

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2012

A VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES DA MARINHA

2º Lugar

Capitão-de-Corveta (T) Dayse Lúcia Alvino Cordeiro
Graduada em Pedagogia
Pedagoga da Escola Superior de Guerra – Campus Brasília

1 - Introdução

As Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) tem como propósito a transmissão das determinações do Comando da Força pelo período de um ano e são consideradas referência para o planejamento de curto prazo, conforme previsto na fase básica da Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha.

O presente trabalho abordará especificamente a última área das orientações específicas contidas nas Orientações, ou seja, a área de pessoal, na qual serão analisados os fatores de valorização do ser humano nas Organizações da Marinha, levando-se em conta a abordagem utilizada pela ORCOM que estabelece: “Quanto aos aspectos de Pessoal, nosso maior patrimônio, é importante o aprimoramento e a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos.” (ORCOM2012).

A partir desse enfoque, os seguintes aspectos serão investigados: como fazer o ser humano sentir-se valorizado nas Organizações Militares da Marinha? Como a Administração Naval gerencia o seu pessoal? Como manter o nível de motivação e satisfação pessoal de militares e civis sem considerá-los meros recursos humanos? Quais os investimentos realizados pela Marinha na área de gestão de pessoal?

Esses são os principais aspectos a serem abordados. Dentro de tal contexto, o presente trabalho identificará as orientações ministradas pelo Comando da Marinha, as ações empreendidas pelas diversas Organizações Militares da MB, com o propósito de gerenciar seus recursos humanos

e, finalmente, proporá algumas alternativas para o aperfeiçoamento de ações que promovam a valorização do seu pessoal, o que, conforme bem mencionado por Antonio Carlos Gil em seu livro “Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais” não constitui tarefa fácil, “pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos.” (GIL, 2001, p. 15).

2 - Desenvolvimento

2.1- As Orientações Setoriais a serem abordadas

Com a finalidade de facilitar o estudo a ser apresentado, foram selecionadas duas orientações setoriais, as quais serão utilizadas para a abordagem do presente trabalho: Nível de satisfação do pessoal e Liderança.

2.1.1- Nível de satisfação do pessoal

Conforme previsto na ORCOM 2012, a Marinha deverá “implementar, continuamente, medidas para o incremento do nível de satisfação do pessoal da MB. Ampliar os instrumentos de incentivo e reconhecimento pela eficiência no trabalho e pelo bom serviço prestado, desenvolvendo programas que valorizem o profissional militar da MB.”

De acordo com as orientações supracitadas, deparemos com a seguinte questão: como promover o nível de satisfação do pessoal da MB? Para melhor refletirmos quanto a esse aspecto, será necessário esclarecermos alguns pontos, recorrendo primeiramente à grande chave da questão: a motivação. A partir daí, faremos uma rápida pesquisa

bibliográfica em busca de alguns conceitos que nos esclareçam os seguintes questionamentos: o que é motivação e qual a sua importância? Como ocorre a motivação nas pessoas? E, finalmente, como promover a motivação no trabalho?

A partir da análise de Gil, podemos verificar que “motivação é a força que estimula as pessoas a agir” e “empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.” (GIL, 2001, p. 202). Tal argumento por si só já atende ao nosso primeiro questionamento.

Para se motivar, o ser humano tem, inicialmente, o desejo de atingir algum objetivo. Os motivos, conseqüentemente, impulsionarão o indivíduo a agir de uma ou de outra maneira, na busca para alcançar os objetivos traçados. Inúmeras são as necessidades do ser humano e a necessidade que, momentaneamente, for a mais forte conduzirá certamente o homem a um determinado comportamento. Como exemplo, apresentado pelo mesmo autor, podemos citar o caso de um indivíduo que sente fome, porém, necessita concluir seus estudos para a realização de uma prova no dia posterior. Em consequência, estando motivado para se sair bem na prova, certamente, retardará sua alimentação.

Segundo a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, as necessidades humanas são classificadas em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Cabe salientar que o autor, em sua referência original, em inglês, conceituou as duas últimas necessidades como integração social e atualização pessoal. Segundo Maslow, o último grau de necessidades não atinge a todas as pessoas, uma vez que, na maioria das vezes, tal situação implica correr riscos e nem todo ser humano está disposto a sair de sua zona de conforto.

A grande contribuição da teoria de Maslow para o ambiente de trabalho se deve ao fato de percebermos que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros, principalmente, de seus

chefes. A maior diferença a ser destacada entre as recompensas tangíveis e intangíveis refere-se ao fato de que as estatísticas comprovam que o salário (tangível), não é o maior fator de motivação. Os intangíveis são: respeito, reconhecimento, ambiente de trabalho, harmonia entre os funcionários etc. Dessa forma, algumas empresas tentam motivar seus funcionários recorrendo a estímulos que possam valorizar e motivar suas equipes de trabalho.

A partir de tais ações, busca-se perseguir os objetivos gerais das orientações do Comando por meio de diversos programas nas áreas profissionais, sociais e de saúde física, com ênfase na prática de esportes. Entretanto, apesar de todos os aspectos supracitados, ainda buscamos responder a seguinte questão: como motivar as pessoas?

Para se reconhecer pessoas motivadas e não motivadas deveremos utilizar a observação do comportamento diário dos subordinados. As manifestações corporais são os primeiros sinais de alerta. Por meio dos gestos, posturas e até mesmos de objetos utilizados pelas pessoas, poderemos identificar o grau de motivação de cada um. Cabe transcrever abaixo algumas observações expostas por Gil acerca da identificação da motivação nas pessoas:

... geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação (GIL, 2001, p. 210).

Apesar de todos os sinais acima destacados, motivar não é tarefa fácil e requer muito tato e empenho, principalmente, por parte da chefia imediata,

pois os motivos gerados pelas necessidades variam conforme as individualidades. Cada pessoa terá uma necessidade diferente da outra e as pessoas possuem diferentes necessidades. Entretanto, algumas ações de fácil execução poderão ser utilizadas a fim de valorizá-las e motivá-las. É o que veremos a seguir, no cumprimento da segunda orientação setorial apresentada pela ORCOM2012.

2.1.2 - Liderança

Algumas orientações acerca de tão importante tema são propostas pela ORCOM2012, na busca das seguintes ações: reforçar, em todos os níveis hierárquicos, o culto ao exemplo; incentivar a delegação de autoridade e, em decorrência, a iniciativa, em todos os níveis hierárquicos; inserir o tema “Liderança” nos Programas de Adestramento (PAD) das Organizações Militares (OM); incentivar a divulgação de experiências positivas no tocante à liderança, entre outras.

O Capitão-de-Mar-e-Guerra da Marinha Americana, D. Michael Abrashoff, em seu livro intitulado “Este barco também é seu” apresenta algumas dicas importantes para aqueles que desejam aprimorar sua liderança. Entre elas podemos destacar:

a) Lidere pelo exemplo: de acordo com o autor, “o líder jamais consegue o que quer ordenando simplesmente que aquilo seja feito. A liderança de verdade deve ser conquistada pelo exemplo, não por preceitos” (ABRASHOFF, 2002, p. 39). Afirma, ainda, que na maioria das vezes, o problema está em si mesmo e aconselha que sempre que você não consiga obter os resultados pretendidos, faça três perguntas: “articulei as metas com clareza? Dei tempo e recursos suficientes para realizar a tarefa? Dei-lhe instrução suficiente?” Na opinião do CMG Abrashoff, em 90 por cento dos casos, ele mesmo era parte do problema, tanto quanto seu pessoal;

b) Encontre as pessoas certas para os lugares certos: conhecer bem o seu pessoal poderá ser um recurso fantástico, um instrumento que ajuda todos a se saírem bem, até mesmo na execução de trabalhos desagradáveis;

c) Vá além do procedimento padrão: na maioria

das vezes, o procedimento padrão tende a dominar, pois é padrão, seguro, comprovado. Entretanto, raramente se consegue resultados significativos utilizando-se procedimentos padrão. Invista na inovação e, conseqüentemente, no progresso; e

d) Não trabalhe mais, trabalhe melhor: procure alternativas para um resultado melhor, com menor custo e menor tempo de execução.

2.2 - Ações realizadas pela Marinha em prol da valorização do seu pessoal

A Marinha do Brasil, em conformidade com as orientações contidas na ORCOM, possui vários programas e projetos interdisciplinares, executados em suas diversas Organizações Militares, que atendem a várias necessidades da família naval, a saber:

- a)** Programa de Qualidade de Vida;
- b)** Programa de Prevenção à Dependência Química;
- c)** Programa Maturidade Saudável;
- d)** Programa Atendimento Especial – PAE;
- e)** Programa de Preparação para Reserva;
- f)** Programa de Atendimento a Missões Especiais;
- g)** Assistência Religiosa;
- h)** Programa Orientação Social;
- i)** Programa Educacional;
- j)** Programa de Assistência Financeira – PAF;
- k)** Programa de movimentação ou Remoção por Motivo Social;
- l)** Projeto Creche;
- m)** Obra do Berço, entre outros.

Outras atividades também são desenvolvidas pela Marinha, especificamente na área de psicologia, com os seguintes objetivos: prestar orientação e aconselhamento psicológico; psicoterapia breve; e a orientação do processo de escolha profissional. Podem ser mencionados, ainda, o plantão psicológico e a elaboração e execução de projetos em atendimento aos diversos programas da Assistência Integrada.

Além das atividades supracitadas, a Marinha do Brasil realizou, em 2010, diversos Simpósios Regionais de Liderança em alguns Distritos Navais (2º, 4º, 6º e 8º Distritos). Tais Simpósios tiveram a supervisão da Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) e

orientação técnica da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) e abordaram assuntos relacionados ao exercício e à avaliação da liderança na área de jurisdição dos Distritos Navais.

Os Simpósios Regionais tiveram duração de dois dias e foram constituídos de apresentação de palestras, abordando conceitos de liderança e sua aplicação contextualizada em OM das áreas de jurisdição dos respectivos Distritos Navais, mesas redondas com debates dos assuntos apresentados nas palestras, apresentação de estudos de casos, debates e apresentação dos resultados das mesas redondas.

Em decorrência de tais Simpósios, algumas sugestões de ações foram debatidas e encaminhadas em relatório específico, com a finalidade de promover correções; valorizar as competências técnico-profissionais na atribuição das funções a bordo; antecipar ações que visem evitar o “stress” no ambiente de trabalho; revisar as disciplinas ministradas nos cursos de formação; evitar a utilização da liderança autocrática, estimulando a liderança participativa; ministrar palestras sobre os valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder, entre outros.

2.3 - Outras Sugestões

Além das sugestões apresentadas nos Simpósios Regionais de Liderança, serão destacadas a seguir, algumas ações de fácil implementação que certamente promoverão a valorização do ser humano nas diversas OM da Marinha do Brasil. Nesse contexto, algumas ações podem ser empreendidas, de modo a promover o bem estar no ambiente de trabalho de cada OM, conforme a seguir:

a) Valorize seu subordinado: nunca demonstre preferências por algum de seus auxiliares a fim de evitar as rivalidades entre os membros de sua equipe de trabalho. Procure tratar a todos com a mesma atenção e respeito, demonstrando estar sempre atento às necessidades de cada um;

b) Reconheça os avanços de cada um: elogios sinceros e demonstrações de apreço, mesmo que sejam por meio de simples sorriso, fazem com que as pessoas se sintam valorizadas e integradas ao grupo de trabalho. Lembre-se, ainda, que caso haja necessidade de corrigir algum comportamento específico esse

jamais deverá ser mencionado em público e sim em particular, a fim de evitar que o subordinado se sinta humilhado. A intenção da orientação deverá sempre ser priorizada, em detrimento da mera repreensão;

c) Encoraje as iniciativas pessoais: procure incentivar sempre a participação de todos na busca de novas propostas e soluções de problemas. Tal recurso constitui um dos mais poderosos fatores de motivação e reforça os laços de confiança da equipe de trabalho;

d) Delegue autoridade: a divisão da autoridade proporciona o desenvolvimento dos talentos individuais. Sempre que possível, delegue a seus subordinados todas aquelas tarefas que não têm necessidade de serem desempenhadas exclusivamente por você, lembrando sempre que se pode delegar poderes, mas nunca a responsabilidade;

e) Seja justo em suas avaliações: procure avaliar individualmente sua equipe, levando em consideração as peculiaridades de cada pessoa e de cada função. Evite a generalização e as avaliações globais. Nada mais desencorajador do que uma avaliação mal realizada; e

f) Promova mudanças: como exemplo para a promoção de mudanças, os japoneses desenvolveram as técnicas do kaizen e do kaikaku, que consistem em estimular os membros da equipe a admitir que tudo pode ser melhorado, promovendo o constante aperfeiçoamento de seu desempenho e a redefinição de todas as atividades da empresa, a fim de alcançar seus objetivos finais.

3 - Conclusão

Certamente, ninguém há de questionar que o bem maior de toda a Marinha é, sem dúvida, o seu pessoal. Em face do exposto, a valorização do ser humano torna-se o principal item a ser perseguido nas Organizações Militares da Marinha a fim de alcançar os objetivos específicos propostos por cada regimento interno para as demais metas a serem alcançadas.

Valorizar pessoas é investir em “talentos” humanos, é criar um clima de confiança entre as equipes de trabalho, é perceber que até a pior falha pode ser superada se houver mudança de atitudes e confiança entre os que desempenham as diversas funções existentes nas Organizações Militares.

Gerenciar o pessoal militar e civil é tarefa árdua e gratificante, pois o ser humano é o material mais rico em criatividade, inovação e superação. Oferecer benefícios a todos, preparando o pessoal por meio de formação de qualidade, acompanhamento e incentivos à carreira, tem sido o grande desafio atual das Forças Armadas que deparam com um mercado de trabalho cada vez mais atrativo e compensador.

Nesse sentido, a Marinha do Brasil tem investido, inclusive, em projetos que proporcionem maiores oportunidades ao seu pessoal, desenvolvendo suas potencialidades através de cursos, conclaves, intercâmbios, programas sociais, apoio às atividades esportivas, entre outros, a fim de garantir o nível de satisfação de todos aqueles que incorporam as suas unidades de trabalho.

Finalmente, o trabalho de valorização do pessoal da MB não deve se restringir às ações mencionadas pela ORCOM2012 ou outro documento qualquer que estabeleça diretrizes gerais ou específicas para esse determinado fim. A autovalorização de cada militar ou servidor civil por meio de posturas proativas, dentro de seu próprio campo de atuação, certamente engrandecerá a Força, proporcionando um clima institucional de confiança entre superiores, subordinados e equipes de trabalho que juntos construirão um ambiente de trabalho mais saudável e promissor.

4 - Referências Bibliográficas

ABRASHOFF, D. Michael. *Este barco também é seu*. 1. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix LTDA, 2002. 200 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 623 p.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 301 p.

MARINHA DO BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. *ORCOM 2012*.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2012

GESTÃO POR COMPETÊNCIA DE NOSSO MAIOR PATRIMÔNIO

3º Lugar

Capitão-de-Corveta (T) Mário Roberto de Souza Lima

Analista de Sistemas

Licenciado e Bacharel em Letras - português e espanhol

Chefe do Departamento de Sistemas do Centro de Guerra Eletrônica da Marinha

1 - Introdução

Avanço tecnológico, competitividade, globalização, escassez de recursos, transparência social e sustentabilidade são alguns temas que permeiam e pressionam as relações entre as organizações no mundo atual. Tais pressões demandam políticas que assegurem uma administração inovadora que, como assevera Farah Júnior, seja “capaz de mobilizar o conjunto de meios de produção (capacidade empresarial e tecnológica, capital, recursos humanos e naturais) de forma sinérgica, possibilitando às empresas crescer de forma estruturada para enfrentar os desafios futuros” (FARAH JÚNIOR, 1999, p. 33).

As organizações existem para satisfazer necessidades da sociedade. Para tanto, apoiam-se em estruturas e métodos que servem de suporte para o trabalho que é realizado nas mesmas. E no cerne dos processos de cada organização está o ser humano, capaz de garantir não só o funcionamento sistêmico da instituição, atento ao entorno desta, como também empreender esforços para sua inovação e concomitante sobrevivência a longo prazo, acompanhando as mudanças socioestruturais. O homem se estabelece, assim, como o maior patrimônio da organização. E para cuidar deste patrimônio, a gestão eficiente de pessoas se configura, obviamente, como um desafio crucial.

A Marinha do Brasil (MB) é uma organização com vasta gama de atividades¹ que contribuem para a consecução de sua destinação constitucional. Ao longo de sua existência, desenvolveu uma sólida trajetória de busca e manutenção de qualidade de serviços, procurando, com base nos aprendizados adquiridos, o constante aprimoramento no emprego de seus recursos humanos (BRASIL, 2011, p. IV). Um dos maiores desafios presentes neste esforço sempre foi a preocupação com as práticas de gestão utilizadas.

Carbone *et al* (2009, p. 13-18) enfatizam que uma empresa deve capacitar as pessoas, colocar os mais competentes nos lugares certos e preocupar-se com a passagem dos saberes. Depreende-se que as atividades de gerir pessoas e de gerir conhecimento em uma empresa são fatores interrelacionados para o sucesso da mesma. Do uso dos conceitos e das práticas advindas destas gestões resulta a exigência imperativa de profissionais que sejam competentes a exercerem atividades fundamentais para o alcance dos objetivos da instituição e para a continuidade de aplicação do conhecimento gerado. No âmbito militar, tal visão se coaduna ao que preceitua a Estratégia Nacional de Defesa (END)², ao estabelecer as diretrizes que norteiam o suporte estratégico a ser cumprido pelas Forças Armadas em prol da segurança e da manutenção da soberania nacional.

1 Atividades que podem ser constatadas no sítio eletrônico oficial da instituição. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

2 Estratégia Nacional de Defesa (END). Disponível em: <http://www.esg.br/uploads/2011/02/estrategia_defesa_nacional_portugues.pdf>. BRASIL. END (2008). Acesso em 21 abr. 2012.