

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

C-PEM 2023

OS REFLEXOS NO MORAL DA TRIPULAÇÃO DA BASE ALMIRANTE CASTRO E SILVA
(BACS) DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.

Rio de Janeiro

2023

1 INTRODUÇÃO

O período compreendido entre os anos de 2020 a 2022, especificamente entre março de 2020 até o primeiro trimestre de 2022, ficou marcado pela pandemia e o combate à COVID-19, que levou a sociedade mundial a uma série de restrições, afetando as relações de trabalho, de convívio familiar e social, deixando cicatrizes psicológicas em vários indivíduos.

Temporalmente não desassociado dos efeitos da COVID-19, os ambientes organizacionais, os quais contem as atividades laborais dos indivíduos, também exercem influências positivas ou negativas sobre eles com consequências motivacionais, ou contrárias.

Dessa forma, este trabalho ensaístico foi elaborado com o propósito de expor e de refletir sobre a situação do moral da tripulação da Base Almirante Castro e Silva (BACS) durante a pandemia da COVID-19, entre março de 2020 a janeiro de 2023, abordando os fatores que contribuíram para motivar ou desmotivar o pessoal, relatando as ações implementadas para manter ou desfazer o quadro verificado e propondo medidas à Administração Naval, a fim de contribuir para o culto e a divulgação dos valores organizacionais da Marinha do Brasil (MB) e manter a motivação do pessoal em grau elevado, fator essencial para a Força Naval atingir seus objetivos.

Para atingir tal propósito, o trabalho foi dividido em quatro capítulos: o primeiro, a presente Introdução; o segundo trata do contexto no qual a BACS se inseria, no período citado, bem como da situação do moral da tripulação; o terceiro aborda os aspectos e os estilos de liderança, à luz da Doutrina de Liderança da MB, para serem aplicados nas ações vislumbradas para mitigar o estado do moral verificado; o quarto e último conclui o trabalho com a proposição de algumas medidas que o autor avaliou serem úteis para adoção na MB.

2 O CONTEXTO DA BASE ALMIRANTE CASTRO E SILVA (BACS) E O MORAL DA TRIPULAÇÃO.

Para identificar a situação do moral de grande parte da tripulação da BACS, é necessário compreender, no período de 2020 a 2023, o contexto sócio organizacional em que a Base estava inserida, ou seja, como os acontecimentos da sociedade influenciaram o estado de espírito da tripulação, bem como esta era influenciada pela própria Organização Marinha do Brasil (MB).

Desde o início de 2020, o Mundo, e, conseqüentemente, todos da MB estavam combatendo a COVID-19¹ que causou a pandemia. De acordo com o Plano de Atividades da MB², durante grande parte do 1º semestre de 2021, a condição de COVID (CONCOVID), ficou estabelecida no nível quatro. Tal condição trazia, dentro da MB, redução dos efetivos a bordo até a ordem de 70%, incluía o exercício do teletrabalho, para os militares e servidores civis que podiam exercê-lo, e adotava medidas de precaução à transmissão em vários níveis, incluindo a presença de equipes de descontaminação com roupas especiais. Fora das Organizações Militares (OM), na sociedade como um todo, as restrições dependiam dos governos locais e incluía aquelas que afetavam a rotina diária das famílias e toda a “estrutura de bairro”³ que o indivíduo constrói ao longo de sua vida.

Todo esse cenário causado pela COVID-19, associado ao risco de contrair o vírus propriamente dito, com conseqüências incertas, até mesmo risco de morte, fragilizou sem exceção, em algum nível, o estado psicológico de todos os indivíduos. Infelizmente, essa percepção do risco foi agravada em 2021, em função do falecimento, causado pela COVID-19, de um militar da BACS, que era carismático e muito querido pela tripulação.

Ao longo de 2021, a CONCOVID evoluiu gradativamente, tendo atingido nível zero na MB até o primeiro trimestre de 2022, com conseqüente redução das restrições e

1 COVID-19 – O nome Covid é a junção de letras que se referem a (co)rona (vi)rus (d)isease, na tradução para o português seria "doença do coronavírus". Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br>>, Acesso em:10FEV2023.

2 Plano de Atividades da MB – estabelece ações de prevenção contra a COVID-19 nas Organizações Militares (OM) e condições de comportamento e guarnecimento das OM, chamadas CONCOVID, conforme a evolução da pandemia, sendo zero o nível mais baixo e quatro o mais severo das restrições.

3 Estrutura de bairro – entendido por este autor como o conjunto de serviços que o indivíduo seleciona para utilizar no entorno de sua residência: supermercados, escolas, centros comerciais, médicos, restaurantes, postos de combustíveis etc.

retorno à rotina normal de trabalho. Até os dias de hoje, a COVID-19 permanece. A sociedade sente menos os seus efeitos e, segundo a Organização Pan-Americana de Saúde *online*⁴, o Comitê de Emergência do Regulamento Sanitário Internacional declarou que a pandemia continua sendo uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII).

Em paralelo a toda a situação resultante, desde o 2º semestre de 2020, fora iniciado o processo de desativação da BACS, fruto de estudos e decisões da Alta Administração Naval, ocorrendo o início da redução do efetivo, que atingiu a marca de 45% da Tabela Mestre da Força de Trabalho (TMFT) prevista, devido à transferência de militares para a Base de Submarinos da Ilha da Madeira (BSIM), em função da ativação dessa no Complexo Naval de Itaguaí (CNI).

Alguns setores internos da Base fizeram especulações sobre perspectivas de desmobilização e movimentações de pessoal para outras OM da MB, mas sem a definição do “quando” e do “para onde”, gerando ansiedade na previsibilidade dos acontecimentos e no planejamento familiar, que, somado à queda das diversas escalas do serviço ordinário, provocada pelo processo de desativação, contribuíram para completar o contexto em que a BACS se inseria.

Dois aspectos merecem ressalvas: o ético-militar e a situação financeira da OM. Quanto ao primeiro, não se observou quebra da Hierarquia e da Disciplina – pilares básicos das Forças Armadas – e neste aspecto, o relacionamento interpessoal sempre se mostrou favorável, ou seja, a tripulação se relacionava e convivia cordial e positivamente em todos os níveis, o que era extremamente positivo. Quanto ao aspecto financeiro, houve um razoável contingenciamento dos recursos governamentais nos últimos anos, refletindo na redução de recursos disponíveis para manutenção e investimento na OM, que somado às restrições de guarnecimento impostas pela COVID-19, resultaram na degradação das estruturas físicas e de conforto da Base.

Notadamente, em função desse cenário, o Comando percebeu sinais que indicavam a diminuição do moral entre os Oficiais e as Praças, destacando como os principais:

– Semblantes desanimados e desestimulados;

4 <https://www.paho.org/pt/noticias/30-1-2023-pandemia-covid-19>

- Preocupação das pessoas com a redução do efetivo em face da continuidade das atividades previstas na missão da BACS⁵, da manutenção da própria Base e do apoio aos navios atracados ao cais;
- Percepção que alguns indivíduos apresentaram estar apenas envolvidos⁶ na execução das suas tarefas, e não com o comprometimento⁷ desejado.

Algumas das variáveis apresentadas, como as questões orçamentárias, as restrições e efeitos impostos pela COVID-19, bem como o cumprimento das ações para o início da desativação da OM, estavam fora do alcance gerencial e hierárquico do Comando. Entretanto, o moral da tripulação era alcançável, e perseguir sua manutenção em grau elevado deve ser preocupação constante.

Todos esses fatores poderiam interferir no cumprimento da missão da BACS que exerce importante papel na função Logística Apoio aos navios da MB e, conseqüentemente, seu pessoal deve estar capacitado e motivado para executar sua rotina e atingir o propósito da OM. Assim, o Comando se questionou: como poderia elevar o moral e influenciar positivamente tanto a questão psicossocial, quanto o comprometimento da tripulação em suas tarefas diárias para atingir os objetivos organizacionais? Portanto, para garantir o ainda necessário cumprimento da missão da Base, a Administração adotou algumas medidas, à luz dos preceitos da Doutrina de Liderança na MB⁸, na tentativa de chegar a um resultado positivo no moral da tropa.

No capítulo a seguir, são abordados alguns conceitos, que foram úteis para vislumbrar as ações mitigadoras da questão supracitada, bem como mencionadas essas ações gerais empregadas.

5 Missão da BACS: Disponível em <<http://www.bacs.mb/node/1>>. Acesso em 15FEV2023.

6 Envolvimento – autor define neste trabalho que o indivíduo envolvido em um processo é aquele que cumpre as ordens e as tarefas sem se preocupar com o resultado delas, isto é, não se preocupa em atingir o efeito desejado, necessitando constante supervisão para atingir o propósito requerido.

7 Comprometimento – autor define neste trabalho que o indivíduo comprometido em um processo é aquele que cumpre suas tarefas e está preocupado em atingir o efeito desejado do superior.

8 EMA-137 – DOCTRINA DE LIDERANÇA DA MARINHA.

3 A APLICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA ELEVAR O MORAL DA TRIPULAÇÃO

Para que seja possível explicar as ações adotadas para mitigar a situação de degradação do moral de grande parte da tripulação da BACS, torna-se necessário, na visão deste autor, explicitar alguns conceitos, principalmente aqueles associados à Teoria de Liderança adotada pela Marinha do Brasil (MB) em seus manuais, uma vez que a liderança é “[...] processo dinâmico e progressivo de aprendizado, o qual, desenvolvido nos cursos de carreira e no dia a dia das OM, trará não só evidentes benefícios às organizações, como também contribuirá para o sucesso profissional individual de cada militar.”⁹

3.1 Aspectos de liderança

Dentro da Doutrina de Liderança da MB, além dos aspectos sociológicos, psicológicos e filosóficos que a envolvem, o contexto ao qual pertence uma dada situação deve ser considerado, onde uma combinação dos princípios e estilos de liderança deve ser aplicada. Assim, os estilos voltados ao incentivo, foco e centralização, bem como os níveis de liderança, mencionados a seguir, foram identificados como aqueles que possuíam relevância para aplicação e exploração conjunta em função do contexto e questão apresentados.

a) Estilos de Liderança:

– Orientada para Relacionamento: “[...] o foco é a manutenção e fortalecimento das relações pessoais [...] concentra-se nas relações interpessoais, no clima e no moral do grupo. [...] útil em situações de tensão, frustração, insatisfação e desmotivação do grupo.”¹⁰;

– Orientada por Tarefa: “[...] focaliza o desempenho de tarefas e a realização de objetivos, transmitindo orientações específicas, definindo maneiras de realizar o trabalho, o que espera de cada um e quais são os padrões organizacionais.”¹¹;

9 BRASIL, 2013, p.1-9.

10 BRASIL, 2013, p.1-9.

11 BRASIL, 2013, p.1-9.

– Participativa: “[...] líder encoraja a iniciativa dos indivíduos do grupo, mas nunca perde de vista sua autoridade e responsabilidade[...] esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideias [...] cabendo a decisão final ao líder.”¹²;

– Transacional: trabalha com interesses e necessidades primárias dos seguidores, [...], em troca de esforço para alcançar os resultados organizacionais desejados.[...] o líder observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.”¹³

b) Níveis de Liderança:

– Direta: “[...] obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante.”¹⁴;

– Organizacional: “[...]a influência dos líderes organizacionais é basicamente indireta [...] a presença desses líderes em momentos e lugares críticos aumenta a confiança e a performance dos seus liderados [...] conduzem operações pela força do exemplo [...]”¹⁵

3.2 As ações mitigadoras

O objetivo pretendido era elevar o moral da tripulação, utilizando a combinação dos vários estilos e níveis de liderança (citados na subseção anterior) nas medidas adotadas, resultando no incremento da Liderança por Relacionamento, que seria induzida pelos demais estilos. Em função do contexto descrito no capítulo dois, a escassez de recursos financeiros dificultou a implementação dessas medidas, sendo necessário um período de tempo mais longo para aplicá-las.

Inicialmente, o Comando buscou atender as necessidades mais básicas do pessoal atuando na Liderança Transacional, as quais estavam relacionadas principalmente com as escalas de serviço reduzidas e com o grau de conforto das instalações e serviços oferecidos pela Base. Por meio de gestões junto aos escalões superiores, ocorreram embarques de pessoal ao longo do período 2021-2022, aumentando as escalas de serviço ordinário e atendendo aos requisitos da Alta Administração Naval.

12 BRASIL, 2013, p.1-7

13 BRASIL, 2013, p.1-9.

14 BRASIL, 2013, p.12.

15 BRASIL, 2013, p.14.

Ao mesmo tempo, foi reavaliada a situação dos militares que possuíam restrições de saúde, para que esses pudessem ser aproveitados em algumas escalas de serviço, sem prejuízo à saúde deles, obedecendo todas as restrições laborais prescritas pelo setor de saúde da MB. Como consequência, houve a dilatação das escalas de um modo geral, incluindo as do pessoal relacionado ao planejamento e preparo das refeições, refletindo na melhor gestão do serviço de municiamento e, principalmente, na melhor confecção do rancho.

Em paralelo, ao longo do ano de 2022, o Comando junto ao Conselho de Gestão, planejou a realização de melhorias nos alojamentos, pórticos de entrada do Complexo da Base e das instalações para atender o serviço de rancho e da cozinha.

Na disseminação das ordens diárias, o Comando priorizou o tratamento direto à nível dos Chefes de Departamento, com foco na Liderança por Tarefas, para possibilitar atingir os objetivos organizacionais desejados, para que esse estilo de liderança fosse propagado em todos os níveis hierárquicos e administrativos. Desse modo, estimularia uma supervisão constante e ações de presença nos subordinados, determinando os processos internos e os melhores indivíduos em cada um – “[...] a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar e no momento certos [...]”¹⁶

Como consequência desse mapeamento, e alinhado ao previsto no Plano Estratégico da Marinha (PEM-2040), dentro do Objetivo Naval-11 (OBNAV 11), em sua Ação Estratégica Naval PESSOAL-1 (AEN-PESSOAL-1) para “[...] aprimorar a aplicação dos recursos humanos na MB [...]”¹⁷, houve a adequação do efetivo de militares e servidores civis às necessidades administrativas da Base estabelecidas em Regimento Interno, por meio do remanejamento do pessoal aproveitando as capacidades individuais em prol da eficiência administrativa.

No aspecto psicossocial, também alinhada à AEN-PESSOAL-4 do PEM 2040, a administração da BACS efetuou gestões junto escalões superiores e setores pertinentes na MB, para “[...] minimizar as interferências de situações sociais, psicológicas [...] adversas que possam comprometer os recursos humanos da MB no desempenho de suas tarefas.”¹⁸

16 BRASIL, 2020, p.83.

17 BRASIL, 2020, p.78.

18 BRASIL, 2020, p.78.

Todo planejamento é cíclico e dinâmico, e não ocorreu diferentemente com o processo de desativação da BACS. A Administração Naval necessitou revisá-lo, tendo sido uma ótima oportunidade de implementar a participação (Liderança Participativa) da tripulação no futuro da OM, inserindo seus membros no planejamento, aproveitando a experiência dos Supervisores mais antigos, incentivando ideias, assessorias e iniciativas.

O Comando ressaltou o estímulo, nos diversos níveis hierárquicos, para a prática do exemplo. Simples gestos ou pequenas ações, por mais cotidianas que sejam, baseadas na correção de atitudes e na Ética Militar, têm um grande poder de arrasto ao longo do tempo.

Todas as medidas adotadas, que tentaram atingir algum ponto dos espectros psicossocial e motivacional, contribuíram indiretamente para incrementar no pessoal os valores da Rosa das Virtudes, principalmente a Iniciativa, a Cooperação, o Zelo e o Fogo Sagrado.

“Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição. Tais valores, na Marinha do Brasil, estão traduzidos por intermédio do conjunto de princípios e costumes expressos na “Rosa das Virtudes”. É fundamental que todo o pessoal da Marinha os conheça, haja vista a essencialidade de tais valores para que a Marinha concretize seus objetivos.”¹⁹

4 CONCLUSÃO

No período de fevereiro de 2021 até janeiro de 2023, vários processos internos da BACS foram mapeados: indivíduos tiveram suas funções administrativas trocadas aproveitando suas capacidades e otimizando os recursos humanos existentes em prol da eficiência administrativa; as escalas do serviço ordinário foram dilatadas como um todo, resultado dos embarques de pessoal e do criterioso aproveitamento de alguns militares restritos em saúde nessas escalas.

Ao longo de 2022, algumas reformas estruturais importantes foram iniciadas, como nos alojamentos e no maquinário da cozinha, embora dificultadas pela escassez de recursos financeiros.

19 BRASIL, 2020, p.52-53.

O processo de desativação da OM está em revisão, com participação da tripulação nos estudos, ouvindo sugestões e assessorias do pessoal nos vários níveis hierárquicos, para adequar a missão da BACS à realidade da MB.

Na área da saúde, a COVID-19, embora ainda presente nos dias atuais, perdeu força, sendo classificada como Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), fato externo que contribuiu para incrementar o aspecto psicossocial e apaziguar o estado de espírito de muitos da tripulação e de seus familiares. Na avaliação do Comando, esse fato foi preponderante para permitir a adoção das ações anteriormente relatadas.

Concluo que o conjunto de medidas adotadas resultou em uma significativa elevação no moral da tripulação da BACS. Entretanto, ressalto que tais ações não serão suficientes se consideradas apenas em um momento na linha do tempo, devendo ser contínuo o processo de valorização do pessoal – nosso maior patrimônio.

Contudo, este autor coloca uma questão: assim como ocorreu com efetivo da BACS, como está o moral das tripulações das demais OM da MB? Seria um erro generalizar e induzir que outras OM tivessem sido influenciadas pelo contexto específico no qual a BACS está inserida. Mas dentro de cada contexto onde cada OM se encontra, tendo os efeitos da COVID-19 como elemento em comum, como está o moral da tropa das demais OM?

Conforme estabelecido no PEM-2040, a motivação de todo o pessoal é essencial para a consecução dos objetivos organizacionais da nossa Força Naval, tornando-se de suma importância reforçar a manutenção do culto e da divulgação dos nossos valores organizacionais em todos os níveis hierárquicos das OM.

Assim, para atingir tal feito, este autor sugere duas medidas:

- Manter, na próxima revisão do PEM-2040, dentro do Objetivo Naval 11 (OBNAV11) e da Estratégia Naval 11 (EN11), as Ações Estratégicas Navais (AEN) existentes, que continuarão a criar efeitos positivos na motivação do pessoal, e
- Criar uma AEN, dentro da EN11 e do OBNAV11, a AEN-PESSOAL-6, a fim de assegurar a divulgação e a aplicação dos valores organizacionais da MB, mensurando a motivação do pessoal, por meio de indicadores baseados nos valores descritos na Rosa das Virtudes a serem definidos pelo Setor da Área de Pessoal.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. *Base Almirante Castro e Silva*. Disponível em <<http://www.bacs.mb/node/1>>. Acesso em 15FEV2023.

_____. Marinha do Brasil. *Doutrina de Liderança da Marinha* (EMA-137). Estado-Maior da Armada, Brasília: 2013. Disponível em: <<https://www.ema.mb/publicações>>. Acesso em: 09FEV2023.

_____. Marinha do Brasil. *Plano Estratégico da Marinha* (PEM-2040). Estado-Maior da Armada, Brasília: 2020. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/pem2040>>. Acesso em: 10FEV2023.

Fundação Osvaldo Cruz – COVID-19. Disponível em:<<https://portal.fiocruz.br>>. Acesso em:10FEV2023.

Organização Pan-Americana de Saúde. *Pandemia de COVID-19 permanece como emergência de saúde pública de importância internacional*. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/30-1-2023-pandemia-covid-19>>. Acesso em:15FEV2023.