

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM (2015)

1º Colocado: Os benefícios assistenciais organizacionais como instrumento de motivação na gestão de pessoas no meio militar

Capitão de Corveta (T) Nádía Xavier Moreira *

Este artigo tem como objetivo refletir, através de uma revisão de literatura, sobre como os benefícios assistenciais organizacionais podem se expressar como estratégia, utilizada na gestão de pessoas pela organização militar, a fim de garantir a motivação do seu pessoal para trabalho. O trabalho analisa ainda o embricamento de tais benefícios com o reforço da liderança no meio militar.

Entende-se por benefícios assistenciais organizacionais as facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços sociais que as organizações oferecem ao seu pessoal e a seus dependentes como face humanitária da corporação. Neles estão incluídos a assistência em saúde, a assistência social, os serviços de Creche para filhos de funcionários, etc. Tais benefícios possuem

duas dimensões, o acesso ao recurso em si, ou seja, o atendimento concreto a uma necessidade e seu componente educativo e ideológico, isto é, a direção pedagógica que se busca imprimir ao mesmo (MOTA, 1987).

De acordo com Chiavenato (1999), a maximização dos potenciais humanos nas organizações está em estreita associação com o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho. Para Bortolozo e Santana, (2011), uma organização que se preocupa com o bem-estar, satisfação, segurança, saúde e a motivação de seus funcionários passará confiança aos mesmos.

Segundo Janowitz (1967), a autoridade na instituição militar moderna vem sendo exercida de um modo cada vez maior na base da mani-

*Autora: Nádía Xavier Moreira, Encarregada da Divisão de Assessoria Técnica, Diretoria de Assistência Social da Marinha, nadiaxmoreira@yahoo.com.br.

pulação, persuasão e consenso grupal em detrimento de práticas coercitivas. Nesta linha de raciocínio, um dos princípios da doutrina da liderança da Marinha do Brasil (MB), apregoa aos líderes, independentemente do escalão em que estiverem situados, a obrigação de conhecer os seus subordinados e cuidar do seu bem-estar: “Para que possa empregar seus homens com maior eficiência, o líder deve observá-los frequentemente, familiarizar-se com eles, compreender-lhes a personalidade e compartilhar suas alegrias e tristezas.” (MB, 2008, p.7-3).

Em torno destas questões, os benefícios assistenciais cumprem a função de zelar pelo bem-estar do pessoal, respondendo a necessidades básicas colocadas por este último às organizações, minimizando, desta forma, os problemas sociais que possam vir a interferir no seu desempenho laboral.

Motivação no ambiente de trabalho: um debate contemporâneo

O tema motivação vem sendo objeto de preocupação de diversos estudos voltados a refletir sobre as razões que levam o ser humano à ação, notadamente pesquisas vinculadas às áreas da psicologia e da administração (BERGAMINI, 1997; ARCHER, 1997). O conceito é teorizado sobre diferentes enfoques, os quais expõem a complexidade e o vigor do assunto.

Para Bergamini (1997), estas diversas teorias não se anulam umas às outras, mas se complementam. Esta é também a posição assumida por Caudron (1997) com referência às análises sobre motivação para o trabalho. Os resultados dos estudos do autor permitem explicar o processo motivacional no âmbito ocupacional através da combina-

ção das várias abordagens. Este estudo privilegiará o enfoque da análise da motivação através dos benefícios assistenciais organizacionais.

No debate sobre o tema, os teóricos da motivação se dividem em dois blocos: aqueles que a consideram como algo intrínseco ao indivíduo e os teóricos que a vinculam a fatores externos ou extrínsecos, a exemplo dos salários, das promoções e do reconhecimento da chefia e dos colegas de trabalho (VROMM, 1997).

A teoria da motivação intrínseca parte da relação da pessoa com a própria tarefa. À luz desta abordagem, uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa, independente das recompensas que recebe. Estas pessoas se envolvem no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si. Sentem-se motivadas pelo interesse e pela satisfação que o trabalho lhe proporciona (AMABILLE, 1999).

O fator de motivação externo mais utilizado nas organizações é o salário. Todavia, estudos apontam que a motivação pautada apenas em recompensa não produz efeitos duradouros (BERGAMINI, 1997). Entende-se que um dos principais fatores de motivação está relacionado à percepção de como o indivíduo se vê valorizado pela instituição, aspecto que transcende a questões financeiras.

Há de se problematizar, no interior deste debate, o aspecto ideológico presente nos benefícios ocupacionais, muitas vezes encoberto pelo véis da neutralidade científica, característico de algumas abordagens teóricas, especialmente, na área da administração. Tomando a contribuição de Heloani (2003), pode-se afirmar que os argumentos construídos em torno dos fatores de motivação no trabalho (a exemplo dos benefícios sociais) cumprem, em última instância, uma fun-

ção de promover uma captura/manipulação da subjetividade do trabalho vivo.

No caso específico das Organizações Militares, a percepção do sentido motivação deve ser situada em uma dupla dimensão. Por um lado, como respostas às necessidades básicas dos militares/ servidores civis e de suas famílias; e, por outro, como forma de controle e disciplinamento promovidos pela organização militar sobre sua força de trabalho, a fim de que esta última corresponda aos níveis de produtividade, requeridos às especificidades do seu processo produtivo.

Um breve olhar nas características da profissão militar

Tal aspecto aproxima os objetivos da Organização Militar aos de outras organizações de natureza civil quando busca minimizar os problemas sociais de seus empregados que possam interferir na sua produtividade, utilizando para isso de benefícios ocupacionais. Todavia, há de se considerar neste debate algumas especificidades da profissão militar que a diferencia das demais profissões e que devem ser observadas para um melhor entendimento de como os benefícios ocupacionais nas organizações militares podem contribuir para o reforço da liderança.

A profissão militar possui especificidades que a contrasta às demais profissões. Tais particularidades estão vinculadas ao próprio sentido de existir das Forças Armadas (FFAA): a defesa nacional, a qual em situações extremas somente é garantida por meio do combate. Destaca-se que a natureza deste último conforma uma das principais características da profissão militar: a eventualidade do cumprimento da missão de defesa nacional

poder ir ao sacrifício da própria vida. Tal questão é central ao entendimento dos fatores que levam a instituição militar e os seus agentes perceberem-se diferentes de instâncias e profissionais civis. Pois, “em nenhum momento encontraremos organizações civis [...] cujos membros sejam obrigados [...] a morrer em defesa da pátria. [...] A ideia da Pátria e a obrigação moral de sacrificar-se em sua defesa fazem [...] o militar sentir-se diferente do civil.” (FERREIRA, 2000, p. 33).

Também estão estreitamente vinculados a esta característica da profissão os constrangimentos e, ao mesmo tempo, às garantias e às compensações conferidas aos militares, ou seja, o fato de jurar ligar-se a pátria e a possibilidade da entrega da vida em sua defesa constitui traço de fundamental importância para o entendimento da condição militar, “uma pretensa essência militar naturalizada” (LEINER, 2008, p.11), a qual pode ser entendida como “conjunto vasto e complexo de direitos, deveres e situações que definem o específico enquadramento jurídico, deontológico, psicológico e material das FFAA, tendo por base a especial natureza das suas missões e das suas actividades.” (PIMENTEL, 2008, p.345).

Dentre os aspectos que comparecem de modo bastante frequente nos argumentos das FFAA para legitimar a condição militar, bem como para distinguir seus profissionais dos demais servidores do estado e de organizações da sociedade civil, destacam-se:

- A permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria e, caso necessário, com o sacrifício da própria vida. Portanto, a ligação do militar com a Pátria é de “tal ordem que não pode rompê-la, pois, se o fizesse, estaria traindo seu juramento de honra.” (FERREIRA, 2000, p.34).

- A sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, como também à formação, à instrução e ao treino exigidas pelas mesmas, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra. Nesta perspectiva, “seja em treinamentos ou em situações de conflito reais, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é uma característica permanente da profissão.” (LIMA, 2013, p.20). Como corolário deste aspecto, espera-se que um militar tenha um elevado nível de saúde física e mental para responder aos desafios da profissão.
- A disponibilidade para com a instituição militar deve ser total, tanto em termos temporais como de mobilidade territorial, ainda que com sacrifício de interesses pessoais e familiares. Desta forma, o profissional deve se manter disponível para o serviço nas 24 horas do dia, em todos os dias da semana, sem qualquer remuneração compensatória extra. Ele pode ainda ser transferido, a qualquer época do ano, para as diversas regiões do país e do exterior, por interesse das FFAA.
- A restrição, legalmente prevista, de direitos e liberdades. Assim, o profissional deve aceitar as limitações ao exercício de direitos usufruídos pela maioria dos cidadãos. Uma vez que, os militares são proibidos de sindicalizar-se, de participarem de greves ou de qualquer movimento reivindicatório. É inaceitável que o militar possa contrapor-se à instituição a que pertence, por dever-lhe fidelidade irrestrita. Já que a defesa do país é sua tarefa prioritária e essencial, ele é proibido de fazer greve. Os militares da

ativa são proibidos de participar de atividades políticas, de filiar-se a partidos ou participar de atividades político-partidárias. (LIMA, 2013, p.21).

Desta forma, a condição militar é formatada por este desenho requerido à profissão. Em contrapartida, espera-se de uma organização que exige tanto de seus agentes que provenha meios para que seus integrantes sintam-se valorizados, amparados e reconhecidos pelos sacrifícios pessoais, afinal, “ao militar, o Estado exige a sua própria vida, caso seja necessário, enquanto que em outras profissões trata-se de uma opção voluntária.” (BALTAZAR, 2012, p.10). E é neste aspecto de demonstração de valorização do pessoal que ganham destaque os benefícios assistenciais.

Conclusão

Buscou-se, nos limites deste artigo, refletir sobre a importância dos benefícios assistenciais na gestão de pessoas na organização militar. Defendeu-se o argumento de que estes últimos no meio militar, além de se expressarem como instrumentos de motivação, constituem-se ainda em elemento de reforço da liderança nas FFAA. Pois, espera-se que um líder militar incorpore disposições de comportamento que demonstrem preocupação com os problemas dos seus subordinados.

Tal princípio é tão importante à vida militar que se faz presente em uma das cerimônias mais solenes deste campo, o juramento à bandeira: ocasião em que todo o militar das FFAA na presença da tropa formada jura, perante o estandarte nacional, prestar “compromisso de honra, no qual afirmará a sua aceitação consciente das obrigações e dos deveres militares e manifestará a sua firme disposição de bem cumpri-los.” (BRASIL, 1980, p.10).

Incorporando-me à Marinha do Brasil, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, **tratar com afeição os irmãos de armas, e com bondade os subordinados**, e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida. (MB, 2014, p.01, grifo nosso).

Subjaz neste princípio a regra proposta por Sun Tzu (2006, p. 59-60) na sua obra clássica “A Arte da Guerra”, muito difundida e estudada no campo militar¹. Para o autor, o líder: “deve olhar seus soldados, [...], como se fossem seus próprios filhos. Ele mesmo deve conduzi-los. [...] Digo que deve amar todos os que estão sob teu comando como se fossem teus filhos”.

À luz do pensamento de Sun Tzu, na ocasião de uma batalha, um dos fatores determinante

¹ Cassal (2006), na introdução de uma das muitas versões existentes da obra em português, afirma que esta última constitui no mais antigo tratado militar do mundo. Acredita-se que o livro tenha sido escrito durante o Século IV a. C. Ele compõe-se por treze capítulos que versam sobre diversos aspectos a serem considerados na estratégia militar. A obra influenciou várias lideranças, a exemplo de Napoleão Bonaparte e Mao Tse Tung e é ainda uma grande referência nas academias militares.

para que os soldados optem por avançar ou a recuar rumo ao fogo inimigo será a benevolência da liderança militar. Segundo o autor, os soldados ao saberem que seus líderes os têm como aos seus próprios filhos passam também a amá-los como aos seus pais. Este aspecto faz com que queiram dar a vida por seus comandantes, para recompensar sua benevolência.

Portanto, a existência dos benefícios assistenciais, expressos nos serviços de saúde, nos programas e projetos sociais, dentre outros, expressa-se como preocupação dos comandantes com as necessidades dos seus comandados, fator de estabilidade para que o militar possa assumir os desafios colocados pela profissão.

Este quadro de referência permite colocar os benefícios assistenciais organizacionais como estratégia de motivação, utilizada pelas FFAA, a fim de que seus integrantes sintam-se orgulhosos em pertencer a uma instituição atenta aos seus problemas pessoais, tratados como questões de família, da família militar, portanto componente fundamental na gestão de pessoas neste meio.

Referências

AMABILE, T. M. Como (não) matar a criatividade. HSM Management, São Paulo, n. 12, p. 111-116. jan./fev. 1999.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida or-

ganizacional – Motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. In: Simpósio Nacional de

Iniciação Científica, 1., 2011, Londrina. Anais eletrônicos... Londrina: UNIFIL, 2011. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf>. Acesso em: 11 maio 2013.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm>. Acesso em: 28 jul. 2011.

CAUDRON, S. O que motiva os empregados. HSM Management, São Paulo, n. 1, p.82-86, mar-abr. 1997.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BALTAZAR, M. S.; SALVADOR, R. Impactos da profissão militar nos padrões familiares: reconfigurações a partir do caso particular do comando de instrução e doutrina. In Congresso Português de Sociologia, 7., 2012, Porto. Anais eletrônicos... Porto: Universidade do Porto, 2012. Disponível em: <http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP1500_ed.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2014

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

FERREIRA, O. S. Vida e morte do partido fardado. São Paulo: editora SENAC, 2000.

HELOANI, R. Gestão e organização no capitalismo globalizado. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

JANOWITZ, M. O soldado profissional: um estudo social e político. Rio de Janeiro: edições GRD, 1967.

LEIRNER, P. C. Sobre “nomes de guerra”: classificação e terminologia militares. Etnográfica, Lisboa, vol.12, n.1, p. 195-214, maio, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/etn/v12n1/v12n1a10.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2011.

LIMA, V. P. Política de assistência social das forças armadas: uma análise da agenda pré-decisória e dos desafios do processo de implementação. 2013. 152f. Monografia. (Especialização em Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2013.

MARINHA DO BRASIL. Manual Básico do Fuzileiro Naval (CGCFN-1003). Rio de Janeiro: Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, 2014c.

MOTA, A. E. O feitiço da ajuda: as determinações do serviço social na empresa. São Paulo: Cortez, 1987.

PIMENTEL, L. A Restrição de Direitos aos Militares das Forças Armadas. Lisboa: AAFDL, 2008.

TZU, S. A arte da guerra. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VROOM, V. H. (Org.). Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.