sobre o texto abaixo:

"Os valores profissionais têm servido aos Oficiais de Marinha muito bem na maioria de difíceis circunstâncias. Os pilotos navais aprisionados no Vietnã do Norte, por exemplo, creditaram sua capacidade de resistir às agressões, ameaças e torturas graças às tradições navais. Seu líder Vice-Almirante James Stockdale, foi recompensado com a Medalha de Honra pela valente liderança e extraordinária coragem inspirando seus homens a resistir ao inimigo. Porém, o Almirante Stockdale ao voltar para casa constatou que a carreira naval estava modificada sob uma forte, crescente e deturpada mentalidade burocrática de erro-zero. Como resultado, um número crescente de Oficiais de Marinha - alertou o Almirante - estava acomodado em alinhar seus valores com "Slogans" vazios. O "erro-zero" tinha tomado o lugar da iniciativa e da pesquisa dentro de nossas carreiras; a franqueza ou a sinceridade estavam substituídas pelo silêncio e pela correção política; o carreirismo tinha suplantado o compromisso coletivo com a nação e com a Marinha no centro de nossa ética institucional." (Extrato do texto do LT David A. Adams (USN). Vencedor do Prêmio "Memorial Vicent Astor" Ensaio sobre Liderança. Tradução e Adaptação - CMG (RM-1) Geraldo Luiz Miranda de Barros. O Capitão-Tenente Adams é Oficial do USS Santa-Fé e é graduado recente em planejamento Estratégico da Escola de Pós-graduação Naval).

PERGUNTA: Na experiência de VSra essa mentalidade de "erro-zero" existe a bordo dos nossos navios e na Marinha?

____ sempre ____ quase sempre ____ quase nunca ____ nunca

Resultado: 98% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Conclusão: elevada insatisfação.

15 - Faça, a seu critério, qualquer outra consideração, sugestão ou observação que julgue relevante.

Resultados: contribuíram para compor as medidas propostas (ver seção 6.1).

JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

Capitão-de-Corveta

Oficial-Aluno 036 do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores 2009

APÊNDICE B - PESQUISA COM OS OFICIAIS-ALUNOS DE MARINHAS AMIGAS DO CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES-2009

1 ASSUNTO

Motivação profissional militar - Evasão dos oficiais intermediários e subalternos do Corpo da Armada nos tempos atuais.

2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

Nove oficiais das Marinhas amigas: Alemanha, Argentina, Bolívia, Chile, EUA, Índia, Paraguai, Peru, Venezuela.

3 PÚBLICO ESTUDADO / CONTEXTO DAS PERGUNTAS

Oficiais subalternos e intermediários do Corpo da Armada que servem embarcados.

4 CONTEXTO

É inegável que as rápidas transformações que a sociedade vem sofrendo desde as últimas décadas do último século vêm trazendo conflitos de valores entre os seus segmentos. Aos valores que moldam a formação do oficial de Marinha, como honra, lealdade, fidelidade, patriotismo, disciplina, tenacidade, espírito de sacrifício, abnegação e sentimento de dever são constantemente contrapostos valores pós-modernos da sociedade, na qual estamos inseridos, como individualismo, imediatismo, liberdade incondicional, ditadura do prazer, gerando conflitos. Além disso, a oferta de diversas oportunidades atuais aos nossos bem preparados jovens oficiais, em um ambiente de facilidades crescentes de comunicação e acesso à informação, é concorrente com a permanência em uma carreira naval (NOBRE, 2006)

5 PERGUNTAS, RESULTADOS E COMENTÁRIOS

1 - Em sua Marinha existe dificuldade de retenção (evitar que queiram sair da Marinha) dos oficiais que servem embarcados nos navios?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 56% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: essa dificuldade de retenção é significativa em boa parte das Marinhas amigas pesquisadas, segundo seus representantes.

2 - São estudadas questões afetas à Motivação Profissional do pessoal (oficiais e praças) que serve embarcado?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 67% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: positivo constatar que a maioria estuda o tema.

3 - Existe algum incentivo especiais para aqueles que servem embarcados em navios, sejam benefícios profissionais ou benefícios financeiros?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 67% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: positivo constatar que há incentivos na maioria delas.

4 - Existem medidas de diferenciação entre o pessoal que serve em navios dos outros que não servem em navio, buscando maior valorização daqueles que servem a bordo dos navios?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 56% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: positiva em boa parte delas.

5 - O senhor considera que os oficiais que servem em navios possuem maior carga de trabalho e outras situações desfavoráveis que outros oficiais que servem em Unidades em terra?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 89% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: índice elevado que denota grande possibilidade de insatisfação.

6 - Pela sua experiência profissional e pelos casos presenciados, pontue de 0 a 10 os motivos que VSra considera serem os principais para a saída de oficiais mais jovens de sua Marinha que servem embarcados em navios?

salário/benefícios ____
 dispor de mais tempo com a família ____
 insatisfação com o relacionamento interpessoal ____
 plano de carreira ____
 falta de identificação com a vida militar naval ____
 dificuldade de estudar ____
 oportunidade mais atrativa no serviço público ____
 qualidade de vida ____
 escassez de exemplos de liderança na Instituição ____
 outros (especificar): _____

Resultado: 1º- salários e benefícios; 2º- dispor de mais tempo com a família; 3º- qualidade de vida; 4º- oportunidade mais atrativa no serviço público; 5º- dificuldade de estudar; 6º- plano de carreira; 7º- falta de identificação com a vida militar naval; 8º- insatisfação com o relacionamento interpessoal e 9º- escassez de exemplos de liderança na Instituição.

Comentário: percebe-se, pelos representantes das Marinhas pesquisadas, que salários e benefícios é percebido como o principal motivo de desligamento voluntário, mas seguem-se dispor de mais tempo com a família, qualidade de vida e oportunidade mais atrativa no serviço público. Todas ligadas à qualidade de vida de um modo geral e busca por melhores remunerações.

7 - De um modo geral, como VSra vê a predisposição dos chefes com quem trabalhou, e da Instituição de um modo geral, em aceitar, de forma profissional, críticas ou contestações construtivas dos oficiais mais jovens?

baixíssimo ____ muito baixo ____ baixo ____ médio ____
 pouco alto ____ muito alto ____ altíssimo ____

Resultado: 37% responderam pelas três primeiras, 13% pela opção "médio" e 50% pelas três últimas.

Comentário: a resistência à postura acima é significativa para a maioria das marinhas amigas pesquisadas, segundo seus representantes.

8 - O senhor tem a percepção de que os superiores têm a atitude de líderes que atuam mais como mediadores, capazes de facilitar as comunicações e de libertar o talento dos subordinados, e como estimuladores intelectuais, incentivando o autodesenvolvimento, a

delegação e a criatividade desses subordinados?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 63% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: índice positivo para a maioria das marinhas pesquisadas, segundo seus representantes.

9 - De um modo geral, foi perceptível ao senhor a vontade dos seus superiores não só em buscar o atendimento das necessidades da Instituição por parte dos subordinados, mas também em conhecer as necessidades individuais e particulares desses subordinados?

sempre ___ quase sempre ___ raramente ___ nunca ___

Resultado: 75% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: índice positivo para a maioria das marinhas pesquisadas, segundo seus representantes.

10 - Faça a seu critério, qualquer outra consideração, sugestão ou observação que julgue relevante.

MUITO OBRIGADO!

JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

Capitão-de-Corveta

Oficial-Aluno 036 do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores 2009

APÊNDICE C - PESQUISA COM OFICIAIS SUBALTERNOS RECÉM-LICENCIADOS DO SERVIÇO ATIVO DA MARINHA

1 ASSUNTO

Motivação profissional militar - Evasão dos oficiais intermediários e subalternos do Corpo da Armada nos tempos atuais.

2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

Quatro oficiais subalternos que serviram em navios (primeira comissão).

3 PERGUNTAS, RESULTADOS E COMENTÁRIOS

1 - Qual a sua formação profissional (dentro e fora da MB)?

2 - O que mais o atraiu na MB por ocasião de seu ingresso?

3 - Em quais OM já serviu desde que se formou e qual a que mais gostou e qual a que menos gostou? Por quê?

4 - Descreva sua convivência com chefes e subordinados.

Comentário: Houve variação entre uns que responderam que não tiveram maiores problemas e outros que criticavam excessivamente o clima a bordo, com praças desmotivadas e pouco qualificadas e oficiais muito queixosos do excesso de carga de trabalho, dizendo que era frequente só irem para casa para dormir.

5 - Descreva o seu relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Comentário: Alguns denotaram ter um bom relacionamento com o grupo e outros faziam a ressalva que algumas ordens superiores, segundo eles, pouco razoáveis, tinham que ser passadas aos subordinados, mas conseguiam a confiança dos mesmos dizendo que era preciso fazer mesmo não concordando muito. Se fizessem como se a ordem saísse deles, os subordinados perdiam a confiança neles, já que, com os subordinados de hoje, com bom nível de escolaridade e até curso superior, sentia-se a necessidade de ser bem honestos com os mesmos.

6 - Que fatores contribuíram para a sua permanência na MB até o momento?

7 - Qual o motivo (fator contribuinte) do seu desligamento/baixa?

salário/benefícios ____ dispor de mais tempo com a família ____

insatisfação com o relacionamento interpessoal ____ plano de carreira ____

falta de identificação com a vida militar naval ____ dificuldade de estudar ____

oportunidade mais atrativa no serviço público ____

outros (especificar): _____

Resultado: 1º- dispor de mais tempo com a família; 2º- falta de identificação com a vida militar naval junto com oportunidade mais atrativa no serviço público; 3º- dificuldade de estudar e 4º- salários e benefícios.

Comentário: Na alternativa outros, alguns criticaram o sucateamento dos meios e uma suposta gestão arcaica da Instituição, com os interesses pessoais dos seus militares sendo tratados em segundo plano.

8 - Que tipos de atrativos a MB poderia ter que o incentivariam a permanecer na carreira Militar Naval?

Resultados: contribuiriam para compor as medidas propostas (ver seção 6.1).

Comentários: Alguns expõem que se cria um abismo muito grande entre a vida a bordo e a vida em OM de terra. Para diminuir isso, seriam necessárias maiores compensações financeiras e de folgas pelos afastamentos por comissões. Outros acham que deveria haver maior disposição para mudanças, criticando uma mentalidade muito conservadora na Instituição, sem agilidade de gestão. Citou-se, também, que deveria haver uma mudança de postura da Força, passando a se preocupar mais com o pessoal, estando atento às injustiças que, por vezes, ocorrem no sistema, e proporcionando mais tempo com a família e vida social.

9 - De um modo geral, como o senhor vê a predisposição dos chefes com quem trabalhou, e da Instituição de um modo geral, em aceitar, de forma profissional, críticas construtivas ou contestações dos oficiais mais jovens?

baixíssimo ____ muito baixo ____ baixo ____ médio ____

pouco alto ____ muito alto ____ altíssimo ____

Resultado: 50% para as três primeiras opções; 50% para as três primeiras últimas.

Conclusão: equilíbrio entre satisfação e insatisfação.

10 - De um modo geral, foi perceptível ao senhor a vontade dos seus superiores, não só em buscar o atendimento por parte dos subordinados das necessidades da Instituição,

mas também em conhecer as suas necessidades individuais e particulares?

sempre quase sempre raramente nunca

Resultado: 100% responderam "raramente" ou "nunca".

Conclusão: Insatisfação.

11 - Como o senhor vê a diferença de trabalho (complexidade, intensidade, carga) de oficiais que servem embarcados em navios dos outros oficiais da mesma antiguidade que servem em outras OM/OM de terra?

Comentários: Todos foram unânimes, por comparações com muitos outros colegas de turma, que a vida a bordo é muito mais complexa, com atividades mais complexas e rotina mais extenuante. Complementam que os oficiais embarcados são mais sobrecarregados que seus pares em terra e é comum a rotina de trabalho extrapolar o horário normal, trazendo muitos descontentamentos.

12 - Caso o senhor ache que exista uma substancial diferença, na pergunta acima, o senhor acha que tal possa ser determinante na permanência ou não do oficial de uma destas categorias citadas na MB?

sempre quase sempre raramente nunca

Resultado: 100% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: Insatisfação.

13 - Percebe nos seus superiores a vontade de manter vivo na mente de seus subordinados a importância da missão da sua Unidade e da inserção dela na missão da MB, a sua importância para o país e a importância do trabalho realizado pelos subordinados como colaboradores diretos neste processo.

sempre quase sempre raramente nunca

Resultado: 50% para as duas primeiras opções e 50% para as duas últimas.

Conclusão: equilíbrio entre satisfação e insatisfação.

14 - "Os valores profissionais têm servido aos Oficiais de Marinha muito bem na maioria de difíceis circunstâncias. Os pilotos navais aprisionados no Vietnã do Norte, por exemplo, creditaram sua capacidade de resistir às agressões, ameaças e torturas graças às tradições navais. Seu líder Vice-Almirante James Stockdaie, foi recompensado com a Medalha de Honra pela valente liderança e extraordinária coragem inspirando seus homens a

resistir ao inimigo. Porém, o Almirante Stockdale ao voltar para casa constatou que a carreira naval estava modificada sob uma forte, crescente e deturpada mentalidade burocrática de erro-zero. Como resultado, um número crescente de Oficiais de Marinha - alertou o Almirante - estava acomodado em alinhar seus valores com "Slogans" vazios. O "erro-zero" tinha tomado o lugar da iniciativa e da pesquisa dentro de nossas carreiras; a franqueza ou a sinceridade estavam substituídas pelo silêncio e pela correção política; o carreirismo tinha suplantado o compromisso coletivo com a nação e com a Marinha no centro de nossa ética institucional." (Extrato do texto do LT David A. Adams (USN). Vencedor do Prêmio "Memorial Vicent Astor" Ensaio sobre Liderança. Tradução e Adaptação - CMG (RM-1) Geraldo Luiz Miranda de Barros. O Capitão-Tenente Adams é Oficial do USS Santa-Fé e é graduado recente em planejamento Estratégico da Escola de Pós-graduação Naval).

PERGUNTA: O senhor acha que essa mentalidade de "erro-zero" existe a bordo dos nossos navios e na Marinha?

sempre quase sempre raramente nunca

Resultado: 75% responderam "sempre" ou "quase sempre".

Comentário: Insatisfação.

15 - Faça, a seu critério, qualquer outra consideração, sugestão ou observação que julgue relevante.

Comentários: Para proporcionar mudanças saudáveis à Instituição, que alguns julgam dificilmente acontecer, ou acontecer de forma muito lenta, sugerem a "oxigenação" da Força com consultoria de empresas especializadas à Alta Administração Naval, sem comprometimento algum de ingerências indevidas, e com intercâmbio com outras instituições.

Alguns criticam que se percebe que, segundo eles, muitas vezes, militares trabalham não mais em prol da Instituição, mas na manutenção da vontade dos superiores. Assim, algumas vezes, percebe-se prejuízo à razoabilidade e até a princípios éticos. Os oficiais da atualidade tendem a não aceitar mais posturas muito tradicionais da Marinha. Citou-se, como estatística, durante o curso de aperfeiçoamento da última turma, que de todos de uma determinada habilitação, 80% estavam estudando para concurso público.

Embora o salário esteja aquém do que deveria, o principal fator para tanta insatisfação, segundo eles, não era o salário, e, sim, a falta de disponibilidade para uma vida social e pessoal melhor.

MUITO OBRIGADO!

JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

Capitão-de-Corveta

Oficial-Aluno 036 do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores 2009

**APÊNDICE D - ENTREVISTA COM A INSTRUTORA DE LIDERANÇA E CHEFE
DO CENTRO DE ENSINO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DA ESCOLA NAVAL**

CMG (T) ÉRICA BARRETO NOBRE - ESCOLA NAVAL

Função: _____; Tempo na função: _____

OMs onde já serviu: _____

Formação Profissional / Títulos: _____

1 ASSUNTO

Motivação profissional militar - Evasão dos oficiais intermediários e subalternos do Corpo da Armada nos tempos atuais.

2 PERGUNTAS

1 - Há quanto tempo VSra. estuda/trabalha com o tema LIDERANÇA?

2 - Como VSra avalia a situação do nível de preparação, em termos de Liderança, dos Aspirantes que se formam atualmente na Escola Naval, em relação aos tempos passados?

3 - Com que nível de expectativa e motivação VSra observa que eles saem ao se formarem, em especial os que vão servir em navios?

4 - Todo esse reforço em prol da intensificação das matérias de Liderança nos cursos de formação, aparentemente, vem sendo feito mais recentemente. Como contornar a problemática de que esse esforço vem sendo feito, digamos, de baixo pra cima? Ou seja, esses novos tenentes chegam, por exemplo, a bordo, onde os oficiais quanto mais antigos, mais desconhecem os ensinamentos de Liderança nos moldes mais modernos, podendo haver choques no relacionamento superior-subordinado.

5 - Existe, atualmente, implementada pela DASM, por orientação do Comandante da Marinha, uma sistemática de mensuração do nível de satisfação profissional na Marinha. Ao mesmo tempo percebe-se que existe um nível significativo e crescente de evasão de jovens oficiais (considero-os os 2T, os 1T e os CT). A preocupação do meu estudo enfoca os jovens oficiais que servem embarcados em navios, que, pelos dados obtidos junto a DPMM, se enquadram no nível de evasão mencionado acima. Com a sua experiência e as questões que hoje se estuda sobre clima organizacional, qual a sua opinião do quadro que está ocorrendo

hoje em dia a esses jovens oficiais a bordo dos navios?

6 - Nos modelos de questionários enviados a outros grupos, um para 4 oficiais recém-desligados, um para 66 Capitães-de-Corveta do CA do CEMOS-2009, procuro fazer perguntas específicas sobre a vida dos oficiais embarcados, já que a Pesquisa de Satisfação Profissional da DASM abrange um universo muito maior dentro da Marinha. Pelas análises iniciais, o que percebo é uma sensação de que o oficial embarcado, mesmo exercendo a atividade fim da Marinha, não se sente suficientemente valorizado. Diante deste quadro, qual a sua opinião e que medidas VSra sugeriria para mensurar melhor a situação e buscar soluções ou caminhos para soluções para estas questões?

7 - VSra gostaria de fazer qualquer outra consideração, sugestão ou observação que julgue relevante?

JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

Capitão-de-Corveta

Oficial-Aluno 036 do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores 2009

**APÊNDICE E - ENTREVISTA COM INSTRUTOR DE LIDERANÇA
DA ESCOLA NAVAL**

CMG (RM1) JAYME SILVEIRA NETO - ESCOLA NAVAL

Função: _____; Tempo na função: _____

OMs onde já serviu: _____

Formação Profissional / Títulos: _____

1 ASSUNTO

Motivação profissional militar - Evasão dos oficiais intermediários e subalternos do Corpo da Armada nos tempos atuais.

2 PERGUNTAS

1 - Há quanto tempo VSra. estuda/trabalha com o tema LIDERANÇA?

2 - Como VSra avalia a situação do nível de preparação, em termos de Liderança, dos Aspirantes que se formam atualmente na Escola Naval, em relação aos tempos passados?

3 - Com que nível de expectativa e motivação VSra observa que eles saem ao se formarem, em especial os que vão servir em navios?

4 - Todo esse reforço em prol da intensificação das matérias de Liderança nos cursos de formação, aparentemente, vem sendo feito mais recentemente. Como contornar a problemática de que esse esforço vem sendo feito, digamos, de baixo pra cima? Ou seja, esses novos tenentes chegam, por exemplo, a bordo, onde os oficiais quanto mais antigos, mais desconhecem os ensinamentos de Liderança nos moldes mais modernos, podendo haver choques no relacionamento superior-subordinado.

5 - Existe, atualmente, implementada pela DASM, por orientação do Comandante da Marinha, uma sistemática de mensuração do nível de satisfação profissional na Marinha. Ao mesmo tempo percebe-se que existe um nível significativo e crescente de evasão de jovens oficiais (considero-os os 2T, os 1T e os CT). A preocupação do meu estudo enfoca os jovens oficiais que servem embarcados em navios, que, pelos dados obtidos junto a DPMM, se enquadram no nível de evasão mencionado acima. Com a sua experiência e as questões que hoje se estuda sobre clima organizacional, qual a sua opinião do quadro que está ocorrendo

hoje em dia a esses jovens oficiais a bordo dos navios?

6 - Nos modelos de questionários enviados a outros grupos, um para 4 oficiais recém-desligados, um para 66 Capitães-de-Corveta do CA do CEMOS-2009, procuro fazer perguntas específicas sobre a vida dos oficiais embarcados, já que a Pesquisa de Satisfação Profissional da DASM abrange um universo muito maior dentro da Marinha. Pelas análises iniciais, o que percebo é uma sensação de que o oficial embarcado, mesmo exercendo a atividade fim da Marinha, não se sente suficientemente valorizado. Diante deste quadro, qual a sua opinião e que medidas VSra sugeriria para mensurar melhor a situação e buscar soluções ou caminhos para soluções para estas questões?

7 - VSra gostaria de fazer qualquer outra consideração, sugestão ou observação que julgue relevante?

JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

Capitão-de-Corveta

Oficial-Aluno 036 do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores 2009

APÊNDICE F - EXTRATO DAS MEDIDAS DAS ORCOM-2009 E ORISSET-2009 DA DGPM

Em 2006 foram criadas as primeiras Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) que na área de pessoal destacavam o tema, com a orientação a todas as OM da Marinha: "Elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha".

Em decorrência, no mesmo ano, a DGPM, nas suas Orientações Setoriais (ORISSET), expediu uma de suas Diretrizes Setoriais, a DS-29, determinando à DASM que criasse e coordenasse um GT multidisciplinar de modo a propor medidas para implementação em 2007 de uma sistemática que permitisse mensurar, continuamente, o nível de satisfação profissional do pessoal da MB. Foi realizada, então, em 2007, a Pesquisa de satisfação profissional aplicada aos militares da Marinha do Brasil.

As ORCOM-2009 e as ORISSET -2009 da DGPM já apontam medidas que resultados da pesquisa acima. As Ações Decorrentes (AD) das respectivas ORISSET da DGPM de 2009 estabelecem uma série de medidas voltadas ao aprimoramento da Liderança e da satisfação profissional em variados níveis na Marinha.

Nas ORCOM afetas ao setor de pessoal, que estão mais relacionadas ao presente estudo, temos a P-6, Elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha e a P-7, Liderança. As medidas constantes destas orientações em combinação com as Diretrizes para o Planejamento (DIPNAV) da DGPM geraram, no ano corrente, 22 Diretrizes Setoriais, que se desdobram, cada uma delas, em 124 Ações Decorrentes (AD) (BRASIL, 2009). Este autor elegeu as AD que parecem envolver mais o grupo de oficiais em estudo:

Da DS-03 - Formação de pessoal:

AD-03.5 - Estabelecer um **programa específico de capacitação de docentes, voltado para o tema Liderança**, de caráter contínuo, de modo a assegurar elevado nível de qualificação institucional.

AD-03.6 - Desenvolver uma ampla **bibliografia sobre o tema Liderança**, tornando-a disponível nos estabelecimentos de ensino e mediante acesso virtual, para toda a MB, pela criação de um **"Portal de Liderança"**.

AD-03.7 - Realizar um **Simpósio Naval de Liderança**, com a participação dos demais Setores da Marinha.

AD-03.8 - Assegurar **prioridade ao tema Liderança nos Programas de Adestramento das OM**, envolvendo **todos os níveis hierárquicos**, enfatizando a correlação

com a **ética**, a **moral**, o **culto ao exemplo**, a **delegação de autoridade**, a **iniciativa** e as **tradições navais**, e incentivando a **divulgação de experiências positivas** no tocante ao tema.

AD-03.12 - Incentivar a **produção intelectual dos oficiais**, praças, praças especiais e servidores civis, por meio de divulgação e publicação de trabalhos e artigos em revistas e periódicos da Marinha.

Da DS-06 - Avaliação da carreira do pessoal militar:

AD-06.3 - Estabelecer parâmetros que permitam aos avaliadores apreciar adequadamente as **qualidades de liderança dos oficiais**, como elementos de orientação para preenchimento das **Folhas de Avaliação de Oficiais**.

Da DS-09 - Nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha:

AD-09.1 - Institucionalizar o **Núcleo de Pesquisa de Pessoal**, com as tarefas de propor e avaliar **medidas para o incremento do nível de satisfação profissional**, considerando de modo especial o perfil sócio-econômico e cultural da Família Naval e a consolidação de dados obtidos por meio de **pesquisas de opinião e entrevistas de desligamento**.

AD-09.2 - Formular e propor o estabelecimento de um **programa de incentivo e reconhecimento pela eficiência no trabalho e pelo bom serviço prestado**, de aplicação em todas as OM e abrangendo militares e civis.

AD-09.3 - Incrementar as **medidas de comunicação com o público interno** - ativo, inativo e pensionista - de modo a antecipar o conhecimento de possíveis insatisfações e assegurar a disseminação oportuna de fatos e decisões de interesse coletivo, utilizando-se, preferencialmente, do veículo informativo "NOTICIÁRIO DE BORDO".

AD-09.7 - Desenvolver **programas de capacitação** que ampliem as oportunidades individuais de **aperfeiçoamento profissional e formação complementar para militares e civis**, observados os interesses da Instituição. (BRASIL, 2009)

JOSÉ CLÁUDIO OLIVEIRA MACEDO

Capitão-de-Corveta

Oficial-Aluno 036 do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores 2009

ANEXO A - EXTRATO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL APLICADA PELA DASM AOS MILITARES DA MARINHA DO BRASIL EM 2007

1 ANTECEDENTES

Segundo dados obtidos junto à Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), foi realizada em 2004, por essa Diretoria, a Pesquisa do Perfil Sócio-Econômico e Cultural da Família Naval (SISPERFIL I), que apresentou como um de seus resultados a **baixa motivação para servir embarcado**. Os dados afetos à motivação foram apresentados em 2005 de maneira detalhada à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), junto com a sugestão da criação de um grupo de trabalho (GT) multidisciplinar para aprofundar o assunto.

Em 2006 foram criadas as primeiras Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) que na área de pessoal destacavam o tema, com a orientação a todas as OM da Marinha: "Elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha". Em decorrência, no mesmo ano, a DGPM, nas suas Orientações Setoriais (ORISSET), expediu uma de suas Diretrizes Setoriais, a DS-29, determinando à DASM que criasse e coordenasse um GT multidisciplinar de modo a propor medidas para implementação em 2007 de uma sistemática que permitisse mensurar, continuamente, o nível de satisfação profissional do pessoal da MB. Antes de ser feita uma análise das pesquisas já realizadas, cabe aqui ressaltar que as ORCOM de 2006, 2007 e 2008 têm continuamente focado o tema "Elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha". Na ORCOM de 2009 não podia deixar de ser diferente. As Ações Decorrentes (AD) das respectivas ORISSET da DGPM dos últimos anos e de 2009 estabelecem uma série de medidas voltadas ao aprimoramento da Liderança e da satisfação profissional em variados níveis na Marinha.

2 A PESQUISA E SEU PÚBLICO-ALVO

Para aplicação experimental o questionário de pesquisa de opinião foi disponibilizado no site da DASM, participando da pesquisa, oficiais do Corpo da Armada (CA), do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), do Corpo de Intendentes (CIM), e as praças do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo de Fuzileiros Navais (CPCFN), em períodos de promoção definidos em função do tempo de permanência no posto/graduação, e na quantidade de militares promovidos no ano, visando a composição representativa da amostra.

Segundo o cronograma dessa Sistemática, a análise e consolidação das etapas da Sistemática e a apresentação de medidas institucionais de intervenção à DGPM se daria no segundo semestre de 2008, pelo recém criado Núcleo de Pesquisas de Pessoal (NPP).

Finalmente, a determinação de estudos às Diretorias Especializadas (DE), caso fosse necessário, as AD e a implementação de medidas seriam divulgadas pela DGPM no primeiro semestre do corrente ano.

A pesquisa avaliou, por meio de 46 perguntas, quatro categorias: Realização Profissional, Qualidade de Vida no Trabalho, Condições de Trabalho e Clima Organizacional.

TABELA 3

Público-alvo da pesquisa de satisfação profissional na Marinha do Brasil - 2007

OFICIAIS CA/CFN/CIM	PROMOVIDOS EM	PRAÇAS DO CA/CPCFN	PROMOVIDOS EM
CMG	2004 e 2005	SO	2006
CF	2003	1SG	2003
CC	2002	2SG	2006
CT	2003	3SG	2003
1T	2005	CB	2004
		MN/SD	2004

Fonte: Diretoria de Assistência Social da Marinha, 2009.

Este grupo totalizou 7957 militares sendo que participaram efetivamente da pesquisa, 6989 (87,83%).

3 METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Revisão dos instrumentos de coleta de dados, constituídos pelo questionário de pesquisa de opinião;

Planejamento e elaboração do Sistema de Satisfação do Pessoal da MB (SATPES);

Levantamento do público-alvo, com consulta à DPMM e ao CPesFN;

Divulgação das atividades, por meio de notas em BONO; e

Análise quantitativa dos resultados obtidos nos relatórios do SATPES.

4 CATEGORIAS AVALIADAS (NO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO)

TABELA 4

Categorias avaliadas na pesquisa de satisfação profissional na MB - 2007

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

Fonte: Diretoria de Assistência Social da Marinha, 2009.

5 PERGUNTAS RELATIVAS AO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

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

sempre quase sempre raramente nunca

2) Considero os benefícios proporcionados (assistência médico-hospitalar, convênios com escolas e faculdades, aquisição de imóveis, seguro-saúde, assistência social, psicológica, jurídica e religiosa) satisfatórios as minhas necessidades.

sempre quase sempre raramente nunca

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

sempre quase sempre raramente nunca

- 4) Costumo receber, quando necessário, orientações nas tarefas que desempenho.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 5) No cumprimento das tarefas diárias, sinto que a minha capacitação contribui para o sucesso do resultado.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 6) Sinto-me satisfeito (a) com a minha especialidade / aperfeiçoamento.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 7) Enfrento desafios no meu trabalho que estimulam o meu melhor desempenho profissional.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 8) Encontro-me satisfeito (a) com os critérios estabelecidos para o desenvolvimento de minha carreira.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 9) A carreira militar-naval me oferece a oportunidade de ascensão profissional.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 10) Percebo as regras que regulam a minha carreira como permanentes.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 11) Os meus conhecimentos e habilidades individuais são valorizados e devidamente aproveitados em prol do serviço.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 12) As minhas ideias e sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho são bem aceitas e incentivadas.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 13) Sinto que o meu desempenho profissional tem sido considerado quando sou indicado para cursos, comissões e funções ao longo da carreira.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 14) Identifico-me com os valores (coragem, honra, patriotismo, companheirismo etc) realçados pela MB.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 15) Julgo satisfatório o meu conhecimento e a compreensão sobre a missão e tarefas atribuídas para a MB.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 16) Sinto-me adaptado (a) à vida militar-naval.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 17) Julgo que a sociedade brasileira reconhece a importância da Marinha para o país.

- sempre quase sempre raramente nunca
- 18) Sinto-me prestigiado junto ao meu círculo social pelo fato de ser integrante da Marinha.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 19) Considero que, no meu local de trabalho, as instalações, os equipamentos e materiais são adequados para a preservação da saúde.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 20) Sinto-me satisfeitos (a) com as práticas adotadas visando à promoção de saúde na minha instituição.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 21) Costumo ter um tempo satisfatório de dedicação a minha família apesar de minha rotina de trabalho.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 22) Minha família sente-se amparada em suas necessidades sociais.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 23) Sinto que a minha família se orgulha da minha condição de militar da MB.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 24) Consigo conciliar a minha carga de trabalho com as minhas atividades de lazer.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 25) Costumo participar com a minha família de eventos recreativos e culturais promovidos pela MB.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 26) Sinto-me satisfeito com os recursos materiais e financeiros disponíveis para o exercício do meu trabalho.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 27) O grau de atualização tecnológica dos meios e equipamentos que no meu trabalho representa motivo de desafio e satisfação profissional.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 28) Considero que a manutenção constante dos equipamentos que uso no meu trabalho contribui para o bom andamento de minhas atividades.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 29) Sinto que há uma preocupação efetiva com a prevenção de acidentes e a pronta utilização dos equipamentos de proteção individual.
- sempre quase sempre raramente nunca
- 30) Considero que as condições físicas do meu trabalho (ruído, ventilação, higiene,

mobiliário etc) são satisfatórias.

sempre quase sempre raramente nunca

31) No meu trabalho, percebo que as fainas são bem divididas entre todos, evitando-se sobrecarregar um elemento da equipe.

sempre quase sempre raramente nunca

32) Considero a minha carga de trabalho compatível com as atribuições da minha função.

sempre quase sempre raramente nunca

33) Consigo cumprir as minhas tarefas dentro do horário de expediente.

sempre quase sempre raramente nunca

34) Quando retardo a minha licença, entendo que existe uma necessidade decorrente do serviço.

sempre quase sempre raramente nunca

35) Considero a convivência entre colegas, no meu ambiente de trabalho, exemplar em termos de ética e moral.

sempre quase sempre raramente nunca

36) Observo, no meu setor de trabalho, que os interesses prevalecem em relação aos interesses particulares.

sempre quase sempre raramente nunca

37) As pessoas, no meu ambiente de trabalho, costumam se relacionar em um clima de companheirismo e respeito mútuo.

sempre quase sempre raramente nunca

38) Percebe um esforço de toda minha Unidade em proporcionar um bom clima de trabalho entre os membros da tripulação.

sempre quase sempre raramente nunca

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

sempre quase sempre raramente nunca

40) Sinto que posso contar com os meus colegas para me ajudarem a resolver as dificuldades que surgem no meu trabalho.

sempre quase sempre raramente nunca

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

sempre quase sempre raramente nunca

42) Sinto-me satisfeito (a) com a clareza dos critérios, quando divulgados, para as diversas

indicações (movimentações, cursos, comissões no Brasil e no exterior).

sempre quase sempre raramente nunca

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

sempre quase sempre raramente nunca

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

sempre quase sempre raramente nunca

45) Considero que os meus superiores me estimulam e incentivam a exercer com eficiência as minhas atividades no trabalho.

sempre quase sempre raramente nunca

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

sempre quase sempre raramente nunca

6 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

6.1 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO – ALTERNATIVAS SEMPRE E QUASE SEMPRE

Identificação Profissional - 89%

Categoria Realização Profissional

Grau de aceitação e internalização dos valores e propósitos da instituição, bem como de suas respectivas atividades profissionais. Revela o grau de conhecimento e o reconhecimento que atribui à missão da instituição, a importância das suas atividades e a afinidade e o grau de adaptabilidade à vida militar-naval.

QUESTÕES:

14) Identifico-me com os valores (coragem, honra, patriotismo, companheirismo, etc) realçados pela MB;

15) Julgo satisfatório o meu conhecimento e a compreensão sobre a missão e tarefas atribuídas para a Marinha;

16) Sinto-me adaptado(a) à vida militar-naval.

Trabalho em Equipe - 89%

Categoria Clima Organizacional

Avaliação decorrente de vivências e da capacidade dos integrantes da organização trabalharem em efetiva interdependência, cooperação e integração e de

produzirem coletivamente uma sinergia positiva na obtenção de metas.

QUESTÕES:

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

40) Sinto que posso contar com os meus colegas para me ajudarem a resolver as dificuldades que surgem no meu trabalho.

Ética - 86%

Categoria Clima Organizacional

Juízo formulado pela aprovação ou reprovação de comportamentos e atitudes, sob a ótica prático-moral, vivenciado na dinâmica da convivência organizacional.

QUESTÕES:

35) Considero a convivência entre colegas no meu ambiente de trabalho exemplar em termos de ética e moral;

36) Observo no meu setor de trabalho que os interesses do serviço prevalecem em relação aos interesses pessoais.

Relacionamento Interpessoal - 84%

Categoria Clima Organizacional

Avaliação que se faz do grau de cordialidade, respeito mútuo, solidariedade, barreiras afetivas, grau de aproximação /afastamento construído pelos integrantes da organização.

QUESTÕES:

37) As pessoas, no meu ambiente de trabalho, costumam se relacionar em um clima de companheirismo e respeito mútuo;

38) Percebo um esforço de toda minha Unidade em proporcionar um bom clima de trabalho entre os membros da Tripulação.

Trabalho e Lazer - 57%

Categoria Qualidade de Vida no Trabalho

Avaliação que se faz dos impedimentos provocados pelo exercício da sua profissão sobre as atividades de lazer, quer sejam estas de caráter individual ou familiar.

QUESTÕES:

24) Consigo conciliar a minha carga de trabalho com as minhas atividades de

lazer;

25) Costumo participar com a minha família de eventos recreativos e culturais promovidos pela MB.

6.2 ÍNDICE DE INSATISFAÇÃO – ALTERNATIVAS NUNCA E QUASE NUNCA

Trabalho e Lazer - 57%

Categoria Qualidade de Vida no Trabalho

Avaliação que se faz dos impedimentos provocados pelo exercício da sua profissão sobre as atividades de lazer, quer sejam estas de carácter individual ou familiar.

QUESTÕES:

24) Consigo conciliar a minha carga de trabalho com as minhas atividades de lazer;

25) Costumo participar com a minha família de eventos recreativos e culturais promovidos pela MB.

Recursos Materiais e Financeiros disponíveis - 49%

Categoria Condições de Trabalho

Diz respeito à avaliação que o profissional faz dos recursos financeiros/materiais que julga serem indispensáveis ou necessários ao desempenho de suas funções/tarefas.

QUESTÃO:

26) Sinto-me satisfeito com os recursos materiais e financeiros disponíveis para o exercício do meu trabalho.

Justiça Organizacional - 45%

Categoria Clima Organizacional

Avaliação relativa a como as regras estabelecidas e direitos são respeitados pela organização. Este julgamento leva em conta, não só os critérios estabelecidos e o cumprimento dos procedimentos normatizados, mas também os processos de comunicação utilizados.

QUESTÕES:

41) Considero que as melhores oportunidades no meu trabalho são dadas aos mais competentes;

42) Sinto-me satisfeito (a) com a clareza dos critérios, quando divulgados, para as

diversas indicações (movimentações, cursos, comissões no Brasil e no exterior);

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

Desenvolvimento Profissional - 41%

Categoria Realização Profissional

Representa a percepção que o indivíduo tem das possibilidades de ascensão na sua carreira, não só quanto às responsabilidades, desafios profissionais, diversidade de funções e "status" profissional, como também com relação à existência de critérios explícitos e plenamente justificados que propiciem condições mínimas de gestão de sua respectiva carreira.

QUESTÕES:

8) Encontro-me satisfeito(a) com os critérios estabelecidos para o desenvolvimento da minha carreira;

9) A carreira militar-naval me oferece a oportunidade de ascensão profissional;

10) Percebo as regras que regulam a minha carreira como permanentes.

7 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELOS GRUPOS FOCAIS

a) 57% de nível de insatisfação para subcategoria TRABALHO E LAZER:

- Problemas financeiros dificultam a participação em atividades de lazer;

- Excesso de trabalho na OM faz com que se tenha pouco tempo para o lazer;

- Distâncias do trabalho/casa são longas para ainda participar de eventos recreativos e de lazer extra-MB ou na MB;

- Eventos são muito formais.

b) 41% de insatisfação para a subcategoria DESENVOLVIMENTO PROFSSIONAL:

- Dificuldade para estudar estando embarcado;

- Pouco controle ou previsão da carreira, pois ocorrem mudanças;

- A MB pode investir mais em cursos para os militares.

8 MEDIDAS INSTITUCIONAIS DE INTERVENÇÃO

I) Percepção: incremento significativo de tarefas e atividades a bordo.

Sugestões:

- a) Que as OM busquem a melhor distribuição de tarefas;
- b) Comunicar as razões de se permanecer após o expediente;
- c) Promover alterações na estrutura organizacional.

II) Percepção: dificuldades financeiras e grandes distâncias trabalho/casa.

Sugestão:

- a) Realizar investimentos em PNR na sede.

III) Percepção: as atividades de lazer a bordo nem sempre consideram os interesses das tripulações.

Sugestões:

- a) Para planejamento de eventos, considerar a publicação DGPM-501;
- b) Incentivar a participação dos militares nos eventos da Casa do Marinheiro com a família naval;

IV) Percepção: fatores transporte e segurança dificultam a participação em eventos da MB.

Sugestão:

- a) Sempre que possível, oferecer facilidades de transporte e organizar eventos em locais de fácil acesso e horários adequados.

V) Percepção: adequação de realizar mais eventos de integração entre os militares a bordo das OM, para melhorar as relações de trabalho.

- a) Levar, sempre que possível, estes fatores em consideração, sem qualquer prejuízo das tradições navais, hierarquia e disciplina.

9 CONCLUSÕES

O público-alvo alcançado, 87,8% do grupo almejado, foi considerado muito bom e representativo dos Corpos e Quadros escolhidos para a pesquisa;

Foi verificado, nesta etapa da avaliação, que os índices de satisfação das subcategorias apresentam-se bem mais elevados do que os índices de insatisfação, o que pode demonstrar que de modo geral as pessoas encontram-se mais satisfeitas com a MB do que o

contrário;

A análise dos resultados do questionário de opinião deverá ser mais aprofundada, verificando-se as diferenças entre os corpos e quadros e postos e graduações.

SANDRA HELENA DE OLIVEIRA

Capitão-de-Corveta (T)

Chefe do Departamento de Assistência Integrada da DASM

ANEXO B – EXTRATO DA PESQUISA DE DESLIGAMENTO EM 2007

1 METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Revisão dos instrumentos de coleta de dados, constituídos pela entrevista de desligamento;
 Planejamento e elaboração do Sistema de Satisfação do Pessoal da MB (SATPES);
 Levantamento do público-alvo, com consulta à DPMM e ao CPesFN;
 Orientação técnica aos profissionais que participaram da coleta de dados realizada por meio da entrevista de desligamento;
 Divulgação das atividades, por meio de notas em BONO;
 Análise quantitativa dos resultados obtidos nos relatórios do SATPES;
 Análise qualitativa dos dados das entrevistas de desligamento realizadas.

2 ROTEIRO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

- 1) Qual a sua formação profissional (dentro e fora da MB)?
- 2) O que mais o atraiu na MB por ocasião de seu ingresso?
- 3) Quais fatores facilitaram sua adaptação na MB?
- 4) Quais fatores dificultaram sua adaptação na MB?
- 5) Nesses anos que passou na Marinha, qual o lugar em que mais gostou de servir? Por quê?
- 6) E qual o que menos gostou e por quê?
- 7) Quais as atividades que mais gostou de realizar na MB e por quê?
- 8) Quais as atividades que menos gostou de realizar na MB e por quê?
- 9) Descreva a sua convivência com chefes e subordinados.
- 10) Descreva o seu relacionamento interpessoal (amizades) no ambiente de trabalho.
- 11) Qual foi o seu momento crítico durante toda sua experiência na MB?
- 12) Qual o motivo do seu desligamento/baixa?
- 13) Que fatores contribuíram para sua permanência na MB até o momento?
- 14) Que fatores contribuíram para seu desligamento ou intenção pelo desligamento/baixa?
- 15) Indique, na sua opinião, quais os principais pontos positivos da sua trajetória profissional?
- 16) Indique, na sua opinião, quais os principais pontos negativos da sua trajetória profissional?
- 17) Que tipo de atrativos a MB poderia ter que o incentivaria a permanecer na Carreira

Militar Naval?

18) Faça, a seu critério, qualquer outra consideração ou observação que julgue relevante.

3 PÚBLICO-ALVO DAS ENTREVISTAS

Ainda como parte da pesquisa, foram realizadas pelos psicólogos dos N-SAIPM da área do Rio de Janeiro e analisadas pela DASM, 64 entrevistas de desligamento de militares que se encontram de processo de demissão/desligamento do SAM a pedido, pertencentes aos mesmos corpos e quadros dos participantes do questionário de pesquisa de opinião, de acordo com abaixo discriminado: 02 CT, 04 1ºTEN, 01 SG , 11 CB, 17 MN, 15 SD.

4 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO (CATEGORIAS DE RESPOSTAS MAIS FREQUENTES)

a) Influência no Ingresso para a MB

Estabilidade no emprego;
Salário fixo;
Parentes na MB;
Seguir uma Carreira.

b) Motivo de desligamento

Prestar concurso para outra Instituição;
Plano de carreira com longo período para promoção;
Busca por melhores salários;
Falta de adaptação à vida militar.

c) Aspectos positivos na MB

Amizades /companheirismo;
Estabilidade no emprego;
Amadurecimento pessoal e profissional proporcionado pela Instituição;
Trabalho em equipe.

d) Aspectos que facilitam a adaptação na MB

Apoio dos parentes;
Proximidade da família;
Amizades;

Vocação para a carreira.

e) Aspectos negativos na MB

Vida social comprometida pelo tempo dedicado ao trabalho;

Escala de serviço apertada;

Plano de carreira com períodos longos para promoção;

Baixo salário.

f) Aspectos que dificultam a adaptação na MB

Distância da família;

Escala de serviço apertada;

Plano de carreira com períodos longos para promoção;

Falta de vocação para a vida militar.

g) Sugestões de melhorias

Melhorar a distribuição de serviços;

Reestruturação do plano de carreira;

Incremento do ensino da Liderança, justificada pela importância dos chefes para o bem-estar dos membros da Instituição.

5 CONCLUSÃO

Observou-se que, para uma próxima aplicação, a entrevista de desligamento poderá possuir um roteiro com menor número de questões, tendo em vista a repetição de respostas agrupadas em sete categorias por afinidade.

SANDRA HELENA DE OLIVEIRA

Capitão-de-Corveta (T)

Chefe do Departamento de Assistência Integrada da DASM