

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

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

NOME COMPLETO: NILSON ERICK BARRETO SILVA
TÍTULO: Aspectos Motivacionais nas Subunidades de Infantaria de
Fuzileiros Navais

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

RIO DE JANEIRO, RJ
2021

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

NILSON ERICK BARRETO SILVA

Aspectos motivacionais nas Subunidades de Infantaria de Fuzileiros Navais

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, a fim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

TÍTULO: Aspectos motivacionais nas Subunidades de Infantaria de Fuzileiros Navais

AUTOR: Nilson Erick Barreto Silva

ORIENTADOR: Professor Paulo Roberto da Silva Munhoz

RESUMO

O presente trabalho tem por proposta avaliar as possibilidades de melhorias que se pode implementar no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), buscando atender às necessidades motivacionais dos indivíduos à luz dos conhecimentos da Psicologia Organizacional. Uma vez que se trata de uma corporação muito ampla, mostra-se inviável uma análise em amplo espectro, que busque propor melhorias para a instituição como um todo. Assim, propõe-se a análise em um grupo menor, o qual na maioria das vezes consubstancia o esforço principal em Operações Militares, a saber, as Subunidades dos Batalhões de Infantaria de Fuzileiros Navais, também chamadas Companhias de Infantaria de Fuzileiros Navais (CialnfFuzNav). O artigo fundamenta-se em Teorias relativas a motivação e liderança, e em uma sumária pesquisa realizada com indivíduos lotados nas CialnfFuzNav.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, Militar.

TÍTULO DO TCC: ASPECTOS MOTIVACIONAIS NAS SUBUNIDADES DE INFANTARIA DE FUZILEIROS NAVAIS

Nilson Silva,

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).

RESUMO – O presente trabalho tem por proposta avaliar as possibilidades de melhorias que se pode implementar no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), buscando atender às necessidades motivacionais dos indivíduos à luz dos conhecimentos da Psicologia Organizacional. Uma vez que se trata de uma corporação muito ampla, mostra-se inviável uma análise em amplo espectro, que busque propor melhorias para a instituição como um todo. Assim, propõe-se a análise em um grupo menor, o qual na maioria das vezes consubstancia o esforço principal em Operações Militares, a saber, as Subunidades dos Batalhões de Infantaria de Fuzileiros Navais, também chamadas Companhias de Infantaria de Fuzileiros Navais (CialnfFuzNav). O artigo fundamenta-se em Teorias relativas a motivação e liderança, e em uma sumária pesquisa realizada com indivíduos lotados nas CialnfFuzNav.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, Militar.

1 INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho, de forma geral, é algo almejado por todas as organizações. Todo líder deseja ter sob sua responsabilidade um grupo que execute suas funções com dedicação, que sente prazer em realizar seu trabalho. Nas Forças Armadas, isso não é diferente, e pode-se dizer que, nesse contexto, a necessidade de motivação tem um peso ainda maior.

Tratando especificamente do Corpo de Fuzileiros Navais, propõe-se, à luz da Psicologia Organizacional, avaliar as possibilidades de melhorias que se pode implementar na busca de atender às necessidades motivacionais dos indivíduos.

Dessa forma, em quais áreas se pode atuar para atender tais necessidades? Qual fator tem uma importância maior e apresenta-se como uma necessidade que na maioria dos indivíduos não é satisfeita?

Uma vez que o CFN é composto por um efetivo muito extenso, torna-se impossível, em uma análise tão curta, propor qualquer melhoria eficiente para atender às necessidades motivacionais de toda a corporação. Dessa forma, delimitou-se o estudo somente às Subunidades de Infantaria de Fuzileiros Navais, frações que em Operações Militares, exercem papel de extrema importância.

O artigo tem por base a pesquisa bibliográfica, fazendo uma imersão em teorias referentes a motivação e liderança, no entanto, utilizou-se também de um questionário proposto aos militares lotados em Unidades de Infantaria, com o objetivo de estabelecer um paralelo entre os fundamentos teóricos e a realidade no campo de estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Apresentação do Campo de Estudo

O Corpo de Fuzileiros Navais, instituição secular que teve seu nascimento no ano de 1808, com a chegada da Família Real portuguesa e sua corte, hoje mostra-se como parcela indissociável do Poder Naval, fazendo-se presente em todas as regiões do Brasil e tendo parte em missões além das fronteiras do país.

Ao longo de sua história, muitos foram os desafios enfrentados. Desde a conquista de Caiena em resposta à invasão de Napoleão a Lisboa, no ano de 1809, passando pelo esforço de consolidação do território brasileiro ao longo da formação do Estado, pela participação brasileira na Operação de Paz no Haiti, até o esforço mais recente em apoiar os órgãos de segurança pública nas Operações de Garantia

da Lei e da Ordem. Em todo o tempo, o CFN estava a cumprir seu lema principal, a saber, “ADSUMUS” que tem por significado: “Estamos prontos”.

Norteados por valores como honra, competência, determinação e profissionalismo, hoje, o Corpo de Fuzileiros Navais exerce papel de extrema relevância na composição do Poder Naval, tendo seu valor reconhecido mundialmente.

No entanto, a busca pela excelência demanda um aprimoramento constante, não somente no que diz respeito aos aspectos tangíveis, tais como equipagem, aprestamento individual e preparo físico, mas também no que diz respeito aos aspectos intangíveis, como por exemplo a busca pela atualização de conhecimentos e a motivação, esta última que será nosso objeto de estudo.

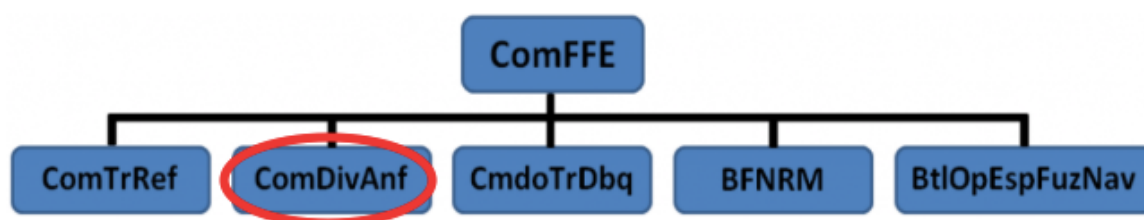
No campo da motivação, a liderança exerce significativa influência, o que faz crescer sobremaneira a importância do líder. Assim, parte do trabalho dedicar-se-á a estudar como as ações implementadas pelos líderes dentro de uma CialnfuzNav podem contribuir para melhorar a motivação dos militares a eles subordinados.

2.1.1 Organização do Corpo de Fuzileiros Navais

A fim de situar o leitor, nesse primeiro momento abordaremos um pouco da organização do Corpo de Fuzileiros Navais. Para tal, seguem alguns organogramas que facilitarão o entendimento:

Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra (ComFFE)

Organograma I: Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra



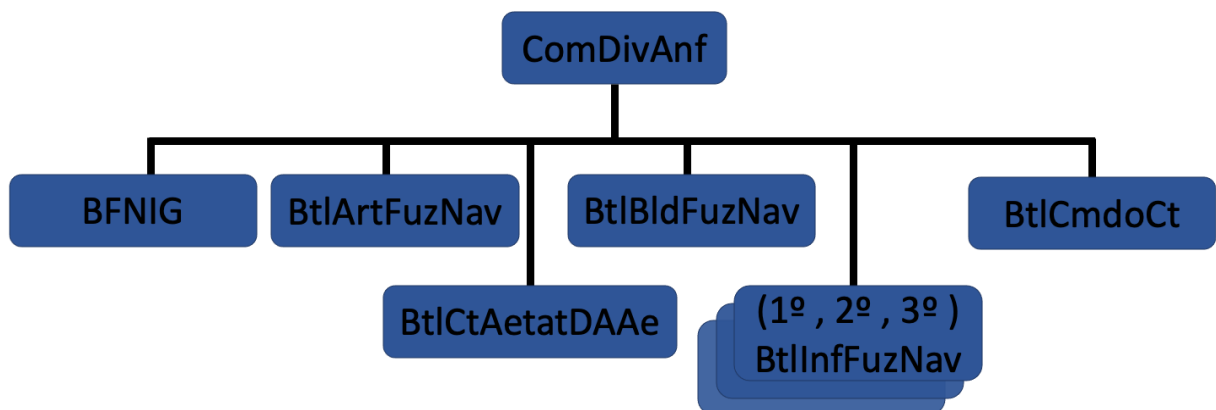
Fonte: Página do ComFFE na internet

A figura mostra como se dá a organização do Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra, que tem por tarefas: “Preparar e prover Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) para as operações e ações de guerra naval e demais situações de emprego, que lhe são afetas, previstas na Doutrina Básica da Marinha.” (Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra, 2021).

Dentro dessa organização, o Comando da Divisão Anfíbia, em destaque, contém os Batalhões de Infantaria de Fuzileiros Navais, os quais dentro das Operações de Guerra Naval, normalmente compõem o Esforço Principal. Segue o organograma da Divisão Anfíbia.

Comando da Divisão Anfíbia (ComDivAnf)

Organograma II: Comando da Divisão Anfíbia



Fonte: Compilação do autor

Como pode-se observar, o Comando da Divisão Anfíbia é composto por uma Base (BFNIG), um Batalhão de Artilharia, um Batalhão de Controle Aerotático e Defesa Antiaérea, um Batalhão de Viaturas Blindadas, três Batalhões de Infantaria e um Batalhão de Comando e Controle (Comunicações).

Os Batalhões de Infantaria de Fuzileiros Navais são as unidades básicas de combate da FFE e têm por tarefas: em uma ofensiva: “localizar, cerrar sobre o inimigo e destruí-lo pelo fogo e pela manobra”; e, em uma defensiva: “repelir o ataque do inimigo pelo fogo e combate aproximado” (CGCFN-31.1, 2020, p. 1-1).

São compostos por três Companhias de Infantaria de Fuzileiros Navais, uma Companhia de Apoio de Fogo e uma Companhia de Comando e Serviço, essa responsável por prover o Apoio de Serviço ao Combate orgânico do Batalhão. Dessa forma, quem cumpre as tarefas principais de um BtlInfFuzNav são as CialInfFuzNav, demandando especial atenção no que diz respeito a higidez física, conhecimento, adestramento e motivação.

Uma CialInfFuzNav é comandada por um Capitão-Tenente (FN) e composta basicamente por três Pelotões de Infantaria de Fuzileiros Navais e um Pelotão de Petrechos, o qual basicamente provê Apoio de Fogo orgânico para as outras três peças de manobra.

2.2 Fundamentação Teórica

Motivação

2.2.1 Hierarquia das Necessidades

Segundo Maslow, as necessidades humanas são categorizadas e classificadas em cinco grupos definidos dentro da Hierarquia dos motivos humanos (MASLOW, 1943, *apud* HESKETH, 1980, p.59). Em sua teoria, afirma que tais necessidades estão hierarquizadas da seguinte forma: fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e auto-realização.

Seguem abaixo exemplos das necessidades constantes em cada nível:

- Necessidades fisiológicas: fome, sede, saúde, perigo de vida, moradia, condições de trabalho;
- Necessidades de segurança: defesa contra ameaças do meio, ambiente físico e emocional seguro, estabilidade no trabalho;
- Necessidades de afiliação (sociais): sentimento de pertencimento ao grupo, ambiente amistoso;
- Necessidades de autoestima: atenção, importância no grupo, status, sentir-se útil, reconhecimento;
- Necessidades de auto-realização: indivíduo atender plenamente ao seu potencial, autonomia, poder de decisão.

A cada vez que o indivíduo se sente pleno em relação a um nível mais baixo de necessidade, suas aspirações se darão em direção à satisfação das necessidades da categoria superior. Hesketh (1980) cita em sua obra a existência de um ciclo dinâmico composto pelos seguintes eventos: privação, dominação, gratificação e ativação. Segundo o autor, o indivíduo que está em determinado nível tem sua energia voltada para a satisfação daquela necessidade e sua percepção estará voltada para a gratificação referente a ela. Uma vez que esse nível de necessidade foi satisfeito, a mais próxima, acima na hierarquia, surgirá e passará a dominar o indivíduo iniciando um novo ciclo.

Um ponto importante que se deve citar é que, muito embora a necessidade do nível inferior já tenha sido atendida, ela não deixa de existir. Ela permanece presente, no entanto de forma potencial e uma mudança no meio em que o indivíduo está inserido pode ocasionar o reaparecimento de tal necessidade.

Uma outra questão importantíssima é que o indivíduo pode apresentar simultaneamente necessidades de diferentes níveis, no entanto, seu desejo estará voltado para atender sempre à necessidade de nível mais baixo na hierarquia.

Dessa forma, Hesketh (1980) cita Maslow (1943), dizendo que a necessidade de satisfação do ser humano é constante, não sendo possível alcançar um nível de plenitude. O indivíduo sempre seguirá na busca daquilo de algo que ainda não possui. E ainda, quanto mais alto for o nível da necessidade, maior será o desejo, e por conseguinte as reclamações e frustrações do indivíduo. Analisando por essa óptica, pode-se inferir que, de certa forma, a frustração pode ser um bom indicador dentro das organizações, podendo ser uma ferramenta utilizada pelo líder.

2.2.2 Teoria dos dois fatores

No livro, A motivação para trabalhar, Herzberg (1959) cita a existência de algumas características dentro do ambiente de trabalho e como elas influenciam a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Para esse estudo, utilizou-se de um grupo de 200 trabalhadores do setor industrial. Através da “Teoria dos dois fatores”, o autor divide em dois tipos os fatores que exercem influência sobre os trabalhadores.

Os primeiros seriam os fatores extrínsecos, também chamados de Higiênicos. São os estímulos externos que o trabalhador recebe tais como: o salário, o ambiente de trabalho, as condições físicas, as regras da empresa. Em resumo, pode-se dizer que são os fatores que, via de regra, dependem de terceiros. Ressalta-se que muito embora sejam importantes e que sua ausência gere insatisfação nos trabalhadores, esses elementos, por si só, não são capazes de gerar motivação ou satisfação nos subordinados.

Os segundos fatores seriam os intrínsecos, também chamados de Fatores Motivacionais. Eles dizem respeito ao indivíduo em si e à forma como ele se relaciona com as tarefas executadas. Exemplos de fatores intrínsecos são: a auto-realização, o desenvolvimento no trabalho, a valorização das conquistas alcançadas, entre outros. Dessa forma, pode-se inferir que são os fatores que estão sob o controle do indivíduo. Esses sim geram motivação e satisfação, no entanto, sua ausência não gera insatisfação.

Dessa forma, o autor conclui que há uma clara divisão entre a origem dos fatores que geram insatisfação e aqueles que geram satisfação.

Traçando um paralelo entre Herzberg (1959) e Maslow (1943), pode-se inferir que os fatores extrínsecos estão relacionados aos níveis mais abaixo na Hierarquia das Necessidades de Maslow, enquanto que os fatores intrínsecos estão relacionados aos níveis superiores.

Liderança

Como citado anteriormente, a liderança exerce significativa influência sobre a motivação e a satisfação dentro de uma organização. Dessa forma, mostra-se necessário também estudar a figura do indivíduo que exercerá o papel de conduzir a organização, a fim de que ele se apoie em ferramentas eficazes no processo de condução do grupo. Dessa forma, serão apresentadas, a seguir, algumas teorias objetivando incrementar o estudo da motivação e permitir que o líder possa fundamentar melhor suas decisões.

Há uma série de definições consagradas do termo “liderança”. Uma vez que falaremos desse assunto dentro do contexto da Marinha do Brasil, será apresentado o conceito apresentado no EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha. Entende-se como liderança: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão”. A publicação evidencia o caráter voluntário dos liderados ao se submeterem às decisões do líder, e nos permite inferir que a confiança dos liderados em quem está a frente do processo é fundamental para que se atinja essa voluntariedade.

2.2.3 Estilos de Liderança

Segundo CHIAVENATO (2003, *apud* SANTOS, 2010, p.24), são três os estilos de liderança evidenciados de acordo com o comportamento do líder em relação a seus subordinados.

- Liderança autocrática: decisões são centralizadas na figura do líder; ordens devem ser cumpridas rigorosamente conforme orientações do superior. É natural que nesse estilo de liderança haja tensão, agressividade e falta de iniciativa. Salienta-se que nessa forma de liderar, a presença do líder é fundamental para que o trabalho seja executado.
- Liderança liberal (*laissez-faire*): entrega-se a responsabilidade pela decisão aos subordinados, não há controle de um indivíduo sobre o grupo. Muito embora haja interesse em executar as tarefas por parte do grupo, os

resultados são insuficientes. Emergem nesse estilo de liderança pouca submissão à figura do líder e exacerbado individualismo.

- Liderança democrática: o líder é o responsável pela condução do grupo, no entanto o faz utilizando-se das ideias dos subordinados. Há um estímulo à comunicação entre subordinado e líder, aumentando a sensação de participação do grupo dentro do processo decisório o que incrementa a satisfação nos subordinados.

No exercício da liderança, no entanto, cabe ao líder utilizar-se dos três estilos, devendo ter a percepção de quando é o momento mais adequado para empregar cada um deles. Santos (2010, p.25), afirma que “o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.”

2.2.4 Liderança Situacional

Essa teoria versa sobre como a liderança deve ser flexível de acordo com a situação apresentada. Hershey e Blanchard (1974) são autores que tratam do assunto e citam que o modelo de liderança exigido depende muito do nível de maturidade dos elementos subordinados. Dessa forma, evidencia-se a importância do comportamento do grupo no ato de liderar.

De acordo com os autores, são 4 os níveis de maturidade que um grupo pode possuir, demandando cada nível desses, um estilo de liderança diferente:

- Maturidade baixa: indivíduos sem capacidade e sem disposição. Exige que o líder determine as tarefas a serem executadas, necessitando de bastante supervisão;
- Maturidade entre baixa e moderada: indivíduos não têm capacidade, mas têm disposição. Exige do líder persuasão sobre o grupo orientando e direcionando as ações;
- Maturidade entre moderada e alta: existe a capacidade, porém, não há disposição. Cabe ao líder apoiar as atividades, buscando elevar o nível de interesse e segurança com que os subordinados executam as tarefas;
- Maturidade alta: há capacidade e disposição. Cabe ao líder delegar, não havendo muita demanda por supervisão e apoio para a execução das tarefas.

Ressalta-se, nesse estudo que, dependendo do tipo de tarefas a ser executado, os subordinados podem apresentar diferentes tipos de maturidade, exigindo do líder ainda mais sensibilidade quando se tratam de tarefas distintas.

2.2.5 Teoria X e Y

Douglas McGregor (1999) cita a existência de duas formas opostas de administrar. Em resumo, a Teoria X, que explora o homem como um ser “negativo” que naturalmente se opõe ao trabalho; e a Teoria Y, que entende o homem como uma criatura ambiciosa com constante desejo de produzir.

A Teoria X assume que os objetivos do indivíduo e da organização são conflitantes. A característica de evitar o trabalho é inerente ao ser humano, portanto, todo o trabalho deve ser supervisionado e controlado, a fim de que os indivíduos cumpram as metas da organização. Dessa forma, a rotina de trabalho e o temor pela punição são ferramentas através das quais os líderes modelam o indivíduo em direção aos objetivos da organização, limitando assim sua iniciativa e criatividade. O indivíduo é motivado somente por estímulos extrínsecos.

A Teoria Y enxerga o homem como um ser motivado, movido pelo desejo de exercer domínio e pela auto-realização, assim, os interesses da empresa e do indivíduo não são conflitantes. O trabalho para o homem não é um “peso”, mas algo natural, cabendo ao líder o dever de criar um ambiente onde o subordinado seja capaz de satisfazer-se através do trabalho. Admite-se também que a motivação se dá através de recompensas extrínsecas e intrínsecas.

De posse dessas Teorias, McGregor estabeleceu ainda uma “Escala de Filosofia Gerencial” que não tem por objetivo criticar aqueles que concordam com uma ou outra Teoria, mas permitir que os indivíduos compreendam aquilo que motivam seus “estilos de liderança” e a forma como enxergam seus subordinados à luz da teoria exposta.

2.3 A motivação na vida militar

Como visto anteriormente há fatores extrínsecos e intrínsecos que exercem influência sobre a motivação humana. Segundo Magill (1984, *apud* RAIMUNDO e CORREIA-NETO, 2017, p. 700), “motivação é uma força interior impulso ou intenção que leva uma pessoa a fazer algo ou agir de certa forma”. Já Lewin (1936) e Robins (2004) levam em consideração também os fatores externos como influência para o

grau de motivação do indivíduo. Independente da definição e dos critérios, há de se inferir que a motivação é um atributo essencial na vida militar, uma vez que as características da atividade exigem um constante grau de comprometimento.

Assegurar a defesa da pátria exige características como coragem, lealdade e espírito de sacrifício, qualidades essas que, por si, exigem um considerável grau de comprometimento com a organização. Além disso, o Estatuto dos militares, Lei nº 6.880 de 9 de dezembro de 1980 (BRASIL, 1980), ainda prevê uma série de restrições que no contexto de trabalhadores civis vão de encontro a direitos, são exemplos delas: disponibilidade permanente; movimentação independente do consentimento do militar; dedicação exclusiva; restrição a adicionais noturnos, hora-extra ou limitação da jornada diária; proibição de ter parte em movimentos reivindicatórios; e a reserva, situação na qual o militar deixa de exercer suas atividades, mas permanece sob os mesmos regulamentos, podendo, inclusive, ter seu estado de reservista suspenso.

Segue abaixo trecho do artigo 1º da Lei Complementar no 97/1999 de 09 de junho de 1999 (BRASIL, 1999), que ilustra bem as tarefas e os valores característicos das Forças Armadas:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1999).

Ressalta-se no texto a citação dos valores basilares das Forças Armadas, a saber, hierarquia e disciplina. Em torno desses valores que as Forças Armadas se organizam e se mantêm ao longo dos anos. Desde a formação nas escolas militares tais valores são enraizados nos militares, a fim de moldá-los ao comportamento que deles será exigido ao longo de suas carreiras. Por vezes, a submissão a esses valores irá de encontro às necessidades imediatas dos indivíduos e é nesse momento que a motivação interna, citada por Magill (1984), deve se mostrar presente, no esforço de abrir mão da satisfação de uma necessidade individual, em favor do coletivo.

Desde seu ingresso nas Forças Armadas, o culto às tradições, a superação, a determinação estão presentes na vida do militar. A razão pela qual isso se dá é a importância que a crença nesses atributos tem quando o indivíduo é empregado na defesa da pátria. O combate exige que o indivíduo exponha sua vida ao risco em

favor de uma paz da qual ele não está seguro se terá parte. Espera-se que o indivíduo se posicione contra suas necessidades básicas, dentro da hierarquia das necessidades de Maslow, a fim de que os interesses coletivos da nação sejam alcançados, e isso exige uma motivação intrínseca, a qual em hipótese alguma será resultado do meio caótico no qual ele estará inserido em tempos de guerra.

Dessa forma, pode-se entender que na vida militar, a motivação não se mostra apenas como mais um atributo, mas tem caráter essencial desde o ingresso do indivíduo nas fileiras militares, pois é através dela que ele será capaz de submeter seus próprios interesses em favor de um bem coletivo maior do que ele.

2.4 Desafios à motivação dentro das Subunidades de Infantaria de Fuzileiros Navais

Com o propósito de estabelecer um paralelo entre os fundamentos teóricos e a realidade no campo de estudo, foi proposto um questionário sumário, a fim de identificar qual o grau de motivação com o trabalho e o que exerce mais influência sobre esse grau dentro das Companhias de Infantaria de Fuzileiros Navais.

O questionário foi proposto para militares que servem nos Batalhões de Infantaria, havendo maior adesão por parte dos Cabos e Soldados Fuzileiros Navais (cerca de 50% dos entrevistados). O questionário ficou disponível por 10 dias. Inicialmente estabeleceu-se uma divisão dentro dos círculos hierárquicos e foram feitos os seguintes questionamentos:

- 1) Se o militar já havia feito parte de alguma atividade de motivação na Marinha do Brasil;
- 2) Como o militar avalia seu grau de motivação em relação ao trabalho;
- 3) De acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow, em relação a qual nível se sente mais vulnerável;

Algo citado em trabalhos anteriores e que se pôde comprovar através da pesquisa é que se trabalha muito pouco esse tema dentro do contexto militar. Há poucos materiais produzidos a respeito do assunto e, na pesquisa, a maior parte dos entrevistados (71%) afirmou nunca haver participado de atividades referentes a motivação no contexto do trabalho. Nas organizações militares da Marinha é comum haver pesquisas de opinião referentes à qualidade das refeições servidas, no entanto, isso se restringe a somente um dos itens que podem contribuir para a

motivação dos indivíduos no trabalho. Mostra-se necessário, dessa forma, que haja uma preocupação maior com esse tema.

Um outro índice que trouxe bastante surpresa foi a quantidade de militares que não se encontram motivados com o trabalho. Dividiu-se o grau de motivação nas seguintes opções: muito motivado, motivado, pouco motivado e sem motivação. A maioria identifica-se como muito motivada ou motivada (cerca de 59%), no entanto, o restante (41%) se vê pouco motivada ou sem nenhuma motivação com a profissão. Dessa forma, surge a necessidade de identificar qual a causa que de forma geral contribui de forma mais significativa para tal insatisfação com o trabalho. Há de se concordar que cada indivíduo tem suas necessidades e elas se apresentam categorizadas em diferentes níveis de acordo com a Teoria de Maslow (1943), no entanto, se uma causa de insatisfação dos indivíduos apresenta-se com maior constância, trabalhar nela pode satisfazer a necessidade de grande parte dos indivíduos, contribuindo para a motivação do grupo como um todo.

Com base nessas informações e no fato de que, segundo a pesquisa, grande parte dos militares (cerca de 50%) afirma que a necessidade de autoestima exerce influência significativa sobre seu grau de motivação, mostra-se necessário atuar nessa área. A maior queixa dos entrevistados se deve à falta de reconhecimento no exercício de suas funções. Essa constatação aponta para duas evidências: a primeira delas é a necessidade de conscientização dos militares que exercem cargo de liderança em todos os níveis nas Subunidades de Infantaria de que essa é uma demanda comum dos subordinados, e outra é de que quanto às necessidades fisiológicas, de segurança e de afiliação, grande parte dos militares já se encontram satisfeitos, o que simplifica em certo grau as ações a serem tomadas para elevar o nível de motivação.

Algo que também afeta negativamente a motivação dos militares do CFN nos seus primeiros anos de carreira é o fato de não terem segurança quanto ao seu futuro na instituição. Muito embora, todos os indivíduos que integram a fileiras do Corpo de Fuzileiros Navais tenham passado por um processo de seleção e isso seja motivo de muito orgulho para a Corporação, “o fato de todos os nossos Soldados serem profissionais”, isso não garante aos militares sua estabilidade. O processo para atingi-la é longo e somente será alcançado após 10 anos de serviço militar, ainda assim atendendo a alguns requisitos. Via de regra, dentro desses dez anos, ainda há mais dois processos seletivos internos, um para atingir a graduação de

Cabo Fuzileiro Naval e outro para atingir a graduação de 3º Sargento Fuzileiro Naval. Entende-se que, para a instituição, esse é um processo necessário e eficiente, o qual permite avaliar a capacidade e o nível de comprometimento do militar com a instituição antes de que ele alcance a estabilidade. No entanto, para o indivíduo, ele afeta diretamente uma das necessidades citadas por Maslow, a saber segurança, devendo haver mecanismos que compensem tal ausência. Na pesquisa feita, 79% dos entrevistados concordam que esse é um fator que gera descontentamento e que contribui negativamente para a motivação e 13% atribuem à falta de estabilidade o motivo de maior descontentamento com a profissão.

A exigência física também é algo inerente às atividades de Infantaria. As próprias tarefas dos Batalhões dessa especialidade, citadas anteriormente, já impõem aos militares dessas subunidades levar consigo grande parte do material necessário ao cumprimento das missões, além dos itens de consumo individual. Soma-se isso ao fato de grande parte dos deslocamentos dessas frações, nos adestramentos, se darem sem o apoio de viaturas, objetivando incrementar a resistência física dos militares. Somente esses fatores já exigem mais, no que diz respeito à parte física, do que as demais especialidades dentro do CFN. No entanto, segundo o questionário proposto, a maior parte dos militares (cerca de 90%) entendem que tal exigência é um fator que influencia positivamente seu grau de motivação ou não exerce qualquer influência.

Sabe-se que a última participação das Forças Armadas brasileiras em um conflito entre Estados se deu na Segunda Guerra Mundial, ocasião na qual o CFN atuou na proteção de Ilhas em nosso litoral e compondo a segurança dos navios de guerra que patrulhavam a costa. No século XXI, entre 2004 e 2017 um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais teve parte na MINUSTAH, uma Operação de Paz que tinha por objetivo a estabilização do Haiti.

Pode-se notar que, por mais adestrado que o CFN possa ser, há uma lacuna considerável que distancia os “Soldados” que hoje fazem parte da Força de um combate propriamente dito. Por mais que haja uma preocupação em manter o adestramento e a constante preparação para as Operações de Guerra, a ausência de expectativa de emprego constitui um obstáculo à manutenção da motivação nas tropas e isso não diz respeito apenas ao CFN, mas às Forças Armadas como um todo. Na pesquisa proposta, cerca de 40% dos entrevistados entendem que essa lacuna é algo que contribui negativamente para sua motivação.

No trabalho feito por RAIMUNDO e CORREIA-NETO (2017), Motivação e Evasão da Carreira Militar, são citados ainda dois fatores que podem contribuir positivamente para a motivação na vida militar, são eles a possibilidade de participar de uma missão no exterior e a disponibilidade de moradia proporcionada pela instituição.

Por um período considerável dos últimos anos o Brasil teve parte na MINUSTAH, no esforço de estabilização do Haiti. O Corpo de Fuzileiros Navais enviou 26 Contingentes para compor o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais no Haiti. Todos esses contingentes foram nucleados em Unidades de Infantaria com a maior parte do efetivo sendo composto por militares desses Batalhões. Ao longo de pouco mais de 13 anos, a expectativa de fazer parte dessa missão no exterior serviu como um fator de motivação para os militares lotados em Batalhões de Infantaria, seja por conta do benefício financeiro que a missão trazia para o indivíduo, seja por conta de poder colocar em prática parte daquilo para que se adestra ao longo de anos e contribuir em um esforço de paz junto a uma nação amiga. O benefício financeiro e a possibilidade de ser empregado em uma missão real e de cunho tão nobre como uma missão de Paz atendem respectivamente às necessidades do nível fisiológico e de autoestima, que por anos foram satisfeitas através da missão no Haiti. Sabe-se do risco que existe em apoiar a motivação militar em eventos transitórios, no entanto, entende-se que vale a pena citar tal fato que fez parte da história do CFN como um fator motivador por um período considerável. Cerca de 66% dos entrevistados entendem que a possibilidade de participar de uma missão no exterior influenciaria em seu desejo de permanecer lotado em uma CialnfFuzNav, o que corrobora com a constatação de RAIMUNDO e CORREIA-NETO (2017) em seu trabalho.

Outro anseio, este citado também por LÜTZ, CAROLINA (2012), que figura entre os cinco fatores extrínsecos mais significativos para os militares é a “disponibilidade de PNR para a guarnição”. Em resumo, PNR significa “Próprios Nacionais Residenciais” e são imóveis que pertencem às Forças Armadas e são cedidos a militares enquanto lotados naquela sede. Poucos são os militares da Marinha do Brasil no estado do Rio de Janeiro que tem acesso a essa facilidade. Somando-se isso ao fato de nos últimos anos ter ocorrido um aumento considerável no valor de imóveis e aluguéis na cidade, muitos militares optam por morar em áreas menos privilegiadas, sofrendo assim com o flagelo das questões referentes a

infraestrutura e segurança pública. Dessa forma, deixa-se de satisfazer a uma necessidade de segurança, demanda essa que se posiciona nos níveis mais baixos da Hierarquia de Maslow (1943). De acordo com a pesquisa feita, cerca de 70% dos entrevistados entendem que a expectativa de morar em um PNR próximo à Unidade onde servem influenciaria positivamente seu nível de motivação.

2.5 Liderança no contexto da Marinha do Brasil

Uma publicação que já foi citada anteriormente e que versa sobre a liderança na Marinha do Brasil é o EMA-137. Se utilizando de conceitos consagrados na psicologia, filosofia e sociologia, o documento propõe uma série de práticas e conceitos objetivando orientar os líderes nos diversos níveis de exercício da liderança. Para tal, são apresentados sete “estilos de liderança”, conforme veremos a seguir.

O primeiro deles é a Liderança Autocrática, que se fundamenta na “autoridade formal”. Características como disciplina, rígido controle e distanciamento social entre líder e subordinado são inerentes a esse estilo de liderança. Mostra-se muito útil em situações extremas, onde não há muito tempo para tomar decisões e receber o assessoramento dos subordinados, no entanto, tem como ponto negativo o desestímulo à iniciativa dos liderados.

Segue-se a Liderança Participativa, que se caracteriza pela participação dos subordinados no processo decisório. Há um incentivo para que os subordinados expressem suas opiniões, no entanto, a decisão final cabe ao líder. Cita-se também a importância do conhecimento técnico-profissional e da motivação por parte dos subordinados, assim como a satisfação pessoal e o sentimento de contribuição comum quando o sucesso é alcançado. Tanto o primeiro estilo citado, quanto esse último têm uma semelhança muito grande com os conceitos de Liderança autocrática e democrática, respectivamente, citados por Kurt Lewin (1936), conforme visto anteriormente.

O terceiro estilo é a Liderança Delegativa. Basicamente, delega-se a responsabilidade de tomar decisões especializadas a assessores, ressaltando-se que o nível de maturidade da equipe deve ser alto, atendendo aos requisitos trazidos na Teoria da Liderança Situacional de Hershey e Blanchard (1974). Nesse estilo de liderança, o maior desafio para o líder é a manutenção do controle, devendo ele também ser altamente qualificado e motivado.

O estilo de liderança que se segue é a Liderança Transformacional, caracterizada por aspectos como carisma, inspiração motivadora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Considero a estilo de liderança mais complexo de ser colocado em prática, pois exige do líder habilidades que são natas ou demandam bastante tempo para serem adquiridas. O enfoque dessa forma de liderar é fazer com que os subordinados atinjam as características citadas na Teoria Y de Douglas McGregor (1999), onde trabalho e prazer não se opõem.

A Liderança Transacional é o quinto estilo de liderança citado pelo EMA-137. O principal traço dessa forma de liderar é a recompensa. Procura-se atender a necessidades primárias dos subordinados, em troca do engajamento para atingir os objetivos do grupo. Acrescenta-se que nesse estilo de liderança evidencia-se a baixa maturidade psicológica e profissional por parte dos subordinados. Cita-se como exemplo o foco em licenças, rancho e conforto, algo que considero preocupações comuns e até ferramentas utilizadas para incrementar a motivação dentro das Subunidades de Infantaria de Fuzileiros Navais, no entanto, isso evidenciam o baixo grau de maturidade dos subordinados quando esse estilo de liderança se sobrepõe aos outros.

A própria forma como são chamados já explicam os dois últimos estilos de liderança citados. São eles a Liderança Orientada para Tarefa e a Liderança Orientada para Relacionamento. Na primeira, o foco são as tarefas e o líder transmite orientações específicas, delimitando os padrões conforme deseja que o trabalho seja realizado. Já na segunda, o foco é o fortalecimento das relações interpessoais dentro do grupo. Destaca-se a sensibilidade do líder às necessidades pessoais, ao clima e à motivação do grupo. A utilidade desse estilo se sobrepõe em situações onde a frustração ou a insatisfação se fazem presentes de forma geral no grupo.

Por fim, o EMA-137 ressalta a capacidade que o líder deve ter de compreender as características do grupo que comanda, e as ações exigidas naquele momento, decidindo assim qual o melhor estilo de liderança é o mais apropriado para aquela situação. Uma citação da publicação define de forma excelente o que se espera no exercício da liderança dentro da instituição:

Os melhores líderes utilizam estilos diferentes, em distintas situações. Assim, é necessário um esforço pessoal do líder no sentido de se adaptar, continuamente, às mudanças de estilo adequadas a cada contexto. (EMA-137, 2013, p. 1-10)

3 CONCLUSÃO

Conforme citado anteriormente, o Corpo de Fuzileiros Navais exerce papel fundamental na composição do Poder Naval e foi extremamente importante na formação do Estado Brasileiro. A preocupação com a prontidão sempre norteou a instituição, demandando um aprimoramento constante em busca da excelência. Aspectos como motivação e liderança fazem parte desse processo de lapidação, na busca de sermos uma tropa capaz de cumprir as exigências inerentes à profissão das armas.

Com base em teorias que versam sobre motivação buscou-se traçar um paralelo com aquilo que pôde ser observado de forma sumária nas Subunidades de Infantaria de Fuzileiros Navais, um espaço amostral notadamente menor, mas que nas operações de guerra normalmente consubstancia o esforço principal da corporação, aumentando sobremaneira a importância do quesito motivação nessas frações.

Evidenciou-se que o maior anseio dentre os subordinados é a necessidade de reconhecimento no trabalho, algo que figura dentro das necessidades de autoestima de acordo com a hierarquia das Necessidades de Maslow (1943). Tal evidência aponta para o fato de que grande parte dos militares da corporação tem seus anseios referentes a necessidades fisiológicas, de segurança e de afiliação atendidos e também que o reconhecimento é algo que precisa ser trabalhado pelos diversos níveis de liderança que existem em uma Subunidade de Infantaria.

Quanto à liderança, foi traçado um paralelo entre Teorias consagradas e aquilo que a Marinha espera de seus líderes, buscando utilizar o exercício de liderar em favor da motivação dos subordinados. Após apresentar diversos estilos de liderança evidenciou-se a característica principal que um líder deve ter, que é a habilidade de identificar o ambiente no qual está inserido e utilizar-se da forma de liderar adequada para cada situação que se apresentar.

Dessa forma, pode-se compreender que todos os indivíduos lotados em uma Subunidade de Infantaria de Fuzileiros Navais exercem um papel relevante para a motivação dentro da fração, devendo esse atributo ser uma constante preocupação. A busca pela satisfação no trabalho é uma responsabilidade compartilhada por líderes e subordinados, e, uma vez que ela se faz presente, contribui de forma significativa para que os objetivos do Corpo de Fuzileiros Navais sejam alcançados.

4 REFERÊNCIAS

FILGUEIRAS, Dennis; PASSOS, Renata. A influência da motivação em uma organização militar. 2016. 12f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2016.

LÜTZ, Carolina; CANES, Rafael; BEURON, Thiago Antonio; ZAMPIERI GROHMANN, Márcia. FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS PARA A PROFISSÃO MILITAR. Revista de Administração da Unimep, vol. 10, núm. 1, 2012, p. 164-188, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, Brasil

SANTANA, Paula Coutinho. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: Um estudo em uma Organização Militar das Forças Armadas. 2019. 112 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

RAIMUNDO, João N.; CORREIA-NETO, Jorge da S. Motivação e Evasão na Carreira Militar: Um estudo de caso no Exército Brasileiro. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, 2017, vol.11, n.37, p. 699- 717. ISSN: 1981-1179.

MARINHA DO BRASIL. Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-31.1 - Manual do Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais. 1. ed. Rio de Janeiro, 2020.

MARINHA DO BRASIL. Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-31.2 - Manual da Companhia de Infantaria de Fuzileiros Navais. 1. ed. Rio de Janeiro, 2020.

BOTH, Vitor; LEITE, Paulo R. Contribuição do CFN para a Formação do Estado Brasileiro. Revista de Villegagnon, Rio de Janeiro, p. 60-67, 2014.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um Instrumento para Medida da Satisfação no Trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 3, jul-set, p. 59-68, 1980.

SANTOS, Gláucia F. et al. Estilos de Liderana: Enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 1, n.2, p. 22-35, jul/dez de 2010.

GONÇALVES, H. S. et al. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. Produção, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. The motivation to work. 2.ed. New York: John Willey & Sons Inc.,1959.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943.

MARINHA DO BRASIL. Estado Maior da Armada. EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha. 1. rev. Brasília, 2013.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed.São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MAGILL, R. A. Aprendizagem motora: conceito e aplicações. São Paulo, Edgard Blucher, 1984 d. cap.11, p.237-61: Motivação.

Organização. Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra, 2021. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/comffe/node/8>>. Acesso em: 27/07/2021.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Estatuto dos Militares. Presidência da República. Casa Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm>. Acesso em 27/02/2021.

BRASIL. Lei nº 97, de 09 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Presidência da

República. Casa Civil. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm>. Acesso em 27/02/2021.