

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG
CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**NOME COMPLETO: ANTONIO AUGUSTO CORRÊA DO
NASCIMENTO**

**TÍTULO: OTIMIZAÇÃO DA PERFORMANCE A BORDO, A PARTIR DA
SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES PRECONIZADAS POR MASLOW**

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

RIO DE JANEIRO, RJ
2020

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

AUTOR: ANTONIO AUGUSTO CORRÊA DO NASCIMENTO

Otimização da performance a bordo, a partir da satisfação de necessidades preconizadas por Maslow

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, afim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

TÍTULO: Otimização da performance a bordo, a partir da satisfação de necessidades preconizadas por Maslow.

AUTOR: Antonio Augusto Corrêa do Nascimento

ORIENTADOR: Prof. Dr Paulo Roberto da Silva Munhoz

RESUMO: Esse trabalho tem por objetivo identificar fatores que influenciam a motivação dos militares a bordo e, por consequência, suas performances a bordo, e fazer uma comparação de quanto elas influenciam. Para tal, fez-se uma pesquisa bibliográfica buscando conhecimento sobre a teoria de Abraham Maslow e motivação, características de diferentes gerações e também o impacto desses no comportamento de militares no dia a dia. Aliado a essa pesquisa, procurou-se também fazer uma pesquisa de campo, através de um questionário, aplicado a um grupo de militares de um Batalhão de Infantaria, para evidenciar quais aspectos estudados e abordados nas fontes de pesquisa de fato exercem maior ou menor atuação nesse grupo. O questionário gerou uma base de dados que demonstraram a importância dada a alguns fatores e o nível de satisfação com o mesmo. Com isso, evidenciou-se as diferenças entre as gerações a luz dessas necessidades, e a possibilidade de uma gestão que favoreça o atendimento dessas necessidades, para aumento da motivação.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento de Fuzileiros navais a bordo, incentivo às necessidades, otimização de comportamento.

OTIMIZAÇÃO DA PERFORMANCE A BORDO, A PARTIR DA SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES PRECONIZADAS POR MASLOW

Autor¹: Antonio Augusto Corrêa do Nascimento

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

¹ aaugustofn@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) é uma instituição secular, que tem sua missão, objetivos e tarefas, que, em última análise, são cumpridos desde sua criação, em 1808, por meio de seus militares. Ao ingressar no CFN, cada indivíduo tem uma motivação própria para tal: alguns pela realização profissional, outros pela estabilidade, uns pelo salário e estrutura de apoio, entre outros. As tarefas inerentes de seus postos, fruto de suas decisões de fazer parte das Forças Armadas (FFAA), são cumpridas diuturnamente, em troca de receber aqueles benefícios almejados ao optar pelo CFN. Então, como em uma empresa, para que as atividades possam correr de uma maneira melhor, é preciso que se entenda quais os elementos dessa troca: o que a Instituição CFN espera de seus militares e o que esses esperam da Instituição.

Na própria doutrina da Marinha do Brasil (MB), como pode ser observado no Manual de Liderança da Marinha, DEEnsM – 1005, reconhece-se a importância da liderança, que deve ser desenvolvida e exercida por todos os militares, devido a necessidade de condução de grupos em condições extremas, devido à atividade fim desse grupo: o combate. Mas cabe ressaltar que na maior parte da carreira, o militar está em atividades fora do combate, se preparando ou dando suporte para tal (Brasil, 2018, p V).

Dada essa importância, a MB apresenta o básico do assunto nas escolas de formação de Oficiais e Praças, e posteriormente desenvolve esse conhecimento através do exercício da liderança ao longo da carreira, além de cursos e incentivos a leituras e trabalhos sobre o tema (Brasil, 2018, p V).

Faz-se necessário então, para um bom processo de gestão, ter em mente os benefícios que os subordinados almejam, para que a administração possa decidir sobre a estrutura organizacional a ser adotada, de forma a atingir da melhor maneira, eficaz e eficientemente, propósitos da instituição. É importante também ressaltar um ponto que, por vezes, gera dificuldade: normalmente os gestores, encarregados e comandantes são de uma geração diferente das dos subordinados. A diferença de características gerais de uma e outra, pode trazer uma falha no entendimento de anseios de cada um, além da necessidade de gerir pessoas com habilidades, facilidades e valores gerais diferentes dos seus.

Nesse contexto, esse trabalho tem por fim identificar os fatores que influenciam na motivação e, por consequência, na produtividade desses militares a bordo. Será explicitado como se dá a relação do nível de satisfação de necessidades apontadas

por Maslow de militares com sua motivação e desempenho a bordo, levando em conta características de cada geração.

A bordo, como na maioria dos lugares, existe uma sociedade heterogênea: diferença de idades, postos e graduações, valores e princípios, estado de origem, realidade financeira da família, entre outros. Todos esses fatores influenciam na formação do indivíduo e em suas necessidades. Parte dessa heterogeneidade é amenizada pela própria instituição, através de cursos de formações padronizados, valores institucionais como honra, competência, determinação e profissionalismo. Ao ingressar no CFN, todo militar, desde os primeiros dias, aprende a importância desses valores, e também a importância de bem cumprir suas tarefas. Ainda assim, pode-se constatar que nem todos os militares apresentam o mesmo desempenho. Isso pode ser entendido pelo estudo de diversas teorias sobre a motivação para o trabalho, porém, nesse trabalho se restringirá à teoria criada por Maslow.

O que pode se observar, de uma maneira geral, é que normalmente os soldados, primeiro posto na carreira da maioria das praças, apresentam uma boa performance, especialmente no primeiro ano. Porém, por conta de diversas insatisfações encontradas com o passar do tempo, podemos verificar que esse desempenho tende a diminuir, trazendo junto uma grande quantidade de problemas disciplinares. Um fato que pode ser constatado também nos Batalhões de Infantaria é que uma quantidade significativa de militares pertencentes às Companhias de Fuzileiro Navais (CiaFuzNav) busca sair dessas companhias, as principais da OM, para ir para setores menos operativos, com um foco mais administrativo. Esse fenômeno se explica normalmente por que nas CiaFuzNav, algumas das necessidades que esses militares apresentavam não são atendidas. E mesmo nesses setores menos operativos, pode-se encontrar militares que escolheram ir para lá, e ainda assim, não apresentam boa performance. Diversos erros corriqueiros, descumprimentos de prazos, falta de comprometimento geram um transtorno grande para a administração. Entender os anseios desses militares, para que possa haver um incentivo pode trazer uma melhora significativa para os processos administrativos.

Dessa forma, uma vez que o CFN é uma instituição pública, e como tal, deve prestar bons resultados à nação, é importante que essa performance a bordo melhore cada vez mais. Isso impactará nos resultados tanto na parte administrativa quanto na operativa. Os militares pertencentes às CiaFuzNav sentem-se muito mais seguros em se comprometer com os exercícios e adestramentos, participar de missões reais e

viagens a trabalho, quando sabem que existe todo um suporte para eles e suas famílias. Então para esses militares trabalharem bem, é necessário que os da parte administrativa trabalhem bem também. Esses também tendem a trabalhar melhor quando percebem que existe valorização quando apresentam bons resultados. Daí toda a importância de identificar esses fatores que afetam a motivação desses militares.

Para tal, ele é dividido basicamente em duas partes. A primeira é uma pesquisa bibliográfica, que visa dar o embasamento teórico para o estudo. Nela serão apresentados os conceitos que Abraham H. Maslow utiliza ao hierarquizar as necessidades humanas. E logo após também serão caracterizadas as gerações que hoje compõe os efetivos nas diversas Organizações Militares (OM). Paralelamente a essa pesquisa, serão analisadas as informações coletadas também através de um questionário, feito por militares de 2º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros navais, Batalhão Humaitá. Essa pesquisa tem como propósito comparar os conceitos apresentados na primeira parte, com os resultados obtidos através das perguntas realizadas, de forma que se possa chegar a conclusões que apoie decisões que favoreçam a construção de um ambiente de trabalho propício aos militares daquela OM entregarem bons resultados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Teoria de Maslow

Toda instituição é composta por indivíduos, que se reúnem por um objetivo em comum. Não necessariamente a motivação de todos é a mesma: cada um tem sua própria motivação, e ali estão por motivos próprios, mas agrupados em uma estrutura organizacional que pode propiciar a consecução dos desejos individuais. Cabe aos gestores canalizar os esforços de cada um, de forma que os objetivos da instituição sejam alcançados.

A complexidade para tal é fazer com que o comportamento de cada pessoa contribua com esse processo, de forma eficaz e eficiente. Isso se torna um desafio à medida que cada um possui características, valores, habilidades e atitudes diferentes. No CFN, desde os primeiros momentos é incutido a seus militares os valores institucionais, como pontualidade, honra e amor à pátria. Durante os cursos de formações, preza-se pela padronização de comportamentos, possibilita-se a oportunidade de adquirir-se novas capacidades. Ainda assim, pode-se observar a

bordo de diversas organizações militares (OM), comportamentos inadequados, que prejudicam os resultados apresentados.

O ideal seria que tivéssemos atitudes padronizadas dentro da OM. Mas faz-se necessário entender o que vem a ser atitude. Dentre diversas definições, podemos entendê-la como “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispões a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto”, conforme Rodrigues, Assmar e Jablonski (2001). As atitudes são formadas durante o processo de socialização e são compostas por três componentes, a saber: cognitivo, afetivo e comportamental. O primeiro corresponde a ideia, conceito, informações e crenças que o indivíduo tem sobre aquela situação ou objeto. O segundo diz respeito a como ele se sente em relação àquilo. E o terceiro é de fato como ele age em relação aquilo, numa determinada situação. Os dois primeiros componentes são mais complexos de serem mudados. Dependem da história, experiências e formação de cada um. Demandam esforço e tempo para que haja uma mudança significativa. A bordo, devido à grande quantidade de tarefas e grande rotatividade de pessoal, talvez o mais apropriado seja um foco na influência no comportamento dos militares.

Nesse sentido, o estudo da teoria de Abraham Maslow avulta de importância para entender o como cada necessidade pode afetar o comportamento do ser humano, e desenvolvermos técnicas para incentivar o aumento do rendimento de cada militar.

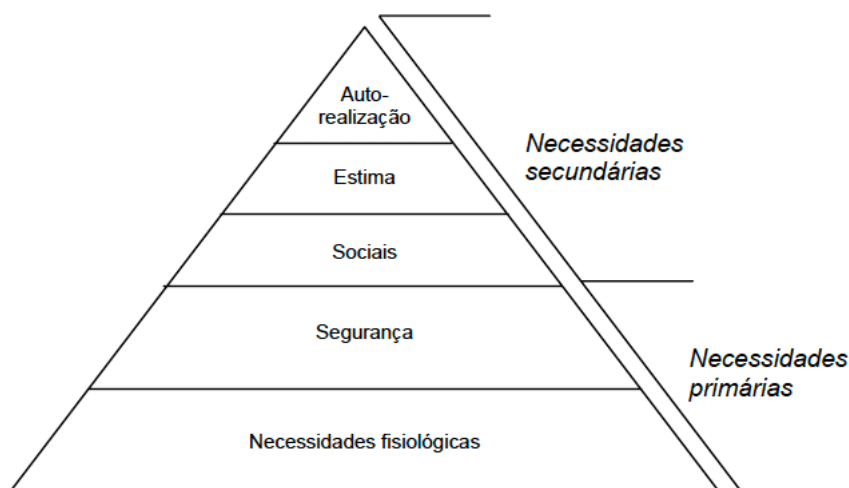
Como afirma Schultz e Schultz, (2000), o objetivo de Maslow era entender o ápice das realizações que o indivíduo é capaz de alcançar, desenvolvendo então a teoria da personalidade que foca na motivação como combustível para o crescimento, desenvolvimento e realização do próprio indivíduo, para então materializar de modo pleno as capacidades e potencialidades do ser humano

Conforme Robbins (2006) descreve em seu livro, Maslow afirma que cada pessoa possui suas necessidades distribuídas em uma hierarquia de cinco níveis, que são, das mais baixas às mais altas: fisiológica, voltadas para necessidades do corpo, como alimentação, abrigo, sono e sexo; segurança, referente à preservação e resguardo contra danos físicos e emocionais, ordem e libertação do medo e ansiedade; social, relacionado ao afeto, amizades, e sentimento de pertencimento a um grupo; estima, que engloba tanto elementos internos, como respeito próprio, realização e autonomia, quanto externos, como status, reconhecimento e

autodesenvolvimento e; autorealização, que diz respeito a vontade de alcançar tudo aquilo que é capaz, inclui crescimento, atingir sua própria capacidade e autodesenvolvimento.

Essa hierarquia pode ser representada conforme a figura a seguir (Figura 1). As de primeiro nível, justamente por serem as mais básicas, formam a base de uma pirâmide. São as necessidades que se buscam saciar primeiramente. Enquanto tem-se essas necessidades como meta, elas são a fonte de motivação do indivíduo. A medida que essas necessidades passam a ser supridas, passa-se a almejar o nível imediatamente superior. Quanto um nível é saciado, ele deixa de ser fonte de motivação, dando lugar ao nível posterior. Dessa forma, conforme a teoria de Maslow, para manter uma pessoa motivada, é necessário que se identifique o nível de necessidade que ela já tem necessidade, e qual o que ela tem em vista. Assim, pode-se incentivá-la de maneira apropriada, proporcionando os meios para que ela satisfaça suas necessidades.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow e seus níveis.



Fonte: Gomes (2007)

Além da divisão das necessidades em 5 níveis, Maslow dividiu esses mesmos níveis em 2 grupos: necessidades primárias, as necessidades dos dois primeiros níveis, descritas como necessidades de níveis mais baixo, sendo quase sempre saciadas externamente e; as necessidades secundárias, as necessidades dos outros

três níveis, descritas como necessidades de níveis mais alto, sendo satisfeitas internamente.

Quadro 1 – Necessidades primárias e Secundárias segundo Maslow

	Necessidades primárias		Necessidades secundárias		
	Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Auto-realização
Características	Inatas. Premência.	Dependência da organização.	Elevada importância na gestão de recursos humanos.	Comparação e hierarquização na organização e na sociedade.	Intrínseca à pessoa. Desenvolvimento e evolução pessoal.
Finalidade	Sobrevivência.	Protecção, segurança no trabalho.	Integração social.	Obter prestígio social.	Valorização pessoal.
Tipo de necessidade	Fome, sede, descanso, abrigo, reprodução.	Protecção, segurança.	Associação, participação, aceitação, amizade, afecto e de amor.	Auto-avaliação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, <i>status</i> , prestígio, reputação e consideração.	Autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização, da utilização plena dos talentos individuais.

Fonte: Gomes (2007)

As pesquisas de Maslow levam para o campo teórico da Administração um processo de compreender e conduzir a dinâmica entre trabalhador e organização. No caso deste trabalho, dinâmica entre o militar e o CFN. Ao proporcionar os meios que possibilitem a satisfação das necessidades que o indivíduo apresenta, a instituição alavanca sua produtividade, motivando-o a buscar novos patamares, e, uma vez satisfeita essas necessidades, elas deixam de ser uma fonte de motivação, dando lugar a outras de nível superior.

O Manual de Liderança da Marinha discorre sobre o uso de incentivos aos subordinados, afirmando que altera apenas o comportamento, sendo eficaz apenas enquanto atender sua necessidade, em determinada situação (Brasil, 2018, p. 1-8). Quanto ao uso de incentivos, classifica-se como transaccional e transformacional Brasil, 2018, p. 4-5).

O primeiro foca na oferta de prêmios que venham a atender necessidades primárias do subordinado, mas a eficácia é temporária, sendo recomendado o

emprego em situações pontuais. Quando visa atender fatores extrínsecos (periféricos), tem por objetivo apenas manter o grau de insatisfação em um nível baixo (Brasil, 2018, p. 4-9).

Já o segundo foca no desenvolvimento do subordinado, mostrando-lhe um objetivo a ser atingido, levando a um maior desempenho, estimula o desenvolvimento intelectual, a busca por autorrealização, mudança de crenças e valores, fazendo diminuir a dicotomia trabalho/prazer, podendo aumentar o potencial motivacional (Brasil, 2018, p. 4-5). Quando atende fatores intrínsecos, pode levar a uma mudança de atitude (Brasil, 2018, p. 4-9).

Uma observação importante a ser feita sobre a teoria de Maslow é que ela sofre críticas quanto a seu método de pesquisa e dados levantados por conta do tamanho da amostra utilizada em seus estudos (Shultz e Shultz, 2000). Apesar disso, é uma boa ferramenta para entender alguns comportamentos de indivíduos, mesmo que não possa explicar por completo a motivação por completo.

2.2 Gerações Y e Z

Uma variável importante para os administradores, ao adotar medidas para melhor gerir pessoas, são as características do indivíduo. Uma informação que pode favorecer tal levantamento é a geração que os militares pertencem. Isso porque, apesar de não ser uma regra, no geral, pessoas de determinada geração possuem uma maior tendência a levar consigo um conjunto de valores, habilidades e objetivos em comum.

Essas definições de gerações e suas durações não são um consenso entre os estudiosos do tema, conforme afirma Artilheiro (2019), mas podemos adotar pra esse artigo a padronização de Geração Y como os indivíduos nascidos entre 1980 à 1994 e Geração Z como os nascidos entre 1995 e 2010.

O primeiro grupo, indivíduos da geração Y, com idades de 40 a 26 anos, correspondem, em sua maioria, aos militares que hoje são Cabos, Sargentos, Tenentes e Capitães-Tenentes e Capitães-de-Corveta. Esses indivíduos cresceram num panorama de crescente tecnológico e digitalização em diversos meios, tendo a qualificação e profundo conhecimento de tais tecnologias e adaptações de novos recursos tecnológicos de informação. Para eles, os valores tradicionais vão perdendo seu protagonismo, avultando a importância do trabalho, tendo o sucesso como motivação e a família passando para segundo plano. Dinheiro e sucesso passam

então a ser uma força motivadora básica no trabalho, deixando em segundo planos os valores e a família (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász apud Artilheiro, 2019).

Podemos ainda observar uma maior tendência a encarar, abordar e solucionar problemas de maneiras novas, atendendo a uma necessidade de sentir-se útil e ativo dentro de uma comunidade. Possuem uma facilidade de acesso a meios informáticos, e também para um processo independente de aprendizagem e pesquisas online. Quando se destacam pelos resultados apresentados e são reconhecidos, dão preferência a certificados e recompensas monetárias para materializar e demonstrar a valorização que recebem de seus superiores (Wiedmer apud Artilheiro, 2019)

Já o segundo grupo, formado por aqueles pertencentes à geração Z, com 10 a 25 anos de idade, no geral são os militares que estão em formação, Soldados e os Tenentes mais novos, e também aqueles cidadãos que têm interesse de ingressar para o CFN. Nasceram num período de crises internacionais e nacionais, casos de terrorismo, mudanças no processo de globalização e alterações climáticas, e a previsão é que acompanhem uma mudança econômica e social na fase adulta.

Diferente da geração anterior, que cresceu junto com o avanço tecnológico, esses indivíduos nasceram imersos à tecnologia, possuindo um conhecimento mais aprofundado da internet, sendo moldada para multitarefas. Isso mostra uma facilidade de administrar diferentes tarefas ao mesmo tempo, transitando de uma para outra, normalmente valorizando velocidade em detrimento da precisão. São habituados com um mundo sem fios, alcançando informações com apenas alguns cliques, possuindo o mundo ao alcance das mãos (McCrindle apud Artilheiro, 2019).

Isso faz com que eles não busquem mais bibliotecas para consultas, a própria leitura de livros físicos dá lugar aos digitais. O convívio também acaba passando por uma mudança, com o surgimento das redes sociais, onde você pode se comunicar com familiares e amigos, fazer trabalhos, pesquisas, ou ouvir música. Isso favorece também a um desinteresse pelos métodos tradicionais de ensino, os quais tem que se desdobrar para conquistar a atenção do público (Oliveira et al. apud Artilheiro, 2019). É um consenso entre diversos pesquisadores dessa área de que a tecnologia e a internet banda-larga foram determinantes para moldar globalmente essa geração.

Uma outra diferença que pode ser apontada é o maior interesse na valorização profissional, no que podem se desenvolver com uma maior rotatividade de atividades e funções, enquanto permanência e estabilidade num mesmo lugar ficam em segundo plano (Bevilacqua et al. apud Artilheiro, 2019).

No Manual de Liderança da Marinha, aponta-se também uma característica de ilusória onipotência na sociedade contemporânea, atribuindo essa ilusão principalmente ao extraordinário progresso digital, que faz com que se pense que os problemas, questões e desejos podem ser resolvidos por meio do computador. (Brasil, 2018, p. 1-1).

Quadro 2 – Características da Geração Z

Atributos	Autoconfiança, ambição, criatividade, inovação, empreendedorismo, imediatismo e pragmatismo
Compromissos	Causas sociais Preservação ambiental
Competências	Novas tecnologias de informação e comunicação (<i>Instagram e YouTube</i>) Autodidatas / aprendizagem informal (através da <i>internet</i>) Comunicação informal Relacionamento interpessoal (através da <i>internet</i>)
Orientação de carreira	Equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar Estabilidade e segurança
Expetativas profissionais	Bom ambiente de trabalho Oportunidade de desenvolvimento e crescimento Novos desafios e experiências Posições de liderança Flexibilidade laboral Retorno financeiro e recompensa do mérito
Preocupações	Assistência na doença Percurso formativo Equilíbrio entre a profissão e a vida familiar

Fonte: Artilheiro (2019)

2.3 Metodologia

Nas partes anteriores desse artigo, foram apresentados os resultados de uma pesquisa bibliográfica, na qual foi abordada a parte teórica envolvendo a teoria de Maslow e as características das gerações Y e Z.

Conforme Manzato e Santos (2012) o foco da pesquisa é resolver problemas teóricos ou práticos. Enquanto na primeira parte, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, associando-se a teoria com a realidade no CFN, esse capítulo tem por finalidade fazer um levantamento de informações observadas em uma determinada OM, para que então possa ser feita uma análise desses dados colhidos. Escolheu-se então a pesquisa descritiva, que a partir da observação, colhe, registra e faz uma posterior

análise, correlacionando os fatos, sem manipulá-los. Além disso, como essas observações ocorrem sem seu ambiente natural, faz-se necessário que sejam colhidos e registrados de maneira ordenada, para possibilitar um posterior estudo de maneira adequada. (MANZATO; SANTOS, 2012).

Quanto a abordagem, preferiu-se uma pesquisa quantitativa que é utilizado para mensurar hábitos, sensações, atitudes, reações, opiniões etc de um público-alvo, podendo ainda ter indicadores qualitativos (MANZATO; SANTOS, 2012).

Para tal, elaborou-se um questionário que consiste de uma introdução e duas seções de perguntas. Na introdução, foi informado o propósito da aplicação do questionário, bem como a duração estimada para respondê-lo e um conceito básico de motivação, com o qual o militar pudesse se basear pra responder às perguntas (Quadro 3).

Quadro 3 - Lista das perguntas do questionário

1	Qual sua idade?	1ª Seção
2	Qual sua graduação?	
3	Qual seu setor na OM?	
4	O Rancho a bordo, quanto a qualidade, quantidade e variedade	2ª seção
5	O TFM a bordo como preparo para atividades militares e manutenção da saúde	
6	A estrutura do alojamento proporcionando conforto	
7	O soldo como meio de acesso a necessidades básicas e lazer minhas e de minha família	
8	O Sistema de Saúde da Marinha provendo suporte para você e sua família	
9	A distância do trabalho, impactando no tempo livre ao longo do dia e desgaste para ir e voltar do trabalho	
10	Plano de carreira	
11	Estabilidade da carreira	
12	Soldo integral na reserva	
13	Estrutura e meios adequados para o trabalho	
14	Meios e equipamentos de segurança no trabalho	
15	O apoio administrativo a bordo eficiente (Vale-transporte, pagamento, carreira, inclusão de dependentes, requerimentos, etc)	
16	O espírito de corpo	
17	O trabalho em equipe dentro do seu setor	
18	Bom relacionamento com superiores e subordinados	
19	Confraternizações organizadas a bordo	
20	A formação recebida nos cursos de formação compatível com as funções e tarefas recebidas a bordo	
21	Adestramentos variados, aperfeiçoando e reforçando seus talentos profissionais e pessoais	
22	Reconhecimento dos superiores pelo esforço e desempenho apresentado	
23	Reconhecimento/Prestígio da profissão pela família e sociedade	
24	Ocorrência de tempo ocioso a bordo	
25	A avaliação que faço de mim mesmo quanto ao meu desempenho profissional	
26	Liberdade para opinar e contribuir para decisões a bordo	
27	Flexibilidade para cumprir tarefas impostas	
28	Contribuições e facilidades que a OM dá para desenvolvimento de projetos pessoais	
29	Possibilidade de empregar toda a capacidade de seus talentos e recursos nas tarefas de bordo	

Na primeira seção de perguntas, buscou-se informações quanto à faixa etária do militar, seu setor na OM e graduação. Já a segunda seção era composta por 26 itens, que deveriam ser respondidos em duas etapas. Cada item apontava um fator que poderia influenciar a motivação do militar, e deveria ser respondido da seguinte forma: em uma primeira etapa, escolher uma das cinco alternativas que apontasse o quanto aquele fator influencia a sua motivação, variando de “indiferente para a motivação” até “indispensável para a motivação”; em uma segunda etapa, o militar

deveria apontar o nível de satisfação com aquele fator, numa escala de 1 a 5, onde 1 significava completamente insatisfeito e 5 significava estar plenamente satisfeito.

Como a proposta desse artigo consiste na evidencição das necessidades que podem influenciar a motivação, a fim de contribuir para a tomada de decisões que possibilitem a melhoria o desempenho dos militares, foi dada maior importância àquelas perguntas as quais foram atribuídas como de grande influência para motivação e que ao mesmo tempo, apresentaram considerado grau de insatisfação. Os dados recolhidos foram analisados primeiramente de uma forma geral, e no capítulo a seguir serão apresentados aqueles fatores que foram apontados com maior ou menor possibilidades de influenciar a motivação, bem como aqueles com nível de satisfação ou bastante elevados ou abaixo da média. Posteriormente, será exposta uma análise com os mesmos critérios, agora não considerando a amostra como um todo, mas tanto o grupo da geração Y quanto o grupo da geração Z isoladamente. Além disso, será feita também uma comparação entre esses dois grupos, de forma a evidenciar aquelas necessidades cuja média da avaliação de cada grupo foram bastante similares ou bastante divergentes.

Além da análise de gráficos, para realizar o estudo sobre esses dados, foi aplicado um método simples de atribuição de pesos para cada resposta, de forma que se pudesse chegar a uma média por resposta para cada grupo, de forma a possibilitar uma comparação contundente.

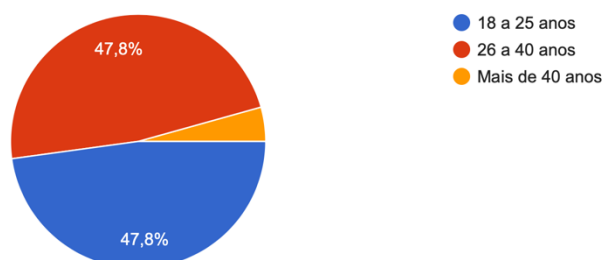
2.4 Resultados

O questionário foi de caráter voluntário, distribuído por meio digital. Dos 23 militares que responderam às perguntas, apenas um apresentava idade superior a 40 anos, e o restante da amostra se distribuiu igualmente entre as outras faixas etárias, conforme o Gráfico -1, que caracterizam justamente as gerações Y e Z, citadas no capítulo 2.2.

Gráfico-1: Distribuição da amostra conforme faixa etária

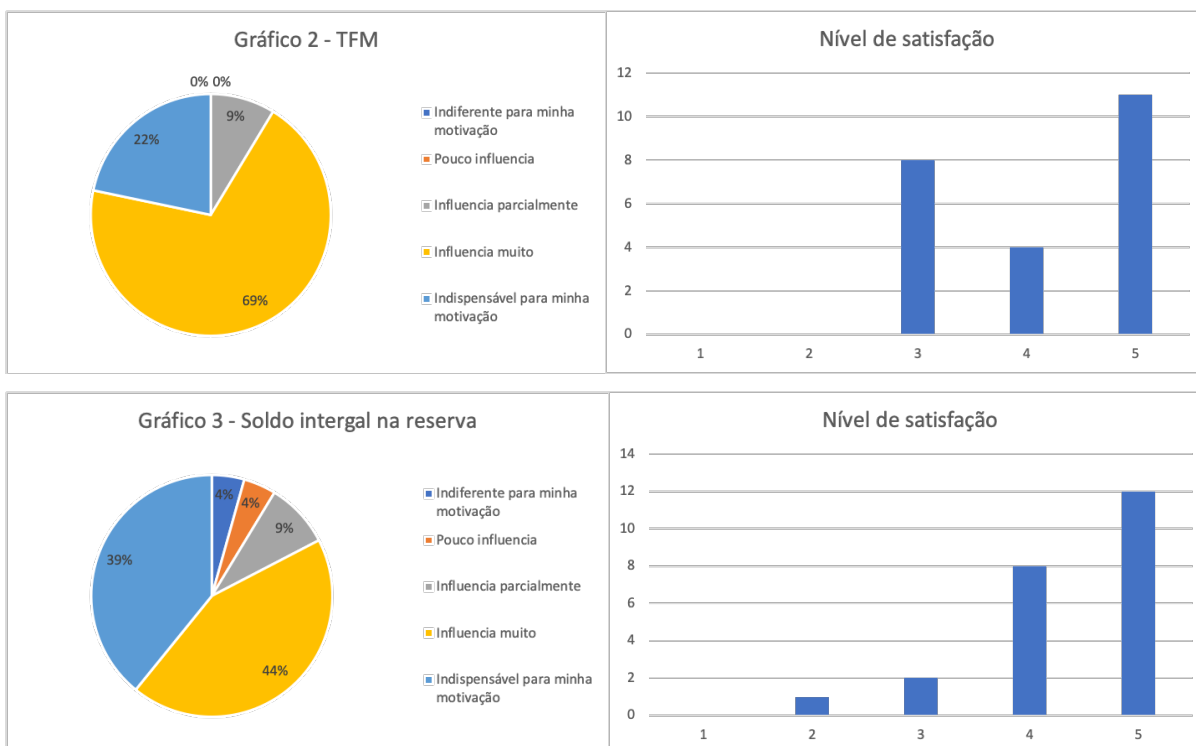
1. Qual a sua idade?

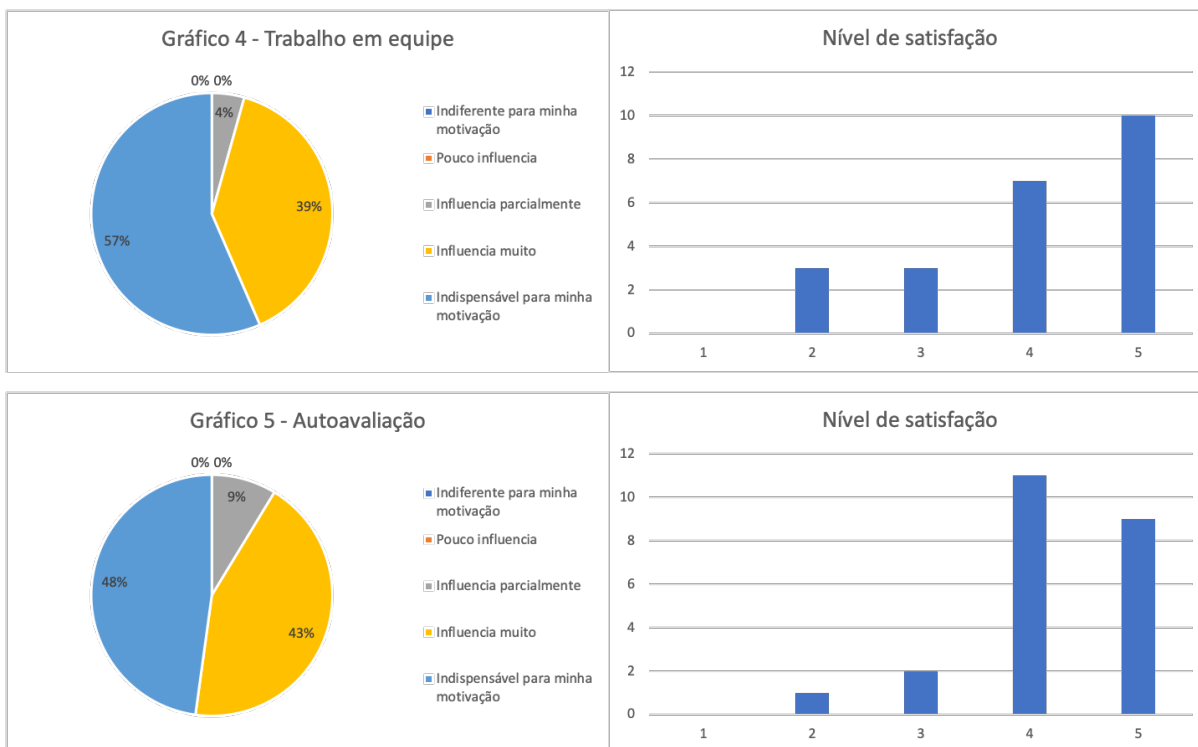
23 respostas



Além do fato de a amostra apresentar a mesma quantidade de militares pertencentes à geração Y e à geração Z, o fato de todos eles fazerem parte dos setores mais operativos do batalhão favorece a comparação a ser feita entre os resultados obtidos para cada faixa etária.

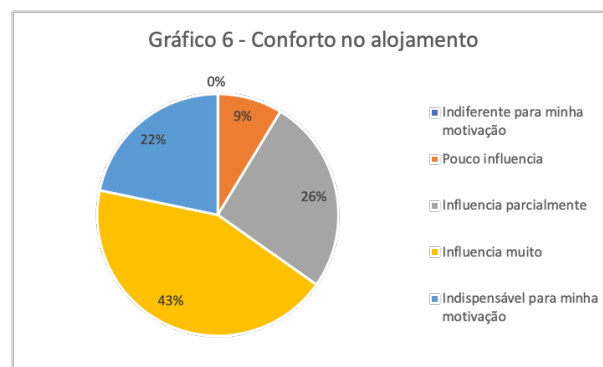
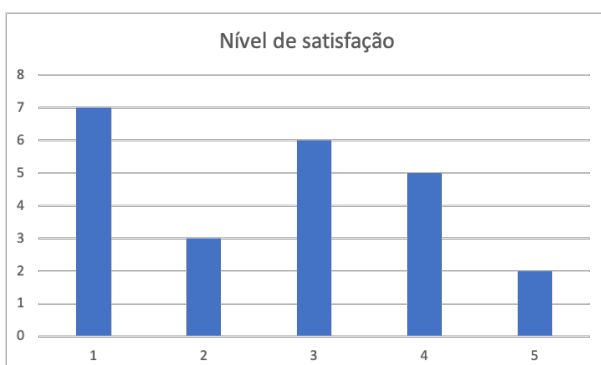
Analisando a amostra como um todo, os militares apresentaram o TFM a bordo, a remuneração integral ao ir para a reserva, o trabalho em equipe e a forma como cada militar avalia a si mesmo profissionalmente (Gráficos 2, 3, 4 e 5) como necessidades de um grau relevante para a motivação e demonstraram um bom nível de satisfação em relação a eles, conforme os gráficos a seguir:

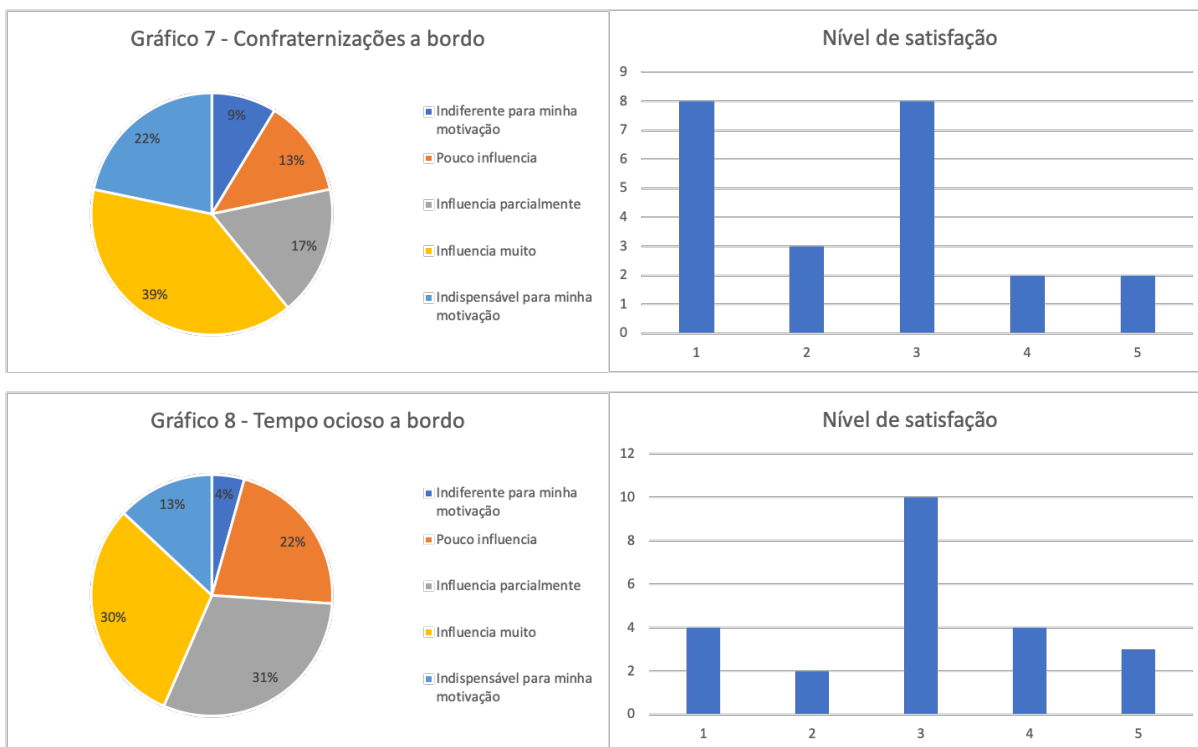




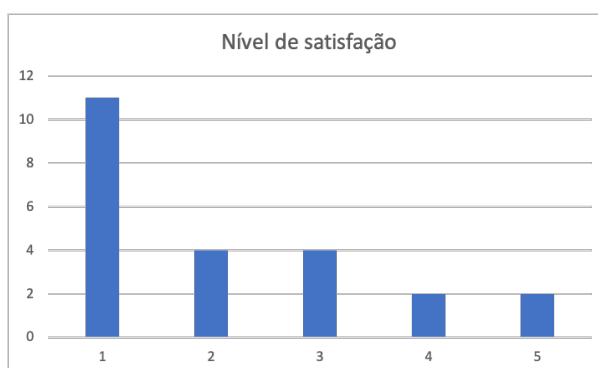
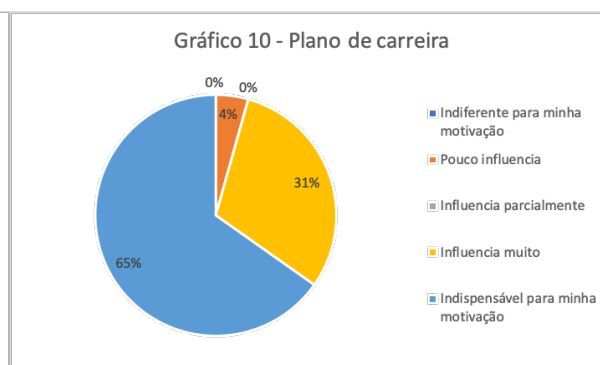
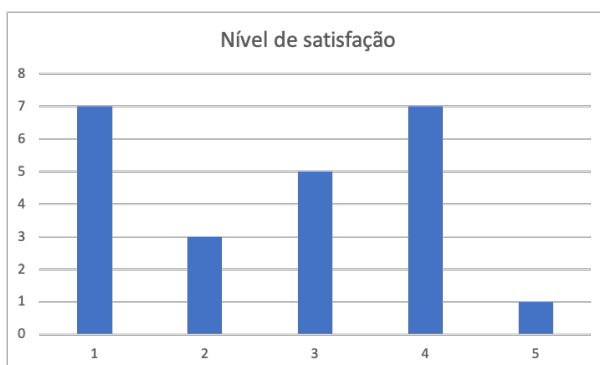
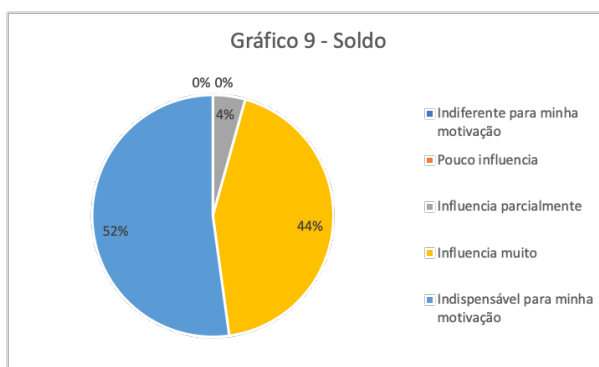
Em contra partida, para o conforto no alojamento, as confraternizações a bordo, bem como tempo ocioso a bordo, foram apontados níveis de satisfação baixos (Gráficos 6, 7 e 8). Entretanto, os dados demonstram que essas mesmas necessidades não são muito relevantes para afetar a motivação daqueles que responderam ao questionário, conforme podemos comprovar observando os gráficos

abaixo:

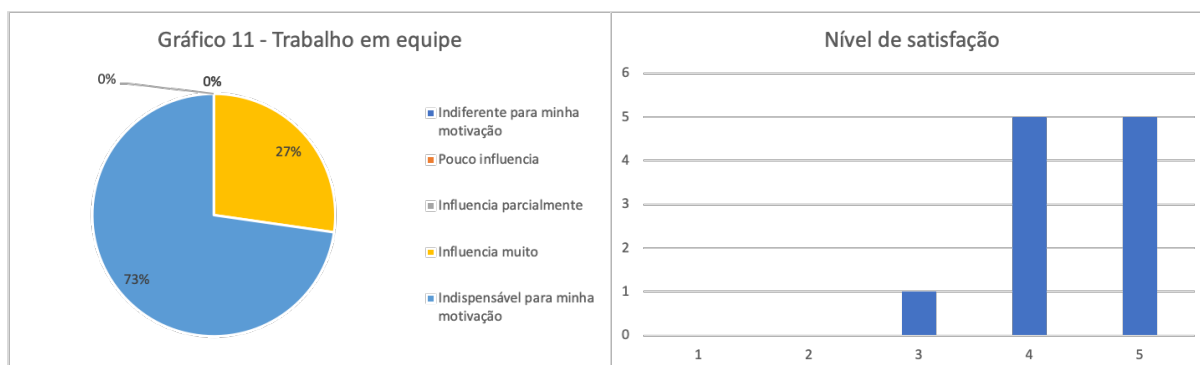




E por fim, nessa análise da amostra como um todo, cabe chamar atenção para dois fatores: o soldo e o plano de carreira. Ambos foram levantados como fatores com alto grau de relevância para os militares. Apesar disso, o grau de satisfação para está entre os mais baixos (Gráfico 9 e 10).

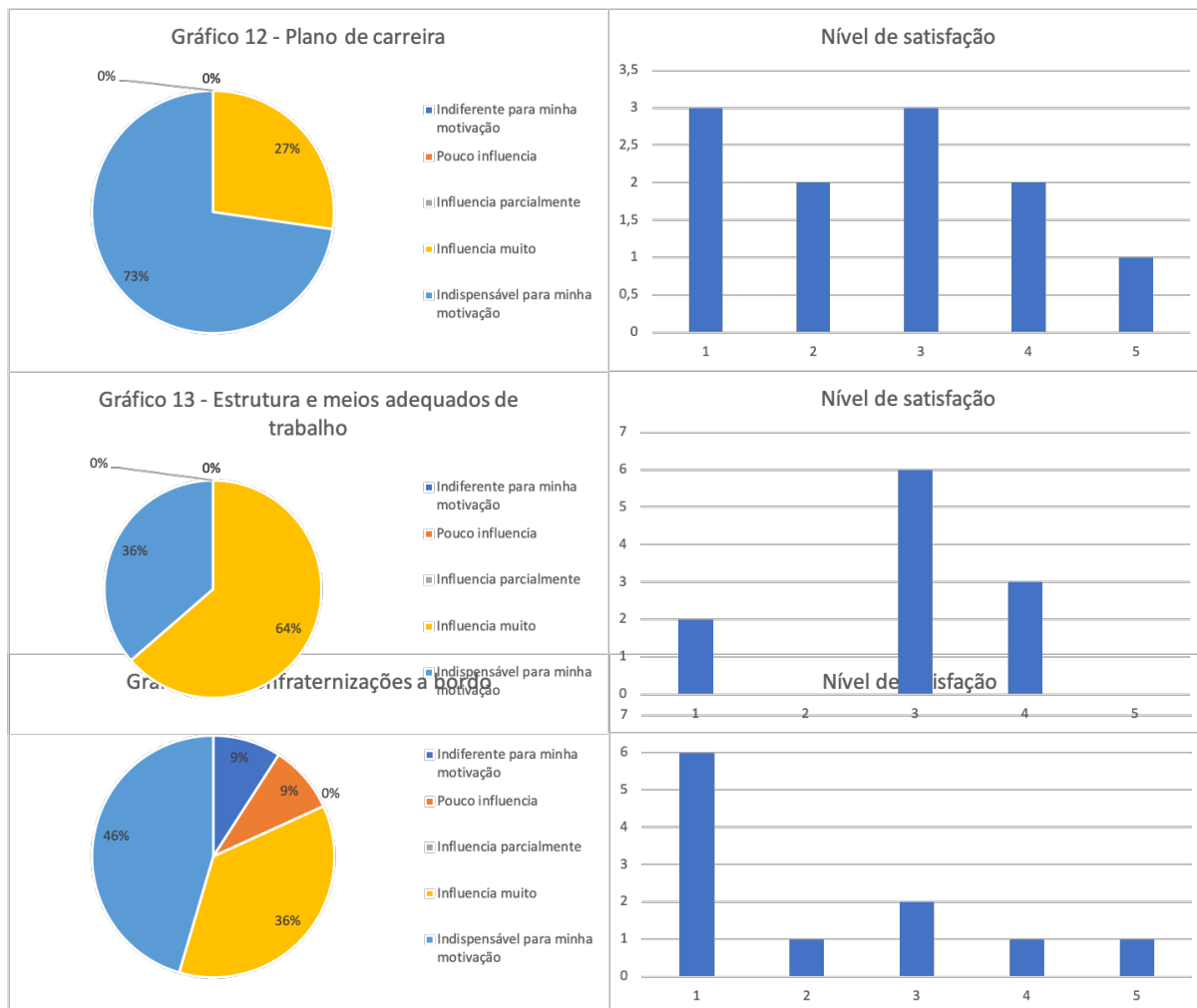


Analisando separadamente os grupos, para aquele composto por militares da geração Y, o trabalho em equipe se destaca por apresentar tanto alta relevância para motivação desse conjunto, quanto um alto nível de satisfação (Gráfico 11).



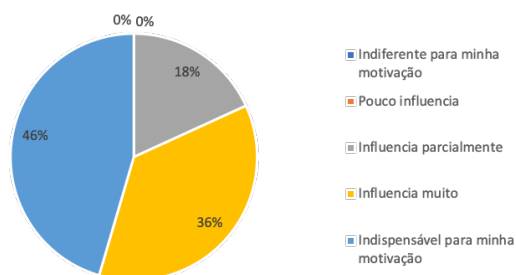
Toda via, esse mesmo grupo aponta o plano de carreira (Gráfico-12) com a mesma relevância que o item anterior, porém o nível de satisfação é um dos menores

apresentados. Além desse, observa-se que a estrutura e meios de trabalho e também as confraternizações a bordo são de considerável pertinência para esses indivíduos, e também apresentam baixo grau de satisfação.



Já os militares da geração Z que participaram da pesquisa, apresentam o prestígio e reconhecimento pela família e pela sociedade (Gráfico 15) como uma das necessidades mais relevantes, e a que é melhor é atendida. Mas apresentam o soldo, a distância que percorrem diariamente de casa para o trabalho, a estabilidade da carreira e o apoio administrativo que recebem a bordo para fainas diversas (com um grau de importância elevado, todavia, os mesmos estão entre as últimas posições em relação a satisfação (Gráficos 16, 17, 18 e 19).

Gráfico 15 - Prestígio pela família e sociedade



Nível de satisfação

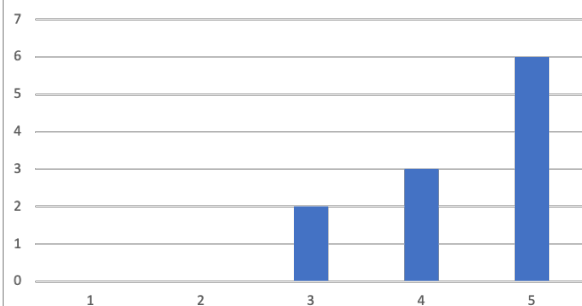
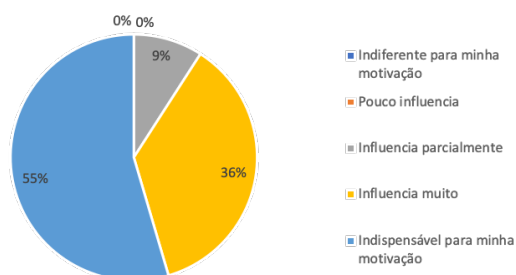


Gráfico 16 - Soldo



Nível de satisfação

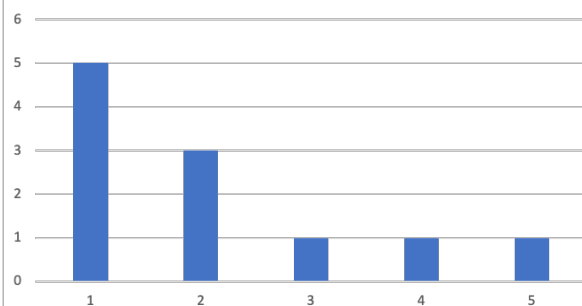
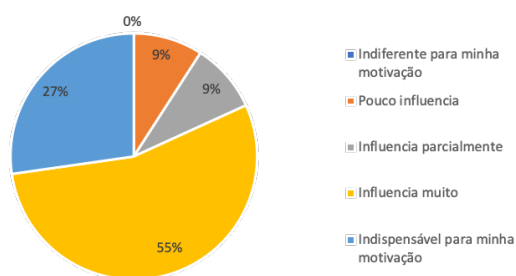
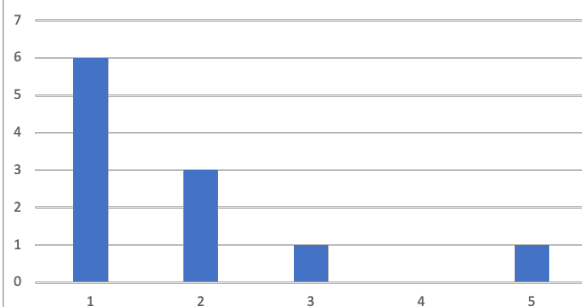
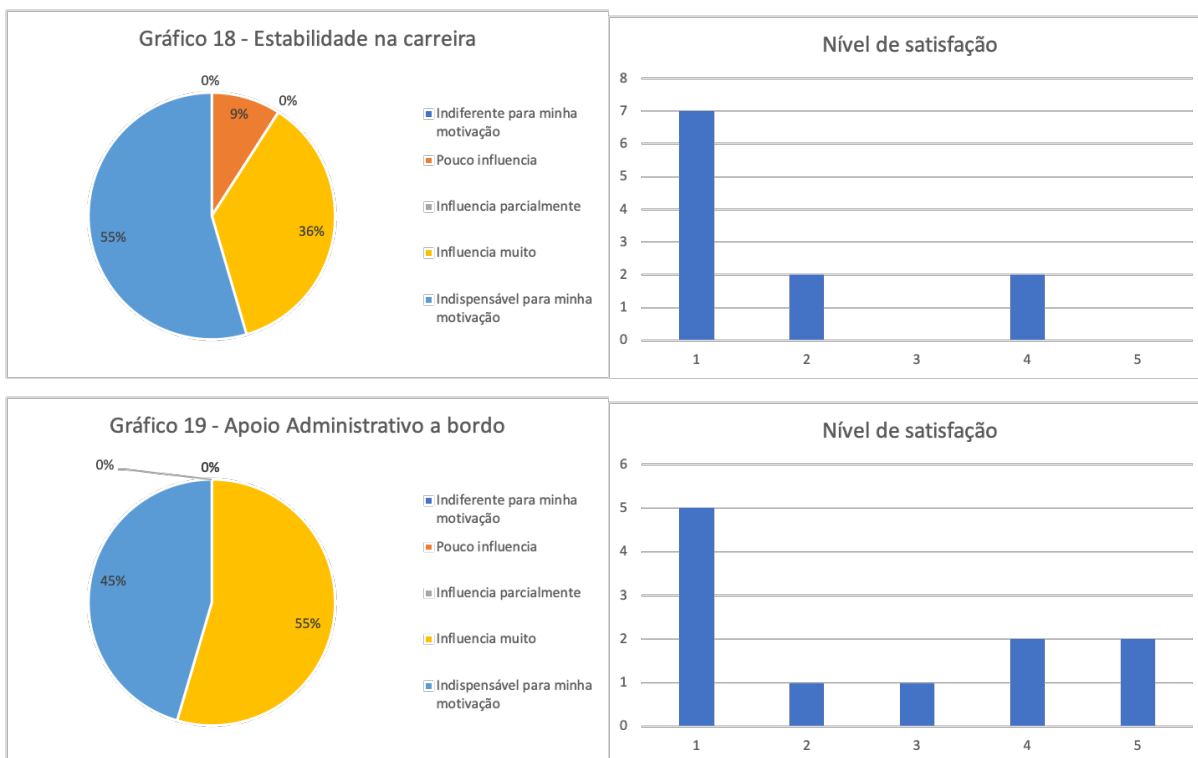


Gráfico 17 - Distância Trabalho-Casa

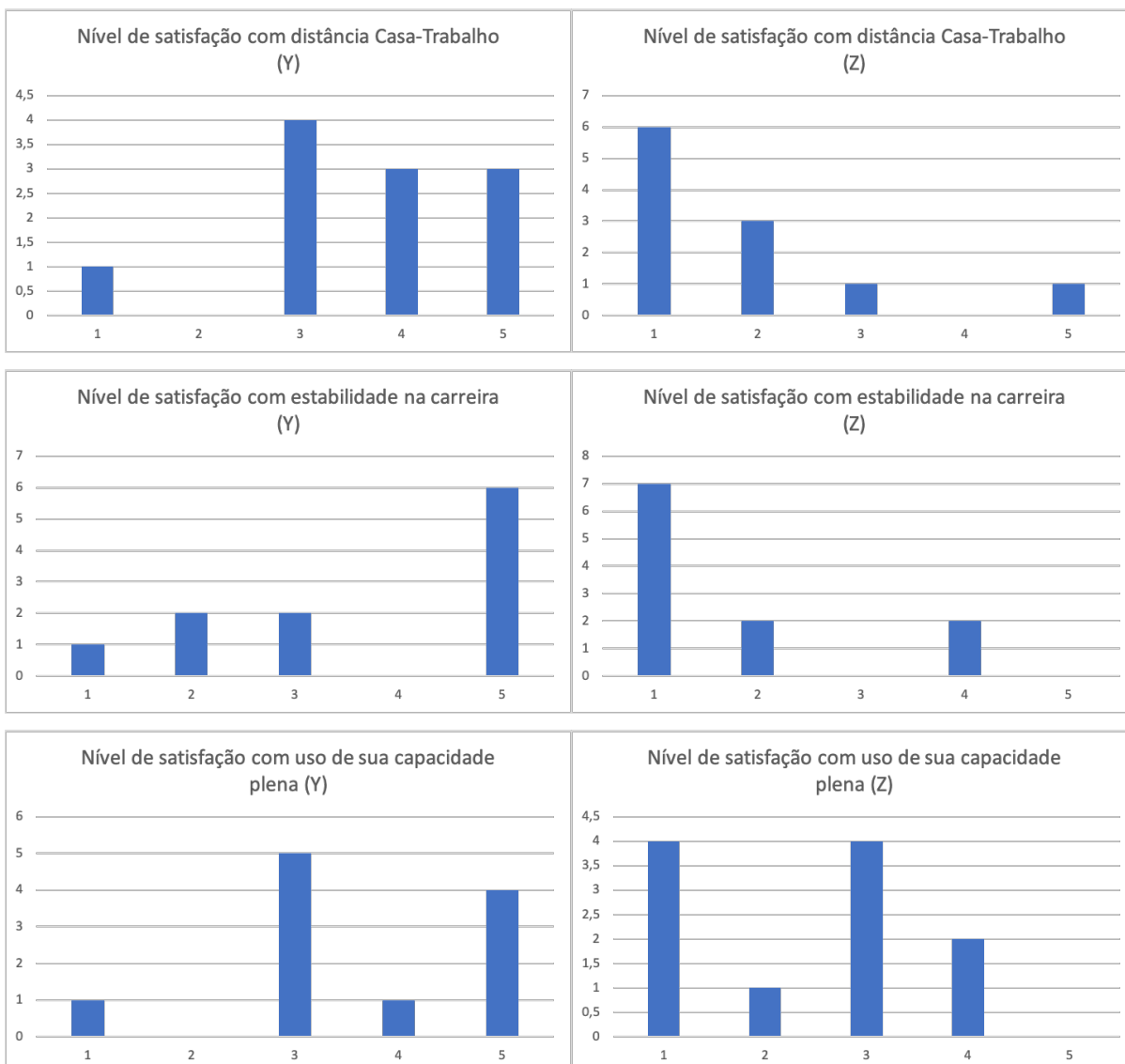


Nível de satisfação





Ao se comparar, de um modo geral, esses dois subgrupos, pode-se constatar que aquele constituído por militares de maior idade apresentaram um nível maior de satisfação para os itens do questionário. É possível observar também que ambos atribuem um grau similar, tanto de importância quanto de satisfação, ao TFM a bordo, o Sistema de Saúde da Marinha ao relacionamento com os superiores hierárquicos e subordinados. Já a distância da casa até o Batalhão, a estabilidade na carreira e a possibilidade de usar toda sua capacidade nas tarefas de bordo foram os fatores que apresentaram maior diferença entre os dois grupos, principalmente em relação ao nível de satisfação.



3 Considerações finais

Os estudos apresentados aqui têm por fim último prestar suporte a tomadas de decisões que possibilitem melhorar o rendimento nas OM. Essa melhoria pode ser alcançada de várias formas, como melhoria de meios, um melhor sistema ou até mesmo uma reforma estrutural. Mas em última análise, uma das variáveis fundamentais no processo é o capital humano.

Dessa forma, esse artigo apresenta a Teoria de Maslow, que aponta a busca da satisfação das necessidades do indivíduo como força motriz para o mesmo. Ao entender os fundamentos da teoria, pode-se entender o como os militares se comportam para satisfazerem suas necessidades. Ao se estudar a gestão de grupos, é importante saber gerir as individualidades de cada um. Esse artigo associou a teoria de Maslow com os conceitos e características das gerações Y e Z, que compõem a

grande maioria do efetivo das OM. Entendendo que pessoas com características diferentes podem apresentar diferentes prioridades e percepções diferentes, é possível implementar uma gestão que atenda melhor as demandas que os militares apresentam, aumentando assim sua motivação e, por consequência, maior empenho em suas tarefas.

As características que foram elencadas para as gerações Y e Z, podem tanto ser benéficas quanto prejudiciais à organização, cabendo aos mais antigos gerirem as potencialidades e deficiências de cada, provendo meios de moldar tais características às necessidades da instituição. Mas vale ressaltar que mudanças podem ser implementadas, moldando também a instituição, até certo ponto, às características e demandas de seus militares. Obviamente que o mais importante para o CFN é o serviço prestado à nação, mas ajustes são necessários e recomendáveis, se vierem a trazer uma melhoria no cumprimento de sua missão.

Pode-se sucintamente apontar a geração Y com um foco maior no trabalho, acostumada com a internet e tecnologia, mas nem sempre com a rapidez com que os meios mudam. Já a geração Z cresceu em meio a constante mudanças, fazendo com que estejam habituados a novas tecnologias, acesso fácil a informações e confortos. Apresentam uma maior capacidade multitarefas, mas não se atentam tanto aos detalhes além de uma tendência maior ao imediatismo. Todas essas diferenças entre os dois grupos impactam diretamente no modo como eles apresentam suas necessidades. Isso pode ser percebido pelos dados colhidos através do questionário.

Dos fatores apresentados no questionário, nem todos apresentam possibilidade de gestão dentro da OM. É o caso do soldo ou da estabilidade dos soldados, que foram apontados com um índice baixo de satisfação. Certamente que *feedbacks* podem ser enviados aos escalões superiores, mas poucas ações podem ser realizadas de fato para alteração dessa realidade. Porém, algumas das insatisfações que foram evidenciadas pode, com o planejamento adequado, ser amenizadas no âmbito da OM.

Confraternizações a bordo, por exemplo, favorecem o espírito de corpo. Mas a obrigatoriedade para os militares comparecerem já pode ser um sintoma de que o clima organizacional não está adequado. Eventos de diferentes tipos podem favorecer que militares com gostos ou idades diferentes se sintam mais impelidos a participar voluntariamente.

O apoio administrativo, por vezes, gera transtornos ao militar quando não prestado adequadamente. E no geral, as fainas administrativas dependem basicamente do bom funcionamento do trâmite interno. Existe grande insatisfação nesse quesito, que pode se transformar em um fator motivador, se mudanças forem implementadas no sentido de melhorar os processos internos.

Os fuzileiros navais a bordo, como tropa profissional que são, sente a necessidade de operar em missões e adestramentos, e também trabalhar a bordo, administrativamente, com os meios adequados. Esse foi outro fator elencado como importante para a motivação, porém com baixo grau de satisfação. Um exemplo que pôde ser observado foi a deficiência de viaturas e material de proteção individual, por ocasião de operações de Garantia de Lei e da Ordem realizadas no Rio de Janeiro no ano de 2019. A manutenção adequada dos meios, a aquisição de novos itens, bem como o *feedback* aos escalões superiores podem levar a uma melhoria nesse quadro.

Como foi citado no capítulo 2.1, a Teoria de Maslow tem uma capacidade limitada de delinear o processo de motivação do indivíduo. Mas não deixa de ser uma ferramenta válida, uma vez que aquelas necessidades dispostas em hierarquia impactam na motivação dos militares. Certamente, para uma melhor gestão, estudos mais aprofundados sobre a motivação são necessários. Existem outras teorias sobre motivação que abordam o tema com um enfoque e embasamento diferente. Tais teorias podem, apesar de diferentes, se complementarem para dar um embasamento maior para tomadas de decisões na OM ou mesmo em níveis maiores. Esses estudos podem ser complementados com pesquisas de campo mais abrangentes, para gerar dados e análises de maior consistência para a instituição como um todo. Dessa forma, sempre com foco na missão do CFN, aprofundando estudos que favoreçam a gestão do pessoal, aliadas ao estudo do próprio pessoal que compões as fileiras das diversas OM, podem-se traçar estratégias de gestão que elevem ainda mais o padrão de excelência do Corpo de Fuzileiros Navais.

4 REFERÊNCIAS

SCHULTZ, Duane P.; SHULTZ, Sydney Ellen. **HISTÓRIA DA PSICOLOGIA MODERNA**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2000. 439 p.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia Social**. 20. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999. 477 p.

ROBBINS, Stephen P.. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2006. 560 p.

ARTILHEIRO, Fernando Manuel Freitas. **A GERAÇÃO “Z”: IMPLICAÇÕES PARA AS FORÇAS ARMADAS AO NÍVEL DOS MILITARES CONTRATADOS**. 2019. 54 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Promoção A Oficial General, Departamento de Estudos Pós-Graduados, Instituto de Estudos Superiores Militares Instituto Universitário, Pedrouços, 2019.

BRASIL. Diretoria de Ensino da marinha. DEnsM-1005, Manual de Liderança da Marinha. Rio de Janeiro: Marinha do Brasil, 2018.

Gomes, Couto. **SISTEMA RETRIBUTIVO NAS FORÇAS ARMADAS: EQUIDADE INTERNA, EQUIDADE RELATIVA E COMPETITIVIDADE EXTERNA**. 2007. 61p. Trabalho individual de longa duração – Curso de Estado-Maior, Instituto de Estudos Superiores Militares.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS NA PESQUISA QUANTITATIVA**. 2012. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIO_S_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 05 set. 2020.