



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADE
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM PSICOLOGIA SOCIAL**

AURORA TELLES HERKENHOFF

**PRÁTICAS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO EM
EQUIPE NA MARINHA DO BRASIL**

Rio de Janeiro

Junho 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADE
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM PSICOLOGIA SOCIAL**

AURORA TELLES HERKENHOFF

**PRÁTICAS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO EM
EQUIPE NA MARINHA DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Social da Universidade do Estado do Rio de
Janeiro como requisito parcial para obtenção
do Título de Mestre em Psicologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Celso Pereira de Sá.

Rio de Janeiro

Junho 2008

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ /REDE SIRIUS / CEH/A

H 548 Herkenhoff, Aurora Telles.

Práticas e representações sociais do trabalho em
equipe na Marinha do Brasil / Aurora Telles
Herkenhoff. - 2008.

191 f.

Orientador: Celso Pereira de Sá.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado
do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia.

1. Representações Sociais – Teses. 2. Brasil.
Marinha – Teses. 3. Relações Trabalhistas - Teses.
I. Sá, Celso Pereira de. II. Universidade do Estado
do Rio de Janeiro. Instituto de Psicologia. III.
Título.

CDU 316.6

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai – Hélio Estellita Herkenhoff (in memoriam) que semeou em mim a curiosidade do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, pelo estímulo e crença incondicional em meu trabalho.

Ao meu marido Neider, por todo amor, e por me ensinar a ter mais objetividade na vida.

À minha filha, que enfrentou com bravura, as minhas ausências para que eu pudesse me dedicar à realização deste trabalho.

À minha sogra Aurélia, minha gratidão, por todo amor dedicado à minha filha, pela revisão ortográfica e por muito mais.

Ao meu sogro Asclepiades, pelo incentivo, pelas orientações profissionais e pela amizade.

À Comandante-de-Mar-e-Guerra Érica, por ser para mim uma referência profissional.

Ao Professor Celso Pereira de Sá, pelos ensinamentos valiosos, pelas orientações e atenção prestada, elementos fundamentais para a elaboração deste trabalho.

À Diretora do Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha, Comandante-de-Mar-e-Guerra Tânia de Carvalho Richa, e aos ex-Diretores Comandante-de-Mar-e-Guerra Vera Lúcia de Gaia Campos e Comandante-de-Mar-e-Guerra Paulo Roberto Eiras Fernandes, pela oportunidade que me foi dada de desenvolvimento profissional, pela confiança e pelo apoio dispensado no decorrer da pesquisa empírica.

Aos amigos do Serviço de Seleção, colaboradores profissionais e afetivos neste percurso acadêmico.

Aos amigos do Mestrado e Doutorado do PPGPS- UERJ, pela disponibilidade e amizade.

Aos militares participantes desta pesquisa, pelas contribuições prestadas e pelo tempo disponibilizado.

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo investigar as representações sociais do trabalho em equipe na Marinha do Brasil. A fundamentação teórica do trabalho foi proporcionada pela perspectiva psicossocial das representações sociais de S. Moscovici, com ênfase sobre a abordagem estrutural complementar devida a J-C. Abric. Quanto à parte empírica, aplicou-se numa etapa exploratória a técnica do grupo focal. Numa etapa seguinte, aplicou-se conjuntamente um questionário com perguntas abertas e fechadas e uma técnica de evocação livre a cento e trinta e nove militares, pertencentes aos círculos de Suboficiais e Sargentos, de Oficiais Intermediários e Subalternos e de Oficiais Superiores, oriundos da Força de Superfície e da Força de Submarinos. Os resultados revelaram a presença de diferentes representações sociais do trabalho em equipe entre Oficiais e Praças, e também entre as Forças Operativas pesquisadas. Foi evidenciado que, pelo fato da liderança ser o conteúdo central das representações sociais de equipe na MB, existe uma resistência por parte de todos os grupos pesquisados em formar equipes mais autônomas, apesar de as condutas de lideranças estarem voltadas para o incentivo de opiniões e valorização das participações dos integrantes da equipe.

Palavras chave: Representação social. Trabalho em equipe. Marinha do Brasil.

RESUME

L'actuelle présentation a eu comme objectif rechercher les représentations sociales du travail en équipe dans la Marine du Brésil. Le fondement théorique du travail a été proportionné par la perspective psychosociale des représentations sociales de S. Moscovici, avec l'accent sur l'abordage structurel complémentaire dû à J-C. Abric. Pour la partie empirique on est appliquée la technique du groupe focal. Dans une étape suivante, on est appliqué un questionnaire avec des questions ouvertes et fermées et une technique d'évocation à 139 militaires – Sous-Officiers, Sergents, Officiers Intermédiaire, Subalternes et Officier Supérieurs appartenants à la Force de Surface et à la Force des Sous-marins. Les résultats ont révélés la présence de différentes représentations sociales du travail en équipe, entre les Officiers et les Placés dans les Forces recherchées. On était mise en évidence qu'il y a une résistance, de la part de tous les groupes, à former des équipes plus indépendantes, malgré la Marine du Brésil avoir ses conduits directives tournées vers l'incitation des opinions et de la valorisation des participations des intégrants des équipes.

Mots-Clefs : Représentation social. Travail en équipe. Marine du Brésil.

ABSTRACT

The objective of this paper is to investigate social representation of team work in the Brazilian Navy. The theoretical bases of this paper were given by the psychosocial perspective of social representation theory created by S. Moscovici with emphasis on the structural approach of J. C. Abric. As to the empirical part, it was adopted the focal group technique. After that, it was applied a questionnaire with open and closed questions and a free evocation technique to a hundred and thirty nine militaries that belong to Lower Ranks, Intermediate and Superior Officer levels of the Surface and Submarine Forces. The results revealed different social representation of team work between Officers and Lower Ranks and also between the Operational Forces researched. It was proved that, due to the fact that leadership is the central core of social representation of team work in the Brazilian Navy, there's a resistance to make teams more autonomous although leaders stimulate their staff to express opinions and value participation in team work.

Key words: Social representation. Team work. Brazilian Navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Distribuição da amostra da pesquisa de acordo com o círculo hierárquico e Força Operativa	38
Figura 2 – Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao conjunto de sujeitos pesquisados.....	47
Figura 3 – Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo de Oficiais Superiores.	48
Figura 4 – Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos.	49
Figura 5 – Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo de Suboficiais e Sargentos.	51
Figura 6 – Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo da Força de Submarinos.....	52
Figura 7 – Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo da Força de Superfície	53
Tabela 1 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos quanto aos fatores que julgam mais contribuir para o bom desempenho das equipes.	58
Tabela 2 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas quanto aos fatores que julgam mais contribuir para o bom desempenho das equipes	60
Tabela 3 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos quanto aos fatores que julgam dificultar o bom desempenho das equipes.....	61
Tabela 4 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas quanto aos fatores que julgam dificultar o bom desempenho das equipes.	63
Tabela 5 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a transferência parcial ou temporária da coordenação de uma tarefa a um membro “menos antigo”.....	64
Tabela 6 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a transferência parcial ou temporária da	

coordenação de uma tarefa a um membro “menos antigo”.....	65
Tabela 7 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre se a hierarquia interfere no desenvolvimento do trabalho em equipe.	66
Tabela 8 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a interferência da hierarquia no desenvolvimento de equipes.	67
Tabela 9 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a interferência da hierarquia no desenvolvimento de equipes	68
Tabela 10 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o DEM ser um bom exemplo do trabalho em equipe.....	69
Tabela 11 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre porque o DEM é um trabalho em equipe.	71
Tabela 12 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre porque o DEM é um trabalho em equipe.....	71
Tabela 13 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas que envolvem elevados riscos para a sua execução.	73
Tabela 14 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas com grau de complexidade que requeiram dos indivíduos diferentes habilidades.	74
Tabela 15 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas que devem ser solucionadas rapidamente. ...	74
Tabela 16 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas sem prazo previsto para resolução	74
Tabela 17 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas cujos procedimentos e comportamentos são padronizados	75
Tabela 18 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas nas quais as decisões possíveis já foram tomadas.	75
Tabela 19 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças	

Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas com grau de complexidade que requeiram dos indivíduos diferentes habilidades.....	76
Tabela 20 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas que envolvem elevados riscos para a sua execução	76
Tabela 21 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas que devem ser solucionadas rapidamente.....	76
Tabela 22 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas sem prazo previsto para resolução.....	77
Tabela 23 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas cujos procedimentos e comportamentos são padronizados	77
Tabela 24 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas nas quais as decisões possíveis já foram tomadas.....	77
Tabela 25 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade do tamanho do grupo da equipe não ser muito numeroso.....	78
Tabela 26 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade do tamanho do grupo da equipe não ser muito numeroso.....	78
Tabela 27 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe conhecer os objetivos da tarefa a ser executada.....	79
Tabela 28 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da equipe conhecer os objetivos da tarefa a ser executada.....	79
Tabela 29 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe estabelecer suas próprias metas específicas, com base nos objetivos gerais a ela atribuídos.....	80
Tabela 30 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças	

Operativas sobre a necessidade da equipe estabelecer suas próprias metas específicas, com base nos objetivos gerais a ela atribuídos.....	80
Tabela 31 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe fazer uma análise prévia do que será realizado pelos seus integrantes, bem como uma análise posterior do desempenho alcançado.....	81
Tabela 32 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da equipe fazer uma análise prévia do que será realizado pelos seus integrantes, bem como uma análise posterior do desempenho alcançado.....	81
Tabela 33 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da divisão de tarefas na equipe se realizar com base nas habilidades profissionais e talentos pessoais dos seus integrantes.....	82
Tabela 34 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da divisão de tarefas na equipe e se realizar com base nas habilidades profissionais e talentos pessoais dos seus integrantes.....	82
Tabela 35 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe poder – tendo competência para isso – alterar os rumos da ação em face das dificuldades imprevistas.....	83
Tabela 36 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da equipe poder – tendo competência para isso – alterar os rumos da ação em face das dificuldades imprevistas.....	83
Tabela 37 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o intercâmbio de funções entre os integrantes da equipe.....	84
Tabela 38 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o intercâmbio de funções entre os integrantes da equipe.....	84
Tabela 39 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o a disposição para realizar tarefas não especializadas..	85

Tabela 40 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o a disposição para realizar tarefas não especializadas. ...	85
Tabela 41 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o fato das atividades nos setores operativos da MB serem primordialmente realizadas em equipe.	86
Tabela 42 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato das atividades nos setores operativos da MB serem primordialmente realizadas em equipe.	86
Tabela 43 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as medidas adotadas para desenvolver o trabalho em equipe na MB.....	87
Tabela 44 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre as medidas adotadas para desenvolver o trabalho em equipe na MB.....	89
Tabela 45 – Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as ações do líder que julgam mais contribuir para o desenvolvimento de um comprometimento com o resultado da tarefa. ...	90
Tabela 46 – Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre as ações do líder que julgam mais contribuir para o desenvolvimento de um comprometimento com o resultado da tarefa. ...	91

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 O PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1. Fundamentos da estrutura organizacional	17
1.2. A Marinha do Brasil e a profissão militar.....	20
1.3. O trabalho em equipe: revisão da literatura.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1. A teoria geral das representações sociais	29
2.2. A abordagem estrutural das representações sociais.....	32
3 OBJETIVOS	36
3.1. Objetivo geral.....	36
3.2. Objetivos específicos.....	36
4 METODOLOGIA	37
4.1. Participantes da pesquisa.....	37
4.2. Coleta de dados	38
4.3. Análise de dados.	43
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
5.1. Resultados da evocação livre	46
5.2. Resultados do questionário.....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	99
ANEXO A - Questionário.....	102
ANEXO B – Categorização da Questão nº 1	111
ANEXO C – Categorização da Questão nº 2.....	132
ANEXO D – Categorização da Questão nº 20.....	149
ANEXO E - Categorização da Questão nº 21.....	163
ANEXO F - Categorização das Questões nº 24, 25, 26.....	175

PRÁTICAS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO EM EQUIPE NA MARINHA DO BRASIL

INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado se propõe a estudar as práticas e representações sociais do trabalho em equipe na Marinha do Brasil.

O interesse pelo presente estudo está associado à experiência profissional da autora, há 10 anos no Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha, onde o trabalho em equipe, por se constituir em um princípio norteador das relações de trabalho, está inserido como pré-requisito no perfil militar naval e, portanto, avaliado como uma habilidade desejável ao militar na execução de suas atribuições.

Torna-se também foco de particular interesse por serem o coletivismo, o trabalho em equipe, a cooperação e a confiança valores essenciais nas organizações militares. Desenvolver tais valores seria fundamental para o fortalecimento da organização, preservando-a e transformando-a em um ponto de atração frente a um mundo de relações descartáveis e competitivas. Assim, a escolha do tema e a formulação dos objetivos a serem alcançados atendem a prioridades organizacionais identificadas pela autora e a sua contribuição eminentemente prática para a Marinha.

O trabalho em equipe tem sido muito estudado no ambiente organizacional, com ênfase nas condições que influenciam a sua adoção e a sua eficácia. Para Katzenbach (2001), deve-se trabalhar em equipe quando o desempenho exige contribuições coletivas, por meio de colaboração e integração de múltiplas habilidades e opiniões em tempo real. Líderes e grupos devem estudar cada desafio de desempenho que enfrentam e, então, analisar se as equipes seriam, ou não, o melhor meio para alcançar o resultado de desempenho naquela situação. Estes estudos mostram que o trabalho em equipe não se caracteriza meramente por realizar-se em grupo, mas pelo esforço coletivo, que resulta em um nível de desempenho maior que a soma das participações individuais. Somado a isto, tanto o processo de realização do trabalho quanto o seu produto são de responsabilidade individual e grupal.

Segundo Robbins & Finley (1997), nem todos os trabalhos são mais bem conduzidos em equipes, sendo isto função da complexidade das tarefas e da interdependência necessária à sua realização. Para o autor, as equipes são dispensáveis quando as tarefas não são prioritárias

e pouco significativas para a organização, e quando as decisões para a sua realização são centralizadas ou predeterminadas. Equipes são mais eficazes em tarefas de alta prioridade, de foco único, voltadas para a ação e para a obtenção de resultados em curto prazo. Assim sendo, no caso da Marinha Brasileira, que constitui o foco do presente projeto, importa estudar a prática do trabalho em equipe nas organizações que respondem pelas atividades-fim da instituição, as chamadas Forças Operativas. Por se tratar de uma instituição militar, variável importante a se levar em consideração nesse estudo é a estruturação hierárquica reguladora das relações entre os seus membros individuais, que possuem sempre um superior imediato.

Considerando o fato das organizações possuírem diferentes estruturas, que acabam por influir no comportamento e atitudes de seus integrantes, o primeiro tópico substantivo da caracterização do problema de pesquisa descreverá os componentes básicos de uma estrutura organizacional e algumas determinações destes sobre o trabalho em equipe. Em seguida será discutido que, de acordo com seus objetivos, uma organização poderá se situar entre dois modelos – o mecanicista e o orgânico –, para se concluir que o fato da Marinha estar menos sujeita às incertezas ambientais resultantes da competitividade do mercado faz com que se encontre mais próxima do modelo mecanicista.

Como segundo tópico de caracterização do problema de pesquisa será apresentada a estrutura organizacional da Marinha, considerando as influências das especificidades da profissão militar sobre a atribuição e coordenação das tarefas. Para Janowitz (1967), em razão dos riscos e imprevisibilidade da guerra, há uma tendência nas organizações militares a se tornarem mais dependentes de uma ordem estabelecida e a se apegarem a tudo o que é conhecido. Nas organizações militares, a prontidão para o combate determina uma estrutura baseada na hierarquia, disciplina e fortemente marcada pelos valores de grupo que, diante da adversidade, impulsionariam o militar a obter êxito. Neste sentido revela-se a importância que as organizações militares atribuem ao trabalho em equipe e a necessidade de desenvolvê-lo neste ambiente organizacional.

No terceiro tópico de caracterização do problema de pesquisa será apresentada uma revisão da literatura sobre o trabalho em equipe, onde serão tratados os fatores que contribuem para a formação de uma equipe eficaz e a consideração desses fatores num contexto de organizações hierarquizadas. Inicialmente, apresentar-se-ão as posições de alguns autores, segundo as quais seria primordial que o grupo fosse pequeno, integrado por pessoas que pudessem desenvolver habilidades técnicas, interpessoais e de solução de problemas, com objetivos comuns e responsabilidades individuais e grupais. Em seguida, serão apresentadas

as situações de trabalho mais aplicáveis à utilização de equipes. Finalmente, procurar-se-á demonstrar que, de acordo com a análise da autora, a escolha das organizações operativas da Marinha como foco da pesquisa se deu em razão delas oferecerem um campo fértil para o estudo do trabalho em equipe dentro da instituição.

Na fundamentação teórica do trabalho serão apresentados os conceitos da teoria das representações sociais considerados mais necessários à construção do objeto de pesquisa (SÁ, 1998) e às posteriores análise e discussão dos resultados alcançados na pesquisa de campo. Inicialmente, serão abordados os conceitos da teoria geral das representações sociais, inaugurada por Moscovici (1978) e, em seguida, serão relacionados os pressupostos da abordagem estrutural, teoria complementar escolhida para nortear esta pesquisa. Será ilustrada, ainda, a forma pela qual o estudo das representações sociais do trabalho em equipe, a partir da centralidade de seus elementos, poderia dar uma visão mais aprofundada do processo de transformação deste trabalho no contexto militar-naval. Por fim, será abordada a importância da compreensão da representação social do trabalho em equipe nos diversos setores operativos e em diversos níveis hierárquicos, visando contribuir para os esforços de desenvolvimento do trabalho de equipe no âmbito da Marinha do Brasil.

Seguir-se-á, na presente dissertação, a apresentação dos objetivos geral e específicos da pesquisa empírica, que se pretende cumprir para estudar o problema – como proposto e caracterizado – com base nos termos e recursos teórico-conceituais eleitos.

Nas considerações metodológicas serão definidos os sujeitos da pesquisa e apresentados os métodos e técnicas escolhidos para a coleta e a análise dos dados. A análise e a discussão dos resultados serão baseadas na teoria complementar das representações sociais, a abordagem estrutural que fundamenta esta pesquisa.

O capítulo final consiste numa síntese das conclusões autorizadas pela interpretação dos resultados à luz do referencial teórico das representações sociais, bem como da literatura sobre a psicologia social das organizações e, em especial, sobre as organizações militares.

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1. Fundamentos da estrutura organizacional

A estrutura organizacional é construída de acordo com a estratégia estabelecida pela organização, para atingir seus objetivos ao longo de sua existência. Nela está delimitado como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. São seis os elementos básicos (ROBBINS, 2004) que os administradores devem focar ao projetar suas organizações: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização e descentralização, e formalização.

A especialização ou divisão do trabalho descreve o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em funções diferenciadas. A essência da especialização é que, em vez de executada do começo ao fim por uma única pessoa, a atividade é dividida em um número específico de etapas, cada uma das quais realizada por um indivíduo diferente.

Durante boa parte da primeira metade do século XX, a especialização foi vista como fonte inesgotável de produtividade e uma forma mais eficaz de utilizar as habilidades dos funcionários. As tarefas passaram a ser tão simples e repetitivas que, para executá-las, não era exigido nenhum conhecimento mais profundo nem habilidades específicas, além de reduzir as necessidades de treinamento e o tempo para sua realização.

Na década de sessenta, a evolução tecnológica e os fatores humanos decorrentes da excessiva especialização do trabalho – tédio, fadiga, estresse, baixa produtividade, perda de qualidade, aumento de absenteísmo e rotatividade – levaram as empresas a buscar o aumento da produtividade pela adoção de princípios inversos aos preconizados pela administração científica corrente. As tarefas se tornaram ampliadas e variadas e as atividades mais complexas passaram a ser desenvolvidas principalmente em equipes, por permitir um intercâmbio de habilidades na sua realização.

Muitas empresas descobriram que delegar aos trabalhadores tarefas variadas, de modo a permitir que realizassem uma atividade completa, assim como colocá-los em equipes com habilidades intercambiáveis, acarretava resultados melhores e aumento de satisfação. (ROBBINS, S. P., 2004, p.189).

Segundo Robbins & Finley (1997), as organizações passaram a perseguir o ideal de equipes, mas não chegaram a presenciar o paraíso organizacional que esperavam, por terem sido as equipes basicamente empregadas como tática de redução de custo. Hoje em dia,

a maioria dos administradores não considera a especialização como obsoleta e nem as equipes como a melhor estratégia para a eficácia organizacional. Reconhece-se que ambas podem gerar economias em certos tipos de trabalho, mas se levadas a extremo, podem gerar problemas, considerando que o trabalho em equipe atende melhor às tarefas que apresentam maior complexidade em sua execução.

Depois de o trabalho ser dividido pela especialização é preciso agrupá-lo para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. Normalmente as tarefas são distribuídas em grupos de acordo com as funções que desempenham – recursos humanos, produtos, financeira, etc. –, o que se costuma chamar de departamentalização funcional, que possui a vantagem de se obter maior eficiência pela reunião de especialistas numa mesma área.

As departamentalizações podem ocorrer por diversos critérios, dependendo do produto, dos processos da sua produção, dos tipos de clientes da empresa e até por critérios geográficos ou territoriais. Embora as grandes organizações possam utilizar todas as formas de departamentalização, duas tendências têm sido observadas nas últimas décadas: a funcional – anteriormente descrita – e as baseadas em grupos específicos de clientes. (ROBBINS, 2004).

Nos tempos atuais, a departamentalização funcional revela-se acrescida das equipes multifuncionais, que ultrapassam as linhas divisórias tradicionais das organizações, para responder à complexidade de tarefas que exigem habilidades diversificadas para a sua execução. A segunda tendência é baseada em grupos específicos de clientes, com a vantagem de monitorar com mais eficiência suas necessidades e conseguir responder às mudanças que elas demandam.

A cadeia de comando é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo, determinando quem se reporta a quem na empresa. Para facilitar a coordenação, cada posição administrativa é colocada em um lugar na cadeia de comando e a cada administrador é delegado um grau de autoridade para cumprir suas responsabilidades. O princípio organizacional da unidade de comando determina que cada trabalhador tenha apenas um superior para se reportar diretamente, evitando que o funcionário enfrente demandas conflitantes de diferentes chefias. A relevância dos conceitos de cadeia de comando é, entretanto, substancialmente menor nos dias de hoje, em razão dos avanços da tecnologia da computação e da tendência à autonomia apresentada pelos trabalhadores.

Outro fator importante dentro da estruturação organizacional é a amplitude de controle que define quantos funcionários uma chefia deve ter para dirigir com eficiência. As pequenas

amplitudes – cinco ou seis elementos – facilitam o controle dos funcionários, mas possuem as desvantagens de serem onerosas, de dificultar a comunicação vertical e estimular uma supervisão muito rígida, fator desmotivador, já que a autonomia do funcionário se torna mais limitada.

Nos últimos anos a tendência tem sido de amplitudes maiores, mais consistentes com os esforços recentes de redução de custos, agilidade no processo decisório, aumento de flexibilidade, aproximação dos clientes e autonomia dos trabalhadores. A desvantagem desta amplitude maior – um possível prejuízo do desempenho relativo à falta de assistência do líder – seria minimizada através de fortes investimentos em treinamento de pessoal.

O grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização também constitui fator determinante da estrutura organizacional. Normalmente, dizemos que uma organização é centralizada quando a cúpula toma todas as decisões essenciais, com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores. Devido a recentes esforços dos administradores, com vistas a tornar as organizações mais flexíveis e com maior capacidade de reação, a tendência tem sido marcadamente a de descentralizar o processo decisório, incentivando maior participação dos escalões situados mais distantes dos altos executivos, mas que se encontram mais próximos da ação e detêm mais informações sobre o problema que a cúpula dirigente.

O grau de formalização das tarefas dentro da organização revelará o quanto o responsável por ela detém de autonomia para decidir o que fazer, quando e como fazer. Nas organizações que se caracterizam por alto grau de formalização, existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho. A formalização varia muito dependendo da empresa, assim como da tarefa que se realiza. A padronização muitas vezes se torna necessária na execução de algumas tarefas, mas muitas vezes também pode significar uma barreira à criatividade e à adoção de comportamentos alternativos mais eficazes para sua execução.

Robbins (2004) apresenta dois modelos extremos de estrutura organizacional a partir da consideração dos componentes organizacionais. Em um extremo, o modelo denominado mecanicista, padronizado e burocrático, que se caracteriza por possuir extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informações (basicamente informação descendente) e um processo decisório centralizado. No outro extremo estaria o modelo orgânico, que utiliza equipes multifuncionais e multihierárquicas, tem baixa

formalização, possui ampla rede de informações (comunicação lateral, ascendente e descendente) e envolve grande participação no processo decisório.

Embora a burocracia esteja fora de moda, muitas organizações ainda guardam características burocráticas básicas, em particular a especialização e a alta formalização. Entretanto, a amplitude de controle foi aumentada, a autoridade descentralizada e os departamentos funcionais foram suplementados com a utilização cada vez maior de equipes. Outra tendência é a divisão das burocracias em miniburocracias, menores e funcionais, com missão própria e metas de lucro.

A estrutura organizacional está intimamente relacionada com a estratégia geral adotada pela organização. Em geral, as empresas que adotam uma estratégia mais inovadora estão expostas a um ambiente mais incerto e dinâmico – devido à competitividade – e necessitam da flexibilidade oferecida pela estrutura orgânica.

As organizações militares vêm sofrendo significativos ajustes em sua estrutura, tanto em relação às tarefas, quanto em relação às pessoas que as realizam. Entretanto, por estarem menos sujeitas às incertezas ambientais resultantes da competitividade do mercado, as organizações militares se mostram menos vulneráveis às mudanças e mais próximas do modelo mecanicista. Como organizações de funcionamento mais burocrático, elas utilizam o recurso do trabalho em equipe para contornar as desvantagens de uma departamentalização funcional que, diante de tarefas mais complexas, necessita de uma gama maior de habilidades para a sua execução.

1.2. A Marinha do Brasil e a profissão militar

As Forças Armadas, essenciais à execução da política de segurança nacional, são constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, e destinam-se a defender a Pátria e garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei. (Estatuto dos Militares, Título I, Capítulo I, art 2°).

A Marinha é uma organização militar que, por meio do poder naval, destina-se a defender os interesses da nação no mar e, ali, garantir-lhe a integridade e soberania. Por seu intermédio, assegura-se o uso econômico e estratégico do mar. (MARINHA DO BRASIL, 1997).

No Brasil, 95% de todo o comércio exterior são transportados por vias marítimas, 75% do petróleo nacional são extraídos do subsolo marinho. A pesca, o turismo e a extração de matéria-prima do mar chamam a atenção dos interesses internacionais. Neste sentido, torna-se

fundamental dispor de um poder naval capaz de assegurar um patamar de dissuasão que imponha ao adversário um custo elevado à sua eventual opção militar, dissuadindo agressões e incentivando a solução pacífica das controvérsias. (MARINHA DO BRASIL, 1997).

O Poder Naval está estruturado fundamentalmente na Esquadra – que tem sob sua subordinação a Força de Superfície, a Força de Submarino e a Força Aeronaval. Além das Forças Operativas, a Marinha contempla em seu organograma segmentos de diferentes áreas – de formação profissional, de saúde, de abastecimento, de desenvolvimento de sistemas, de hidrografia etc – que promovem o preparo e o desenvolvimento do seu pessoal e dos seus meios com a finalidade de alcançar seu primordial objetivo: a defesa marítima nacional.

As organizações militares possuem cadeias de comando hierarquizadas, chamadas de estruturas verticais de poder, uma linha que ordena a autoridade, do grau mais alto ao mais baixo, de todos os membros da instituição, de modo que todos ali possuem um superior imediato. Nelas, as decisões são tomadas pelo comando superior e os comandos subordinados levam adiante as diretrizes por ele estabelecidas.

Nas instituições militares, as atribuições de cada cargo são reguladas por leis e disposições que delimitam as tarefas, os poderes para assegurar sua execução e a nomeação de pessoas para sua realização. “As obrigações inerentes ao cargo militar devem ser compatíveis com o correspondente grau hierárquico e definidas em legislação ou regulamentação específica.” (Estatuto dos Militares, cap. IV, art. 20, parágrafo 2°).

Os cargos militares são providos com o pessoal que satisfaça aos requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho.

As especificidades da estrutura organizacional militar, decorrentes de normas e costumes construídos desde o seu surgimento a partir do exercício das atividades militares, acabam por conferir a seus membros características específicas que os distinguem dos outros indivíduos da sociedade civil: usam armas, uniformes, convivem em quartéis ou regime de internato, são regidos por uma hierarquia e disciplina, sofrem restrições na sua liberdade individual e realizam um juramento perante a instituição de defesa da Pátria, mesmo que esta implique no sacrifício de suas próprias vidas.

Em razão do próprio objetivo da instituição, a estrutura organizacional e as normas de conduta decorrentes adquirem uma importância grande nas forças militares, pois elas visam à prontidão de seus homens para o combate. Nesse sentido, a hierarquia e a disciplina são princípios norteadores das organizações militares. Os regulamentos resultantes de tais princípios, necessariamente precisam ser elaborados com alto grau de formalização, visto que

na profissão militar a repetição e a obediência, mesmo considerando a importância da criatividade e autonomia diante do caráter altamente técnico da guerra moderna, trariam maior eficácia para os propósitos organizacionais, considerando a violência, o risco de vida e a estreita convivência grupal a que os militares se submetem.

Anthony Kellet (1987) considera que a disciplina militar tem como principal objetivo impedir que o soldado, em momento de grande perigo, siga seu instinto básico de autopreservação, mesmo que este perigo o leve a morte. Funciona também para a manutenção da ordem e adaptação do recruta à vida militar. Um ilustre militar inglês, General Wavell (apud RATTENBACH, 1972) conceituou a disciplina como um processo pelo qual uma pessoa é persuadida a fazer alguma coisa que de outra forma não faria, porque aprendeu o que é certo, próprio e conveniente fazer. Rattenbach (1972), em seu livro intitulado *El sistema social-militar en la sociedad moderna*, apresenta algumas considerações de Max Weber (1969) sobre a disciplina. Esta consiste numa execução racional, precisa e metódica de uma ordem recebida, realizada sem nenhuma crítica, numa atitude dedicada exclusivamente ao seu cumprimento. Pressupõe também uma execução uniforme por parte de uma multiplicidade de homens, através de um adestramento prévio dos indivíduos. Ainda segundo Weber, a disciplina seria movida por uma causa e não por uma pessoa e estaria associada a fortes motivos éticos.

As regras de convivência entre militares, estando ou não em serviço, em ambiente militar, devem ser restringidas de acordo com o seu círculo hierárquico. O oficialato é constituído do círculo de Oficiais Gerais, de Oficiais Superiores, de Oficiais Intermediários e de Oficiais Subalternos. Na guarnição temos o círculo de Suboficiais e Sargentos e o de Cabos e Soldados/Marinheiros. Os dormitórios, ranchos e lugares de recreação, a fim de atender a estas exigências, são separados de acordo com o círculo. Esta exigência é baseada numa experiência milenar de comando, que entende que a excessiva familiaridade entre militares de diferentes círculos pode resultar em prejuízos na liderança, principalmente quando o militar encontra-se em combate.

Quando falamos na eficácia dos propósitos organizacionais militares, outro aspecto importante a se considerar são os valores cultivados na organização, que, dirigidos ao bem comum, constituem a base espiritual da profissão militar. Rattenbach (1972) apresenta como primordiais o valor da lealdade – que une subordinados e superiores e cria laços profundos capazes de resistir a grandes crises –, o cavalheirismo – que ressalta o valor da boa educação nos relacionamentos sociais –, a camaradagem – que significa amizade profissional, e está

baseada no espírito de corpo, na criação de vínculos e no fortalecimento e coesão do grupo – e, por fim, a honra militar – que funciona como um meio para se controlar o medo, pois não enfrentar o medo e fugir seria uma falta grave à honra militar.

Para Rattenbach (op. cit.), o sentimento de devoção alimentado pelo grupo à sua Força, também chamado “espírito de corpo”, incentiva o militar a desejar êxito na adversidade e se torna ainda maior em tempo de guerra, quando destinado ao seu pelotão – grupo primário mais imediato do soldado. Nestes grupos, a troca de experiência é facilitada pela proximidade e, quando favorável, possibilita a coesão grupal, que impulsiona cada um no grupo a dar o máximo de si pelo outro. Entretanto, quando este contato no grupo primário é carregado negativamente, tem um efeito desintegrador muito mais intenso do que se estivesse em grupos maiores. Nesse sentido, as escolas de formação militar estimulam a experiência de internato e a intensa convivência em grupo, para que seja desenvolvida nos militares uma consciência coletiva, caracterizada por um espírito de corpo, de solidariedade, um ideal comum e um orgulho de pertencer ao mesmo grupo.

1.3. O trabalho em equipe: revisão da literatura

É inquestionável a importância dos grupos para as organizações. Neles os indivíduos têm a possibilidade de ajudar-se mutuamente, seja através da observação ou da troca de informação, e melhorar o desempenho de suas tarefas. O fato de pertencer a um grupo, além de conferir ao indivíduo uma identidade, orienta seu comportamento de acordo com os padrões de conduta do grupo. Neste sentido o grupo proporciona um sentimento de pertencimento, de auto-estima e segurança.

Assim como as pessoas, os grupos precisam dar certo para que a organização venha a prosperar. Um grupo eficaz é aquele que desempenha sua tarefa com qualidade, dentro dos prazos estabelecidos e que as pessoas que dele participam estão satisfeitas com as realizações e os relacionamentos interpessoais. Os membros do grupo podem decidir otimizar seu desempenho como grupo, escolhendo trabalhar em equipe. Em equipes, as pessoas trabalham em prol de um objetivo comum, com responsabilidades individuais e compartilhadas, através de habilidades que se complementam, de modo que o esforço empenhado para a realização da tarefa resulta em um nível de desempenho maior que a soma das contribuições individuais de cada membro do grupo. “A essência de uma equipe é o compromisso compartilhado. Sem ela

os grupos executam como indivíduos; com ela, transformam-se em uma unidade poderosa do desempenho coletivo.” (Katzenbach, 2004, p. 133).

A motivação de que os membros das equipes precisam para trabalhar ativamente uns com os outros na realização de tarefas importantes pode ser impulsionada pelos valores de coletividade da organização. James Coleman (apud FUKUYAMA, 1996) chamou de “capital social” a capacidade de as pessoas trabalharem juntas visando a objetivos comuns em grupos e organizações. Esta capacidade de associação depende do alto grau em que as comunidades compartilham suas normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos de grupo. Segundo Fukuyama (1996), este capital social deve ser alimentado e fomentado, pois estes valores, quando fortes, constroem sociedades solidárias, unidas pela confiança e, conseqüentemente, com mais recursos para enfrentar as situações de crise.

Como evidencia a CF(T) Érica Barreto (2006), pesquisadora e instrutora de Liderança na Escola Naval, as organizações militares são orientadas por valores de coletividade e a Marinha deve cultivá-los e fazer deles um diferencial estratégico.

O coletivismo, trabalho em equipe, cooperação e confiança são valores típicos das organizações militares, há que preservá-los e deles tirar partido. O bom clima organizacional, o espírito de navio, a noção de “família naval” são os exemplos vivos desse patrimônio a ser cultivado como diferencial estratégico da Marinha do Brasil. (Barreto, 2006, p.06)

Para Shermerhorn Jr., Hunt & Osborn (1999), equipes de alto desempenho apresentam valores de núcleo que ajudam a guiar as atitudes e o comportamento para a direção adequada ao propósito da equipe. Esses valores agem como um sistema de controle interno do grupo ou equipe e podem substituir grande parte da direção externa propiciada por um supervisor.

Muitos dos atuais desafios de desempenho não podem ser superados por meio das somas dos esforços individuais e necessitam dos produtos do trabalho coletivo das equipes. Para serem eficazes, em qualquer tipo de ambiente, as equipes devem seguir algumas características essenciais relacionadas à sua composição, aos seus objetivos e metas e às habilidades e responsabilidades de seus membros.

Quando o grupo é constituído por um número grande de pessoas, o trabalho em equipe não deve ser aplicado, a não ser através da formação de subequipes. Para Katzenbach & Smith (2001), havendo mais de dez ou doze pessoas no grupo, talvez este número seja maior do que o conveniente para a aplicação do modelo de equipe com eficiência. Grupos grandes favorecem a abordagem de liderança única, já que eles não exigem que todos os integrantes trabalhem em conjunto para a obtenção do êxito. É preciso identificar dentro do grupo quem

efetivamente precisa estar comprometido com o trabalho em equipe e quem poderá contribuir com colaborações especializadas. Para Robbins (2002), equipes eficazes devem ser constituídas por cinco a doze pessoas. Segundo o autor, equipes pequenas apresentam pouca diversidade de ponto de vista e equipes com mais de dez pessoas apresentam maior dificuldade para interagir construtivamente, além de não favorecer a coesão, o comprometimento e a responsabilidade mútua necessários à obtenção de um alto desempenho.

A escolha por realizar um trabalho em equipe sugere que os indivíduos, ao trabalharem sozinhos, não teriam todas as respostas, habilidades e experiências necessárias para desempenhar a tarefa com eficácia. No início de sua formação, a equipe dispõe das habilidades para realizar o trabalho, mas ainda não sabe explorá-las por completo e, para obter êxito, exigirá aprendizado e crescimento por parte de quase todos os integrantes. Por esta razão, na formação de uma equipe eficaz, o líder deve identificar nos membros de seu grupo, tanto quanto as habilidades necessárias, o potencial para desenvolvê-las. Mais do que isto, ele deve proporcionar aos integrantes da equipe, por meio de um intercâmbio das tarefas coletivas, o desenvolvimento de habilidades importantes ao desempenho. Para Donnellon (2006), a chance de aprender e progredir profissionalmente, o reconhecimento pelas realizações e o prazer de se juntar a uma equipe e trabalhar com outras pessoas representam poderoso instrumento motivacional.

Para funcionar eficazmente, todas as equipes necessitam de uma mescla de experiência técnica/funcional com talento para resolver problemas e tomar decisões – definido como a habilidade para identificar problemas, gerando alternativas e fazendo escolhas competentes – e habilidades interpessoais – caracterizadas pela capacidade de se comunicar e solucionar conflitos. Para Robbins (2002), um fator que pode causar sérios prejuízos no desempenho geral da equipe é a inclusão de pessoas com características de personalidade muito diversas, com níveis discrepantes de comprometimento com o trabalho e com fraca dose de solidariedade.

Embora os objetivos gerais de uma tarefa forneçam direção a uma equipe, é o comprometimento com resultados específicos de desempenho que torna o propósito realmente significativo. Em razão disto, equipes eficazes transformam os objetivos gerais traçados pela organização em metas específicas, resultantes da integração dos pontos de vista dos seus membros, tornando-as mais significativas para estes. Para Katzenbach & Smith (2001), os objetivos e as metas da organização atuam em conjunto, refletindo-se e reforçando-se entre si.

Para Shermerhorn Jr, Hunt & Osborn (1999), os objetivos específicos fornecem um foco para a solução de problemas e a resolução de conflitos, definem padrões para a medição dos resultados e para a obtenção de feedback do desempenho. Além dos objetivos específicos, a equipe define as tarefas necessárias à obtenção do bom desempenho, bem como a quem caberá a sua execução.

Os esforços na definição dos objetivos, na reestruturação de metas e parâmetros de mensuração, ajudam os membros do grupo a compreender a responsabilidade mútua, compartilhada por todos da equipe, em vez da puramente individual.

Embora um dos principais requisitos para uma verdadeira equipe seja o senso de responsabilidade mútua, o desempenho não acontece sem que cada membro assuma a responsabilidade individual por muitas tarefas, inclusive com a contribuição de sua habilidade aos produtos de trabalho coletivo. O trabalho em equipe depende de ambas as responsabilidades, mas como é dada maior a importância ao trabalho coletivo em relação ao individual, a responsabilidade mútua também possui importância relativa maior.

Katzenbach & Smith (2001) descrevem algumas atenções que o conceito de responsabilidade mútua requer. Dentre elas podemos citar a clareza no que se refere aos resultados de desempenho. As pessoas não podem considerar-se responsáveis pelo desempenho coletivo se não concordarem com metas e prazos. Pequenos grupos devem ser rigorosos quanto a metas, medidas e prazos e devem fazê-lo a partir de uma base firme de entendimento demonstrável e compartilhado.

Deve ser dada grande atenção ao sistema de recompensa e reconhecimento que, na maioria das empresas, é direcionado ao indivíduo ou a grupos grandes, através da divisão de lucros. Como raramente grupos pequenos se encaixam nesses programas, caberá ao próprio grupo reconhecer e divulgar as realizações de equipe. Extremamente importante também é a maneira pela qual o grupo lida com fracassos e contratempos. No trabalho coletivo, censura e crédito são questões coletivas e não individuais.

A oportunidade de explorar de maneira criativa e diversificada seus talentos e habilidades dá aos membros do grupo a possibilidade de ter a verdadeira dimensão de sua responsabilidade em relação ao desempenho. Para garantir um senso de responsabilidade mútua na equipe as tarefas devem ser distribuídas de acordo com a habilidade dos seus membros e não com base no título do cargo, na posição ou hierarquia, o que com frequência desestimula a participação. Outro padrão ainda mais desestimulante é quando o trabalho rotineiro é destinado aos novatos, enquanto os membros antigos assumem sempre os papéis

de supervisão e orientação, nunca se envolvendo diretamente na realização dos trabalhos que supervisionam. Em uma equipe eficaz, líderes de equipe devem ser capazes de preencher lacunas e intervir quando o trabalho não está sendo eficiente. Nenhum integrante de grupo deve se isentar de tarefas mais difíceis ou banais. As tarefas devem ser distribuídas de modo a ajudar a desenvolver novas habilidades, inclusive a liderança, pois à medida que os membros do grupo constatarem o seu crescimento pessoal terão fortalecido os seus sentimentos de confiança, comprometimento e responsabilidade mútua. “A responsabilidade mútua exige que os integrantes acreditem que as tarefas são designadas aos mais capazes de apresentar resultados e que todos na equipe executam igual quantidade de trabalho efetivo.” (Katzenbach & Smith, 2001, p. 134).

Para Katzenbach (2001), a equipe não é uma estrutura permanente, imutável, e deve ser um recurso para otimizar o desempenho em algumas situações e, como tal, pode ser utilizado em todos os ambientes de trabalho. A estrutura formal favorece o modelo de liderança individual, devido à eficiência com relação ao tempo e à responsabilidade individual. Entretanto, uma integração entre as duas abordagens – de equipe e liderança individual – é a essência para aumentar a capacidade de liderança dentro dos grupos gerenciais em todos os níveis.

Nas organizações militares, o comando, a autoridade, as designações dos cargos e as atribuições de responsabilidades inerentes a eles são vinculados aos respectivos níveis hierárquicos. A condução do trabalho gira em torno de um líder individual de um grupo formado com base em posições formais e não em habilidades individuais – sendo estas, com raras exceções, supostas apenas em função de treinamentos prévios e não de demonstrações efetivas em serviço –, com objetivos e metas idênticos aos objetivos e metas gerais da instituição e com comportamentos totalmente determinados pela atribuição de responsabilidade individual ao líder formal do grupo. Considerando as características e requisitos do trabalho em equipe, que vêm de ser resenhados, como avaliar e estabelecer condições de desenvolvimento do desempenho de equipe dentro do modelo organizacional militar se torna o grande desafio, do qual o presente projeto de pesquisa se ocupa, focalizando especificamente a Marinha e, dentro desta, os conjuntos institucionais envolvidos mais diretamente com a sua dimensão fim, ou seja, as Forças Operativas.

Para Robins e Finley (1997), o trabalho em equipe é mais bem utilizado em tarefas de alta prioridade, de natureza interfuncional, cujos resultados sejam de alto impacto para a empresa, de foco único, voltadas para a ação e para a obtenção de resultados em curto prazo.

Esta é a razão pela qual as equipes das organizações operativas tornam-se o objeto de interesse deste trabalho, pois além de responderem pelas atividades-fim da instituição, realizam tarefas operativas que exigem do grupo melhor utilização dos seus recursos humanos, foco na tarefa, rapidez na solução de problemas e um conhecimento profundo e amplo da organização.

Compreender o valor e o potencial das equipes tem se mostrado muito mais fácil do que aplicar as ações exigidas para que a equipe apresente resultados. E, em qualquer tipo de ambiente, criar equipes de alto desempenho constitui-se em uma tarefa desafiadora. No que se refere especificamente ao ambiente militar naval, um primeiro e importante passo para isso pode ser a identificação das representações sociais do trabalho em equipe que sejam atualmente predominantes em diversos níveis hierárquicos das forças navais operativas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A teoria geral das representações sociais

Para estudar as representações sociais do trabalho em equipe, precisamos de um conhecimento mais amplo sobre o conceito e a teoria das representações sociais, a fim de que as interpretações dos resultados de pesquisas e possíveis sugestões de intervenções possam ser bem fundamentadas. Sá (1998) trata da interdependência da teoria e da metodologia no planejamento de pesquisa, ressaltando que este envolve não apenas a elaboração de boas perguntas, mas também a extração nas respostas do caráter organizado que a teoria atribui às representações sociais.

Em primeiro lugar serão apresentadas algumas proposições básicas da teoria geral, inaugurada por Serge Moscovici (1978), relacionadas à origem do conceito, definição, funções, finalidade e processos de formação. Em seguida, será exposto o conjunto de pressupostos teóricos e metodológicos que efetivamente orientará esta pesquisa, a abordagem estrutural das representações sociais, postulada por Abric e desenvolvida pelo Grupo do Midi (SÁ, 1996), e suas significativas contribuições sobre a organização interna das representações e seu processo de transformação.

Coube a Durkheim (apud MOSCOVICI, 2003) a formulação da noção de representação coletiva. Esta se refere a um modo uniforme de pensar e agir coletivo, capaz de preservar o vínculo grupal e de sobreviver às gerações. Entretanto, a preocupação em definir a sociologia como uma ciência autônoma o levou a defender uma separação radical entre representação individual e representação coletiva e a sugerir que a primeira deveria ser objeto da psicologia, enquanto a última da sociologia.

A sociologia de Durkheim estava orientada àquilo que fazia com que as sociedades se mantivessem coesas e preservadas – os mitos, as lendas, as tradições, as crenças, as línguas – e não estava preocupada com a estrutura e dinâmica interna das representações. Em seus escritos chegou a conferir à psicologia social a tarefa de estudar as leis do pensamento coletivo.

Serge Moscovici, norteado pelo projeto de construir uma psicologia social do conhecimento, retomou o conceito de representação, na década de 50. Contudo, orientou seus estudos para um campo mais amplo de representações do que apenas àquelas de caráter

estáveis, acumuladas culturalmente no decorrer da história, propostas por Durkheim. Seu interesse estava em compreender a pluralidade de representações na sociedade moderna – que com o desenvolvimento das ciências, mudou radicalmente seu modo de pensar –, como elas emergiam, se transformavam ou se mantinham. Neste interesse de estudar a estrutura e a dinâmica das representações produzidas na vida cotidiana, Moscovici, transformou o que antes era visto apenas como um conceito num fenômeno. Ao acrescentar novos fenômenos ao campo de estudo, Moscovici entendeu que o adjetivo social cobriria de forma mais abrangente os diferentes tipos de representação.

Para sintetizar: se, no sentido clássico, as representações coletivas se constituem em instrumento explanatório e se referem a uma classe geral de idéias e crenças (ciência, mito, religião, etc.), para nós, são fenômenos que precisam ser descritos e explicados. São fenômenos específicos que estão relacionados com um modo particular de compreender e de se comunicar – um modo que cria tanto a realidade como o senso comum. É para enfatizar esta distinção que uso o termo “social” em vez de “coletivo”. (MOSCOVICI, 2003, p.49).

Moscovici (1976, p.26) define as representações sociais como “uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos”. Para o autor, o que dá às representações o atributo de social não é tanto o fato de elas serem engendradas coletivamente, e sim o de desempenharem uma função exclusivamente social, ou seja, de formação de condutas e de orientação das comunicações sociais.

Segundo Abric (1994, p.28), na dinâmica das relações e práticas sociais, as representações sociais possuem quatro funções essenciais: a função de saber, a identitária, a de orientação e a justificatória. A função do saber possibilita aos atores sociais assimilar o conhecimento em coerência com o seu sistema cognitivo e seus valores e, ao mesmo tempo, criar um quadro de referência comum que possibilite as trocas sociais e a difusão desse saber “ingênuo”. A função identitária possibilita ao grupo se diferenciar dentro do campo social, permitindo a elaboração de uma identidade compatível com o sistema de normas e valores no qual ele está inserido, protegendo assim a sua própria especificidade. A função de orientação está referida ao comportamento dos indivíduos e às práticas sociais, que resultam da interpretação que o sujeito faz da realidade baseado nos seu sistema de referência. Neste sentido pode-se dizer que a representação é um guia para a ação. A função justificatória se refere à avaliação da ação para justificar as suas condutas perante uma determinada situação ou diante de algum participante.

Percebe-se, através das funções sociais da representação, o quanto os valores e as normas de referência determinam o pensamento social e são suporte para o comportamento cotidiano. Os militares pertencentes a círculos hierárquicos diferentes, possuem normas e valores que determinam a sua prática cotidiana de trabalho. No âmbito da responsabilidade individual, por exemplo, as diferenças expressivas entre o líder e seus comandados remetem ao tempo da guerra, quando a derrota aparece muito mais amarga para um general, que tem a obrigação de levar seu pessoal à vitória, do que para a tropa que, diante da derrota, consola-se com um sentimento de dever cumprido (KELLET, 1987). Seria então um olhar ingênuo entender as práticas do trabalho em equipe na Marinha, bem como as representações que as orientam, sem vinculá-las às suas influências culturais. O que determina isto é a necessidade de tornar familiar algo não-familiar, definida por Moscovici (2003) como a finalidade de todas as representações.

Na dinâmica de familiarização, objetos, pessoas e situações são compreendidos em relação a prévios paradigmas e incorporados no universo social destituídos de qualquer sentimento de estranheza ou tensão. Esta ação tem a função de preservar a identidade coletiva da sociedade e põe em funcionamento dois mecanismos de um processo de formação de pensamento baseado na memória, denominados ancoragem e objetivação.

O primeiro processo consiste em colocar idéias estranhas em um contexto familiar, estabelecendo relações com as representações estocadas na memória. A ancoragem parece funcionar como estabilizador do meio, como redutor de novas aprendizagens e comportamentos inovadores. O processo, contudo, é mais complexo, pois leva à produção de transformações de representações já constituídas.

Ancoragem é, a um tempo, um processo de redução do novo ao velho e reelaboração do velho tornando-o novo. Desta forma, reencontramos o modelo genético de Piaget (1976): num primeiro momento verificam-se reações de assimilação tendentes a incorporar o novo objeto numa representação já existente; num segundo momento, verificam-se reações de acomodação nas representações estabelecidas. (Vala, 2000, p.474).

O mecanismo de objetivação consiste na materialização dos conceitos através da ligação destes às imagens, tornando-os mais reais, palpáveis e, por conseguinte, mais assimiláveis. Essa impressão de realismo faz com que os indivíduos percebam as representações como pertencentes a uma realidade exterior a eles sem implicá-los nesta construção. Ao “coisificar” uma idéia, ou seja, localizá-la fora da mente individual, o sujeito a

vincula a um ambiente de maneira quase anônima, permitindo que os indivíduos se apossam dela.

Segundo Sá (1998), a consideração desses mecanismos formadores da representação propostos por Moscovici, na condução de pesquisas em representações sociais, vem sofrendo atenuações. No caso da ancoragem, há uma dificuldade intrínseca de sua identificação, visto que se refere a conteúdos muitos antigos difíceis de serem resgatados. No caso da objetivação, além da dificuldade de sua pesquisa, dois dos desdobramentos da teoria, o de Abric e o de Doise, acabaram por não privilegiá-la, já que a noção teórica dos autores – respectivamente, de núcleo central e de princípios organizadores – remete a uma estrutura interna que organiza os elementos da representação e lhes dá significação.

2.2. A abordagem estrutural das representações sociais

A teoria do núcleo central, formulada por Abric, se caracteriza como uma complementação à teoria geral e traz contribuições bastante significativas para a condução das pesquisas de representações sociais.

Segundo Abric (2000, p.31) “a organização de uma representação social apresenta uma característica específica, a de ser organizada em torno de um núcleo central, constituindo-se em um ou mais elementos que dão significação à representação”.

Neste sentido para Abric (2000, p.31) o núcleo central é responsável pela definição do significado e pela organização do conjunto de elementos que constituem a representação. Dentro desta perspectiva teórica, a simples identificação do conteúdo de uma representação não é suficiente para reconhecê-la, pois duas representações definidas por um mesmo conteúdo podem ser radicalmente diferentes, caso a organização destes elementos, portanto sua centralidade, seja diferente. O que significa que toda modificação do núcleo central provoca uma transformação completa na representação.

Segundo Sá (1996), os avanços neste campo de estudo – por exemplo, as contribuições de Claude Flament sobre os esquemas periféricos e a hipótese de condicionalidade – e a necessidade de uma explicação teórica para algumas características aparentemente contraditórias das representações – ao mesmo tempo estáveis e móveis, rígidas e flexíveis, consensuais e individualmente diferenciadas – conduziram Abric e o Grupo do Midi a uma nova proposição teórica a respeito da organização interna da representação social. Esta seria regida por um sistema sociocognitivo composto de dois subsistemas: um sistema central (cuja

determinação é essencialmente social) e um sistema periférico (cuja determinação é mais individualizada e contextualizada), que funcionariam como uma entidade, onde cada parte tem um papel específico e complementar ao do outro.

No sistema central estariam os elementos representacionais associados a crenças e valores coletivamente produzidos e historicamente determinados, que garantem a identidade e permanência do grupo. Justamente por possuir estes atributos, tais elementos são considerados inquestionáveis e resistentes à mudança. “Um sistema central, cuja determinação é essencialmente social, ligada às condições históricas, sociológicas e ideológicas, diretamente associado aos valores e normas, definindo os princípios fundamentais em torno dos quais se constituem as representações”. (ABRIC, 2000, p.33).

O caráter consensual de uma representação não está referido a um pensamento comum a todo grupo, e sim aos valores fundamentais partilhados pelo grupo acerca daquele objeto representado, valores estes contidos no núcleo central. “Além do mais, ele é relativamente independente do contexto imediato dentro do qual o sujeito utiliza ou verbaliza suas representações; sua origem está em outro lugar, no contexto global – histórico, social e ideológico – que define as normas e valores do grupo”. (Abric, 2000, p.33)

Os elementos contidos no sistema central fazem parte de um subconjunto dos elementos contidos numa representação. Tais elementos do núcleo, de origem social, determinariam a organização de novos elementos, que fariam parte da periferia da representação e constituiriam os conteúdos mais acessíveis e concretos da representação social.

Em torno do núcleo central, os elementos do sistema periférico são organizados, o que possibilita o surgimento de conteúdos representacionais ligados ao contexto mais imediato, a adaptação da representação às mudanças conjunturais e o surgimento de representações e práticas sociais mais individualizadas. Mais uma vez estamos diante da exigência de familiaridade do pensamento social.

O sistema periférico, segundo Abric (2000), responde por três funções primordiais: a função de concretização, a de regulação e a de defesa. A primeira constitui a interface entre o núcleo central e a situação concreta na qual a representação é elaborada e permite a formulação da representação em termos mais acessíveis. A regulação se refere à capacidade desses elementos periféricos de reagirem com mais flexibilidade às mudanças, absorvendo-as sem atingir o núcleo central e conseqüentemente o significado da representação. A função de

defesa, também resultante da flexibilidade e elasticidade do sistema periférico, integra nas representações as variações individuais, suportando, assim, a heterogeneidade do grupo.

Entende-se que a heterogeneidade do sistema periférico não é sinal de representações diferentes. Já os elementos do núcleo determinam a significação da representação. Relembrando o critério comparativo de Abric (2000, p.33) “duas representações são diferentes se, e apenas, os seus respectivos núcleos centrais forem diferentes. Senão, trata-se da mesma representação, cujas periferias refletem diferentes situações vividas pelos dois grupos, o que, segundo FLAMENT, é resultante da natureza condicional das cognições periféricas.

Para Flament (apud SÁ, 1996), a estrutura de uma representação pode conter representações com prescrições incondicionais (ou absolutas), que se caracterizariam por serem inegociáveis e pertencentes ao sistema central, e prescrições condicionais, que se caracterizariam por serem negociáveis e pertencerem ao sistema periférico. Flament considera que as prescrições condicionais constituem a maioria no campo representacional, embora a nível discursivo tendam a aparecer como absolutas, visto que os sujeitos, em sua fala, normalmente apresentam uma idéia concluída sem considerar uma possibilidade secundária.

As representações sociais do trabalho em equipe serão pesquisadas em diferentes níveis hierárquicos e em setores operativos distintos de acordo com as proposições teóricas da abordagem estrutural. Será verificado a partir do critério comparativo de Abric, se as diferenças nos conteúdos representacionais existentes dentro destes grupos, estarão localizadas no sistema central ou periférico da representação. Se contidas na periferia, tais diferenças serão, nos termos de Flament (apud Abric, 2000), aparentes, resultantes apenas de situações específicas da realidade imediata, mas se tratando, ainda, da mesma representação. Entretanto se estas diferenças nos conteúdos das representações estiverem localizadas no núcleo central, revelarão diferenças de representações sociais do trabalho em equipe entre estes grupos. Sendo as práticas de equipe na Marinha executadas a partir da interação de militares em diferentes níveis hierárquicos e setores operativos de naturezas diversas, a presença de representações sociais comuns entre os integrantes dos grupos passa a ser um fator facilitador no desenvolvimento das equipes. Caso contrário, ou seja, se a pesquisa identificar diferentes representações sociais do trabalho em equipe no interior do grupo, tais diferenças passam a prejudicar o desenvolvimento deste trabalho, evidenciando a conveniência de intervenções, por parte da Organização, que favoreçam efetivamente uma mudança do conteúdo central das representações. A compreensão das representações sociais

do trabalho em equipe revela o que fere ou não a identidade do grupo e, portanto, o que pode ser aceito por ele. Neste sentido espera-se que a compreensão das representações sociais do trabalho em equipe, predominantes nos diversos grupos estudados, possibilitem à instituição militar-naval, subsídios efetivos para o desenvolvimento do trabalho em equipe no âmbito das organizações operativas.

3 OBJETIVOS

Dentre os aspectos abordados nesta pesquisa considera-se que o trabalho em equipe não deve ser entendido como uma estrutura permanente (Katzenbach, 2001), mas como um recurso para otimizar o desempenho, principalmente em tarefas de maior complexidade, como as desenvolvidas na organização militar-naval pelas Forças Operativas. Considera-se também que os princípios básicos da disciplina e hierarquia que regulam a instituição da Marinha estabelecem normas e procedimentos relacionados à condução das tarefas que interferem no desempenho da equipe. Conjugando estas duas assertivas supra, substancia-se a importância de compreender como a prática de equipe é representada pelos próprios militares em sua vida profissional cotidiana. Assim sendo, esta pesquisa tem como proposta possibilitar subsídios para o desenvolvimento de um trabalho em equipe eficaz, além de contribuir para o aprimoramento das avaliações psicológicas das atividades operativas realizadas pelo SSPM, ao revelar os atributos mais predominantes para o desempenho de equipe na Marinha.

3.1. Objetivo geral

Analisar a prática do trabalho em equipe na Marinha do Brasil, em termos das suas representações sociais predominantes em distintos círculos hierárquicos e em diferentes Forças Operativas.

3.2. Objetivos específicos

- Descrever as representações sociais do trabalho em equipe mantidas por militares navais de distintos níveis hierárquicos e de diferentes Forças Operativas.
- Comparar as representações sociais do trabalho em equipe levantadas, segundo a segmentação hierárquica e segundo a natureza operativa.

4 METODOLOGIA

A definição dos métodos de coleta e análise de dados numa pesquisa deve estar articulada à fundamentação teórica escolhida para estudar o objeto, a fim de obter resultados interpretáveis. Na abordagem estrutural postulada por Abric (2000) a significação básica de uma representação social é determinada pelos elementos contidos no seu núcleo central. Para estar de acordo com esta proposição, os procedimentos metodológicos utilizados devem incluir o levantamento dos conteúdos das representações e a sua organização interna.

Esta pesquisa foi realizada em duas fases e utilizou diferentes métodos e técnicas na coleta e análise de dados. Numa fase exploratória e preliminar utilizou-se a técnica do grupo focal com a finalidade de levantar conteúdos para a construção de um questionário. A etapa posterior compreendeu a aplicação de um questionário associado a uma técnica de evocação livre, com o fim de levantar os conteúdos e a estrutura interna da representação social do trabalho em equipe na Marinha do Brasil.

4.1. Participantes

A população naval pesquisada integra dois dos segmentos operacionais responsáveis pela atividade-fim da instituição – a Força de Superfície e a Força de Submarinos. Para favorecer uma análise comparativa das representações, optou-se por segmentos operacionais de meios semelhantes, mas com características de trabalho bem específicas.

Em relação à variável círculo hierárquico, os círculos de Oficiais Gerais e Cabos e Marinheiros foram excluídos da amostra, já que, no exercício de suas atividades, não permutam os papéis de líder e seguidor.

Foram recrutados, através do Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha:

- Capitães-de-Mar-e-Guerra, Capitães-de-Fragata e Capitães-de-Corveta;
- Capitães-Tenentes, Primeiros e Segundos-Tenentes;
- Suboficiais, Primeiros, Segundos e Terceiros-Sargentos.

Na Figura 1, os participantes recrutados para pesquisa estão discriminados no quadro de acordo com o nível hierárquico e Força Operativa a que pertencem.

Figura 1: Distribuição da amostra da pesquisa de acordo com o círculo hierárquico e Força Operativa.

	Força de Superfície	Força de Submarinos	Total
Suboficiais e Sargentos	24	25	49
Oficiais Intermediários e Subalternos	24	19	43
Oficiais Superiores	26	21	47
Total	74	65	139

A composição dos diferentes níveis hierárquicos dentro de cada círculo foi equilibrada. Os participantes da pesquisa, em sua maioria, estavam servindo embarcados em navios ou submarinos, sediados no Rio de Janeiro. Aqueles que não se apresentavam dentro deste requisito, possuíam a experiência de embarque recente. Na Força de Superfície participaram as seguintes organizações: Comando do 1º Esquadrão de Escolta, Comando do 1º Esquadrão de Apoio, Comando do 2º Esquadrão de Escolta, Navio de Desembarque-Doca Ceará, Navio de Desembarque-Doca Rio de Janeiro, Navio-Tanque Almirante Gastão Motta, Navio-Tanque Marajó, Fragata Niterói, Fragata Constituição, Fragata Independência, Fragata União, Fragata Greenhalgh, Fragata Bosísio, Fragata Rademaker, Navio-Aeródromo São Paulo, Corveta Jaceguai, Corveta Júlio de Noronha, Corveta Frontin, Contratorpedeiro Pará. Na Força de Submarinos participaram: Comando da Força de Submarinos, Base Almirante Castro e Silva e Centro de Instrução e Adestramento Almirante Átila Monteiro e os submarinos Tapajós, Tamoio, Timbira, Tikuna e Tupi.

4.2. Coleta de dados

O Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha, organização militar onde serve a autora desta pesquisa, solicitou, por meio de ofício, autorização para a realização da coleta de dados à Diretoria de Ensino da Marinha, organização militar superior. Esta Diretoria consultou o Comando em Chefe da Esquadra, que autorizou a coleta, disponibilizando os militares de suas organizações subordinadas para participarem da pesquisa.

Através dos oficiais de ligação pertencentes à Força de Superfície e à Força de Submarinos, foi possível realizar a seleção dos participantes que atendiam aos requisitos da pesquisa e agendá-los dentro do período planejado. Somado a isto, foram colocadas, à disposição do SSPM, salas para a realização das coletas.

A preocupação em elaborar um questionário que efetivamente tivesse validade, ou seja, que os conteúdos nele explorados estivessem plenamente adequados à população militar-naval, conduziu à realização de uma etapa preliminar exploratória utilizando a técnica do grupo focal. Segundo Rea & Parker (2000), estas informações são mais bem geradas no ambiente de grupo onde questões e problemas de relevância para o estudo possam ser debatidos, discutidos e refinados, de forma aberta e construtiva.

O grupo focal consiste na reunião de um grupo de pessoas que se relacionam com o objeto de pesquisa, para discutir, esclarecer e acrescentar informações ao tema proposto, sob a orientação de um mediador, possibilitando significativo levantamento de variáveis relacionadas ao objetivo da pesquisa e à conseqüente construção de categorias sobre as quais serão redigidas as questões. Para Berger (1995, apud ROSO, 1997, p.157) os grupos focais têm como propósito descobrir o que cada membro do grupo pensa sobre o tópico em discussão, para obter de cada pessoa sua opinião e descrição de comportamentos de interesse, pois não se quer construir um consenso, mas justamente o oposto.

O grupo focal foi operacionalizado em três grupos distintos formados por seis integrantes, distribuídos de acordo com o círculo hierárquico a que pertenciam:

- Um grupo composto de seis integrantes pertencentes ao círculo de Oficiais Superiores;
- Um grupo composto de seis integrantes pertencentes ao círculo de Oficiais Intermediários e Subalternos; e
- Um grupo composto de seis integrantes pertencentes ao círculo de suboficiais e sargentos.

Os sujeitos dos três círculos hierárquicos acima, foram oriundos, em partes iguais, da Força de Superfície e da Força de Submarinos.

As entrevistas duraram entre 60 e 90 m e foram conduzidas a partir de um roteiro semi-estruturado, para que alguns conteúdos prefixados pela literatura pudessem ser explorados no caso de não serem, voluntariamente, levantados pelos participantes. Houve também uma preocupação em solicitar aos participantes que apresentassem sempre as opiniões baseadas em experiências vividas ou observadas dentro na Marinha.

No relato dos militares, o conteúdo liderança foi muito valorizado para o desenvolvimento de equipes na MB. Em todos os grupos o líder apresentou-se como o responsável por conduzir a equipe ao objetivo, por manter o foco na tarefa, por desenvolver o comprometimento e manter seu pessoal motivado.

A questão da hierarquia também fez parte do debate. Pontos de vista diferentes foram apresentados, porém, em todos os grupos, prevaleceram os depoimentos positivos sobre ela.

No grupo das Praças, a importância do trabalho foi bastante valorizada. Foi comum a ideia de que existem tarefas que favorecem o trabalho em equipe.

Os militares da Força de Submarinos foram unânimes em considerar que o risco envolvido nas suas atividades, o treinamento exaustivo e a interdependência na realização de suas tarefas, são fatores que favorecem o desenvolvimento do trabalho em equipe dentro da atividade.

Alguns militares da Força de Superfície consideraram a existência de diversas atividades dentro do navio em que o trabalho em equipe é mais facilmente desenvolvido. Entre elas citaram a faina do CAV, faina de varredura, faina de abastecimento de combustíveis, faina de reboque e postos de vôo. Alguns acharam também que se o grupo for muito grande pode influenciar negativamente na formação de equipes.

A segunda etapa da pesquisa compreendeu a aplicação de um questionário precedido por uma tarefa de evocação livre ao termo indutor “trabalho em equipe”. O questionário foi aplicado coletivamente, com grupos de no máximo vinte sujeitos cada. A aplicação coletiva permitiu que os participantes realizassem as evocações e preenchessem seus questionários sem interrupções, em ambiente silencioso, iluminado e arejado. O contato direto com os respondentes possibilitou que a pesquisadora explicasse, através de uma carta de apresentação, os objetivos propostos e o tratamento sigiloso e confidencial que seriam dadas às respostas apresentadas por eles. Possibilitou também esclarecer dúvidas relativas à pesquisa ou ao próprio preenchimento do questionário. Além disto, foi possível ainda verificar se o preenchimento e a legibilidade apresentavam-se adequados.

Foi solicitada aos participantes a realização da tarefa de evocação antes do preenchimento do questionário para que não pudessem ser influenciados pelos seus conteúdos.

A evocação livre caracteriza-se por um teste projetivo, oriundo da Psicologia Clínica, que busca evidenciar os conteúdos não ditos retidos nas mensagens dos sujeitos (BARDIN, 1997). Segundo Abric (1994), o caráter espontâneo e a dimensão projetiva da associação livre

permitem acessar elementos que poderiam ser mascarados ou perdidos nas produções discursivas.

No campo da pesquisa de representações sociais, mais especificamente da abordagem estrutural, alguns procedimentos foram adotados para, nas associações produzidas, distinguir aquelas organizadoras da representação e consideradas centrais (OLIVEIRA, MARQUES, GOMES & TEIXEIRA, 2005). No procedimento metodológico proposto por Pierre Vergès (Apud SÁ, 1996) a evocação livre consiste em solicitar que os indivíduos produzam, a partir de um termo indutor, um número específico de palavras ou expressões, para depois organizá-las em ordem de importância. A ordem da importância das respostas evocadas associada à frequência das evocações possibilita o levantamento daquelas que mais provavelmente pertencem ao núcleo central.

A aplicação da técnica nesta pesquisa consistiu em solicitar aos 139 sujeitos que, a partir do termo “trabalho em equipe”, escrevessem cinco palavras ou expressões que lhes viessem imediatamente à mente. Logo em seguida os sujeitos submeteram as palavras evocadas a uma hierarquização, colocando-as em ordem de importância. Em seguida iniciaram o preenchimento do questionário.

Segundo Sá (1998), a qualidade das perguntas do questionário é decorrência de estarem criteriosamente informadas pela teoria. No campo das representações sociais, em especial da abordagem estrutural, busca-se através delas a investigação de variáveis relativas aos sujeitos, ao objeto de pesquisa e às suas dimensões – as informações e a atitude acerca do objeto.

Os conteúdos apresentados no questionário foram definidos com base na literatura sobre equipes, no âmbito da psicologia social das organizações e a partir dos conteúdos verbalizados no grupo focal.

O questionário (Anexo 1) foi elaborado em sete blocos. Em primeiro lugar (bloco A), foi apresentada a tarefa de evocação e hierarquização das palavras, para que os conteúdos evocados não sofressem contaminação do material proveniente das questões seguintes.

O segundo bloco (B) constou de duas questões subjetivas com a finalidade de extrair, a partir da experiência profissional dos participantes, os fatores que julgavam importantes no desenvolvimento de equipes. Para isto foi solicitado aos sujeitos que tivessem em mente uma experiência positiva de trabalho em equipe e listassem os fatores que contribuíram para o sucesso, e depois inversamente, partindo de uma experiência negativa, relacionassem os fatores que se tornaram impeditivos.

No terceiro bloco (C), foram selecionadas algumas características consideradas pela literatura importantes para o desenvolvimento de equipes – tamanho do grupo, objetivo comum, metas, distribuição de tarefas, autonomia, competência, intercâmbio de atividades. Com a intenção de identificar a consideração destas características na população estudada foi solicitado aos sujeitos da pesquisa que classificassem cada uma delas dentro das seguintes categorias: absolutamente necessária, conveniente ou dispensável.

O quarto bloco (D) teve por objetivo identificar o tipo de tarefas que favoreciam o trabalho em equipe. Para isto os respondentes marcaram objetivamente, dentre as características das tarefas listadas – grau de complexidade, padronização, tempo para resolução, decisões predeterminadas, riscos – aquelas que se aplicavam ou não ao trabalho em equipe.

O quinto bloco (E) abordou os temas da hierarquia e da liderança. Inicialmente foi apresentada uma questão objetiva, mais específica, que articulou os temas à capacitação técnica e à antigüidade dos militares. Foi perguntado aos participantes se a transferência parcial ou temporária da coordenação a um membro com antigüidade menor, devido a sua qualificação técnica específica, acontecia sempre que necessário ou conveniente, ou com menor freqüência do que deveria.

Nesta questão foi proposta uma terceira opção onde o respondente poderia colocar outra resposta ou comentário. Entretanto as poucas respostas apresentadas nesta opção acabaram sendo agrupadas dentro das duas opções anteriormente propostas e não precisaram ser submetidas a uma análise de conteúdo.

Em seguida formulou-se uma segunda questão, perguntando aos participantes se achavam que a hierarquia interferia no trabalho em equipe e, logo após, explicassem as suas respostas. Uma terceira questão, ainda pertencendo a este bloco, descreveu uma situação específica militar de trabalho em equipe, indagando aos participantes se eles concordavam em ser a situação descrita um bom exemplo de trabalho em equipe ou não, explicitando as razões.

No sexto bloco (F), o tema liderança foi vinculado ao desenvolvimento de comprometimento. Solicitou-se aos sujeitos que classificassem, dentre as doze diferentes ações dos líderes listadas, as quatro julgadas mais importantes e, em seguida, as quatro menos importantes.

No sétimo e último bloco(G), perguntou-se objetivamente aos sujeitos se eles consideravam que suas tarefas eram realizadas primordialmente em equipe. De acordo com a resposta – sempre, na maioria das vezes, poucas vezes ou nunca – eles deveriam mencionar as

providências julgadas necessárias, além das comumente adotadas no curso de formação e treinamentos rotineiros, para o desenvolvimento do trabalho em equipe na MB.

4.3. Análise dos dados

Os dados obtidos por intermédio dos grupos focais foram submetidos a uma análise qualitativa, apenas para alimentar a formulação das perguntas do questionário.

O tratamento dos dados da técnica de evocação livre foi realizado com o auxílio do software EVOC – Ensemble de programmes permettant l'analyse des évocations (VERGÈS, 1999). Antes de ser submetidas a este tratamento, as palavras produzidas na evocação foram revistas e uniformizadas, no que diz respeito ao gênero e ao grau. Com o fim de tornar os conteúdos evocados mais homogêneos (OLIVEIRA, MARQUES, GOMES & TEIXEIRA, 2005), os termos muito semelhantes foram agrupados em categorias, resultando num dicionário de palavras. As variáveis focalizadas na pesquisa – Força Operativa e círculo hierárquico – foram codificadas para que finalmente pudesse ser construído um corpus para análise.

A construção do corpus resume-se em organizar os dados dos sujeitos isoladamente em linhas. Dentro do corpus o número correspondente à primeira coluna de cada linha identifica o sujeito da pesquisa, o número da segunda coluna identifica a Força Operativa a que o sujeito da pesquisa pertence e a terceira coluna indica o seu círculo hierárquico. Ao lado seguem as categorias que o sujeito daquela linha evocou, de acordo com a ordem de importância por ele atribuída.

O EVOC (OLIVEIRA, MARQUES, GOMES & TEIXEIRA, 2005) calcula e informa a frequência simples de ocorrência de cada palavra evocada, a média ponderada de ocorrência de cada palavra em função da ordem de importância atribuída e a média das ordens médias ponderadas do conjunto dos termos evocados. Estas informações são produzidas em referência a todo o grupo pesquisado e também separadamente de acordo com os subgrupos envolvidos, no caso desta pesquisa, os de Oficiais Superiores, de Oficiais Intermediários e Subalternos e de suboficiais e sargentos, por um lado, e os subgrupos da Força de Submarinos e da força de superfície, por outro lado.

Com base nestas informações, a pesquisadora atribuiu a cada grupo um grau de corte com o fim de eliminar as palavras de muito baixa frequência. As palavras que apresentaram frequência superior ao corte foram distribuídas no quadro de quatro casas de acordo com a

ordem média de importância das evocações (quanto mais próxima de 1 mais importante) e com a frequência média das palavras.

A partir da configuração das palavras dentro dos quadros, é possível conhecer os elementos mais prováveis de pertencer ao núcleo central e à periferia da representação social do trabalho em equipe nos diferentes grupos estudados, e analisá-los comparativamente (SÁ, 1996).

No quadrante superior esquerdo estariam os elementos mais prováveis de pertencer ao núcleo central, pois nele se situariam as palavras mais frequentes e consideradas mais importantes para os sujeitos. Inversamente, no quadrante inferior direito, estariam os elementos verdadeiramente periféricos por conterem os elementos menos frequentes e considerados menos importantes.

No quadrante superior direito, estariam os elementos periféricos mais importantes e, no quadrante inferior esquerdo, os elementos de contraste que poderiam representar o pensamento de um subgrupo dentro do grupo estudado, já que a esta casa pertencem as palavras de baixa frequência mas consideradas importantes pelos sujeitos.

No questionário, as respostas às perguntas fechadas foram submetidas a um tratamento estatístico descritivo. As respostas às perguntas abertas, foram submetidas a um processo de categorização nos moldes de uma análise de conteúdo temática e, logo após, sofreram tratamento estatístico descritivo.

Segundo Bardin (1994), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através da utilização de alguns procedimentos objetivos de tratamento de texto, possibilita ao pesquisador inferir conhecimentos sobre os emissores das mensagens e seu meio.

Nesta pesquisa cada questão aberta constituiu um corpus para análise caracterizado pelo conjunto de respostas relativas à pergunta a ser analisada. A classificação e quantificação dos conteúdos serviram de indicadores para a construção de categorias.

Numa primeira etapa, todo o texto do corpus foi recortado em unidades temáticas. Em seguida, os recortes ou unidades temáticas de registro (BARDIN, 1994) afins, foram reunidos e passaram a constituir unidades de significação. As unidades de registro que não conseguiram se ajustar a nenhuma unidade de significação foram incluídas na categoria outros.

Um trabalho de quantificação das subcategorias ou unidades de significação foi realizado. O nome atribuído à categoria geralmente se relacionava às unidades de significação

de maior frequência. No agrupamento de subcategorias é preciso cuidar para que cada unidade de significação pertença a apenas uma categoria.

Como cita Bauer, o trabalho de construção de um referencial de codificação é um modo sistemático de comparação que carrega consigo a teoria e o material de pesquisa.

Embora o corpus de texto esteja aberto a uma multidão de possíveis questões, a análise de conteúdo interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa. A análise de conteúdo representa o que já é uma representação, ligando os pesquisadores a um texto e a um projeto de pesquisa (BAUER, 2002, P.199).

As categorias foram computadas de acordo com sua presença ou ausência na respostas dos sujeitos e, com estes novos dados, tornou-se possível extrair novos conhecimentos sobre o trabalho em equipe dentro do texto.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação e discussão dos resultados desta pesquisa terão início primeiramente através dos resultados das análises das evocações para em seguida se deter na distribuição estatísticas das respostas às perguntas abertas e fechadas do questionário. A interpretação dos resultados levou em conta as teorias relativas ao trabalho em equipe e a teoria da abordagem estrutural das representações sociais, anteriormente referidas, e a experiência profissional da autora atuando há 10 anos nos processos de seleção psicológica no Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha.

5.1. Resultados da evocação livre

Com o fim de acessar os conteúdos temáticos e a estrutura interna da representação social do trabalho em equipe na MB, utilizou-se inicialmente nesta pesquisa a técnica de evocação livre. O processamento das respostas dos participantes, com auxílio do programa EVOC, levou à construção de quadros de quatro casas relativos ao grupo inteiro de participantes, bem como a cada um dos subgrupos definidos pelas variáveis círculo hierárquico e Força Operativa.

No quadro de quatro casas, representativo da fração da população operativa da Marinha do Brasil submetida à pesquisa (Figura 2), observa-se que os termos evocados são todos qualitativamente positivos. Isto pode estar associado às necessidades de formação de vínculo de grupo devido às especificidades da atividade militar. Para Kellet (1987), a tendência dos homens se agruparem quando estão em combate é reveladora do poder de apoio proporcionado pelo grupo e, conseqüentemente, da sua importância para o pessoal militar.

No quadrante superior esquerdo, estão localizados os termos mais freqüentes e considerados mais importantes pelos sujeitos. Supõe-se que estes elementos constituam o núcleo central das representações. Entre estes, na Figura 2, os termos cooperação e união aparecem com freqüência mais elevada e o termo liderança é considerado o de maior importância para o grupo por apresentar a ordem média de evocação mais próxima de 1.

Figura 2 - Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao conjunto de sujeitos pesquisados. N=139. Rio de Janeiro, 2007.

O.M.I	< 2.8			>= 2.8		
Freq. Med.	Termo evocado	Freq.	O.M.I	Termo evocado	Freq.	O.M.I.
≥ 28	Cooperação	56	2,554	Harmonia	35	3,171
	União	53	2,264			
	Liderança	48	2,167			
	Motivação	46	2,717			
	Objetivos comuns	33	2,664			
	Termo evocado			Termo evocado		
	< 2.8			>= 2.8		
< 28	Comprometimento	27	2,370	Efeito de conjunto	27	2,889
	Organização	26	2,615	Companheirismo	25	3,040
	Interdependência	24	2,667	Soma de idéias	20	2.900
	Aprimoramento	19	2,737	Resultados	20	3.350
	Melhor desempenho	18	2,444	Rapidez de ação	19	3.053
	Método de trabalho	17	2,765	Faina	13	3.231
	Confiança	13	2,385			

Os resultados, na Figura 3, relativos ao subgrupo dos Oficiais Superiores apresentam a motivação, a cooperação e a liderança como os elementos centrais de frequência mais elevada. O termo liderança apresenta uma ordem média de importância bem mais próxima de um do que os demais elementos e expressa a relevância da presença e das ações do líder para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Em todos os níveis de formação militar, tanto de Praças como de Oficiais, a disciplina liderança enfoca o entendimento da natureza humana, suas motivações, necessidades e carências para que o aluno desenvolva uma capacidade de compreensão dos que estão sob suas ordens a fim de que possa influenciar adequadamente o comportamento de seus subordinados (EMA-137). Ao líder militar são atribuídas habilidades para planejar, preparar, executar e controlar os resultados. De forma que seu preparo para conduzir grupos, aliado à experiência de ser o mais antigo, parece contribuir para a relevância dada ao temas pelos Oficiais Superiores.

Figura 3 - Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo de Oficiais Superiores N= 47. Rio de Janeiro, 2007.

O.M.I.	< 2.8			>= 2.8		
Freq. Med.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.
≥ 10	Cooperação	21	2,143	Harmonia	16	3,313
	Motivação	21	2,476	União	11	3,000
	Liderança	19	1,737	Resultados	10	3,000
	Objetivos comuns	13	2.769			
	Interdependência	10	2,700			
	Termo evocado			Termo evocado		
	< 2.8			>= 2.8		
< 10	Comprometimento	9	2,444	Soma de idéias	9	2.889
	Método de trabalho	7	2,571	Organização	7	3.000
	Efeito de conjunto	6	2,500	Companheirismo	6	3.333
				Faina	4	3.500
				Rapidez de ação	4	4,000
				Abnegação	4	4.500

O tema motivação está relacionado ao envolvimento com a tarefa. Cabe ao líder incentivar as opiniões e participações dos subordinados para assim obter seguidores entusiasmados com a realização da tarefa. Ela é resultante do desenvolvimento e do aproveitamento das habilidades dos integrantes da equipe. Entretanto, através da localização do tema soma de idéias, na segunda periferia, pode-se interpretar que a participação dos integrantes da equipe não corresponde ainda à uma mudança efetiva em relação aos moldes tradicionais (doutrina), apesar da preocupação por parte dos Oficiais Superiores em desenvolvê-la de maneira mais democrática.

O assunto cooperação aliado à liderança apresenta a maior frequência dos elementos centrais. As tarefas, no âmbito das Forças Operativas, são fundamentalmente executadas em equipe e exigem que as ações sejam realizadas conjuntamente. O espírito de equipe e cooperação nas organizações militares traduz o quanto uma equipe tem desenvolvido os valores de coletividade responsáveis por dar disposição ao militar para enfrentar os sacrifícios da profissão. O compartilhamento dos valores organizacionais é fundamental para que os líderes conduzam as equipes aos objetivos propostos.

O tema objetivos comuns, localizado junto aos elementos centrais na configuração deste grupo, aliado ao termo resultados, que integra a primeira periferia, evidencia o senso de propósito da tarefa desenvolvido geralmente pelos oficiais que planejam, preparam, executam e controlam os resultados e, portanto, focam a atividade de seus subordinados nos objetivos da organização.

A harmonia reflete a preocupação em preservar as boas relações do grupo. Entretanto sua baixa ordem de importância (superior a três), aliada ao termo companheirismo, integrando a segunda periferia, evidencia que este grupo dá maior ênfase às ações dirigidas à realização das tarefas do que aos relacionamentos.

Os resultados, na Figura 4, relativos ao subgrupo dos Oficiais Intermediários e Subalternos, apresentam a cooperação, a união e a liderança como os elementos centrais de frequência mais elevada.

Figura 4 - Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos. N= 43. Rio de Janeiro, 2007.

O.M.I.	< 2.8			>= 2.8		
Freq. Med.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.
≥ 9	Cooperação	20	2,450	Efeito de conjunto	10	3,300
	União	17	2,059	Faina	9	3,111
	Liderança	17	2,647			
	Comprometimento	15	2,267			
	Objetivos comuns	12	2,059			
	Termo evocado			Termo evocado		
	< 2.8			>= 2.8		
< 9	Interdependência	7	2,286	Motivação	8	3,125
	Organização	6	2,500	Harmonia	8	3,500
	Rapidez de ação	6	2,667	Aprimoramento	7	3,143
	Confiança	4	2,250	Método de trabalho	7	3,143
	Melhor desempenho	4	2,500	Companheirismo	5	3.600
				Soma de idéias	4	4.250

A união, além de apresentar-se com frequência elevada, aparece também como o tema de maior importância. Os assuntos companheirismo e harmonia compõem os quadrantes relativos à segunda periferia e os assuntos objetivos comuns, cooperação e comprometimento

integram o quadrante superior esquerdo composto pelos elementos centrais. Esta configuração sugere que a qualidade do tema união está mais associada a um esforço conjunto para a consecução da tarefa do que a uma qualidade inerente ao grupo independente da tarefa.

As relações entre os conteúdos objetivos comuns, cooperação e comprometimento são muito estreitas. Os Oficiais Intermediários e Subalternos mostram-se preocupados em divulgar os objetivos e motivos das ordens para seus subordinados, com o fim de desenvolver um senso de propósito comum nos integrantes da equipe. Entretanto entende-se que este comprometimento seria mais facilmente desenvolvido a partir de um desempenho mais autônomo dentro das equipes. Como nas organizações militares as tarefas são planejadas antecipadamente e treinadas exaustivamente, a autonomia e criatividade ficam restritas à situações de incidentes de percurso, necessárias ao cumprimento da missão.

Os resultados, na Figura 5, relativos ao subgrupo dos Suboficiais e Sargentos, apresentam a união, o companheirismo, a liderança e a organização como os possíveis elementos centrais da representação deste grupo.

A tendência à centralidade do termo união é maior, pois além de se apresentar com frequência mais elevada, se constitui também como o elemento considerado mais importante.

O termo união aliado ao companheirismo, localizados ainda no quadrante superior esquerdo, parecem ser complementares e se relacionarem com os valores militares de amizade profissional fundamentais para a manutenção da coesão grupal. Para Kellet (1987), a maioria dos soldados não deseja se arriscar em demasia, mas o amor-próprio e a integração no grupo exigem que sua participação não seja considerada inexpressiva pelos companheiros.

Cabe às Praças mais antigas e não aos Oficiais a intervenção nas questões de relacionamento dentro das equipes. Veja relato extraído do grupo focal referente ao tema.

O próprio condutor MO do navio quando verifica que tem um desvio no Cabo recém-chegado, ele mesmo vai chamar o Cabo para conversar. Não há necessidade do Oficial chamar a atenção de uma Praça por um comportamento inadequado porque o Sargento já fez isto.

Figura 5 - Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo de Suboficiais e Sargentos. N= 49. Rio de Janeiro, 2007.

O.M.I	< 2.8		>= 2.8			
Freq. Med.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.
≥ 12	União	25	2.080	Motivação	17	2.824
	Companheirismo	14	2.714	Cooperação	15	3.267
	Organização	13	2.462			
	Liderança	12	2.167			
	Termo evocado			Termo evocado		
	< 2.8			>= 2.8		
< 12	Melhor desempenho	11	2.364	Rapidez de ação	9	2.889
	Harmonia	11	2.727	Resultados	8	2.875
	Efeito de conjunto	11	2.727	Objetivos comuns	8	3.125
	Aprimoramento	9	2.333	Interdependência	7	3.000
	Soma de idéias	7	2.143			

Analisando agora os resultados referentes aos Grupos das Forças Operativas, pode-se observar, na Figura 6, que o grupo da Força de Submarinos, apresenta cooperação, liderança, união e comprometimento como os possíveis conteúdos centrais do trabalho em equipe.

O termo liderança foi considerado por este grupo como elemento mais importante, reafirmando a importância do líder na condução de grupos nesta Força.

A cooperação apresentou frequência bastante elevada em relação aos outros elementos centrais. Este tema somado à união e ao comprometimento, que também configuram o primeiro quadrante dos elementos centrais, parece ser decorrente dos riscos envolvidos na atividade.

Figura 6 - Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo da Força de Submarinos N= 64.

O.M.I.	< 2.8			>= 2.8		
Freq. Med.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.
≥ 14	Cooperação	26	2,500	Motivação	23	3,130
	Liderança	21	2,238	Companheirismo	20	3,050
	União	20	2,450	Harmonia	16	3,063
	Comprometimento	15	2,667			
	Termo evocado			Termo evocado		
	< 2.8			>= 2.8		
< 14	Organização	13	2,769	Resultados	11	3,545
	Melhor desempenho	12	2,583	Interdependência	10	2,800
	Objetivos comuns	11	2,273			
	Aprimoramento	10	2,700			
	Efeito de conjunto	9	2.667			
	Método de trabalho	9	2,778			
	Confiança	7	2,700			
	Rapidez de ação	7	2.429			

Devido aos riscos envolvidos, as tarefas realizadas no submarino favorecem o trabalho em equipe, visto que são revestidas de maior importância. Todos os integrantes da equipe sabem que um procedimento errado pode comprometer as suas vidas. A segurança de suas atuações implica numa preocupação em desenvolver nos integrantes um domínio de conhecimento mais abrangente sobre as áreas do submarino, escolha das tarefas de acordo com as habilidades dos integrantes, além de treinamentos constantes promovendo o revezamento de funções. Tais fatores estabelecem uma confiança entre os integrantes relativos às suas responsabilidades individuais e coletivas. Um Oficial assim descreve o trabalho do submarinista:

No submarino o trabalho em equipe funciona num procedimento, numa fraseologia e numa normalidade e tanto o comandante quanto o marinheiro mais moderno estão envolvidos neste procedimento de uma forma completa. Parece uma máquina funcionando dentro de um padrão de funcionamento e qualquer coisa diferente deste padrão causa um stress no sistema.

A interdependência aliada ao ambiente confinado em que os submarinistas realizam suas atividades, estimula o companheirismo (tema situado na primeira periferia) entre toda a tripulação. O bom relacionamento entre Oficiais e Praças aparece com frequência nas seleções de submarinistas, como uma das motivações que levam as Praças a escolher esta atividade como profissão. A qualidade do relacionamento entre os submarinistas é muito importante porque funciona como um suporte para enfrentar o ambiente adverso a que são expostos.

Os resultados, na Figura 7, relativos ao subgrupo da Força de Superfície, apresentam a união, a cooperação, a liderança e a motivação como elementos centrais.

Figura 7 - Quadro de quatro casas sobre o termo indutor TRABALHO EM EQUIPE, referente ao Grupo da Força de Superfície N= 75. Rio de Janeiro, 2007.

O.M.I.	< 2.8		>= 2.8			
Freq. Med.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.	Termo evocado	Freq.	O.M.I.
≥ 17	União	33	2,152	Objetivos comuns	22	2,864
	Cooperação	30	2,600	Harmonia	19	3,263
	Liderança	27	2,111	Efeito de conjunto	18	3,000
	Motivação	23	2,304			
	Termo evocado			Termo evocado		
	< 2.8		>= 2.8			
< 17	Interdependência	14	2,571	Rapidez de ação	12	3,417
	soma de idéias	14	2,643	Resultados	9	3,111
	Organização	13	2.462	Faina	9	3,444
	Comprometimento	12	2,000			
	Aprimoramento	9	2,778			
	Método de trabalho	8	2,750			

Também neste grupo a liderança é apresentada como o conteúdo mais importante. A união e a cooperação, localizadas no quadrante superior esquerdo, aliadas aos objetivos comuns e ao efeito de conjunto, localizados no quadrante superior direito, constituindo os elementos da primeira periferia, revelam em decorrência do tamanho do navio, a união de esforços em busca da realização da tarefa. No navio as tarefas estão mais estanques e, por

conta disso, a noção de conjunto é mais difícil de ser alcançada. Algumas tarefas não carregam em si os atrativos de risco ou complexidade capazes de gerar um envolvimento, requerendo do líder maior investimento para que a equipe não perca o foco da tarefa principal. Segue abaixo um relato extraído do grupo focal exemplificando o trabalho em equipe desenvolvido por militares de diferentes qualificações no navio de superfície.

Numa equipe num navio de varredura você tem o militar da máquina, tem o militar do armamento, da parte de comunicações. É uma tarefa que envolve risco e faz com que as pessoas, geralmente de uma qualificação diferente dentro do navio, possam trabalhar e interagir entre si e trabalhar em equipe.

Segue agora uma análise comparativa dos resultados encontrados distintamente, nos Grupos de Oficiais Superiores (Figura 3), de Oficiais Intermediários e Subalternos (Figura 4) e de Suboficiais e Sargentos (Figura 5). Ainda que o Grupo de Oficiais Superiores seja o que confere maior importância à liderança, é possível afirmar que a representação social do trabalho em equipe na Marinha é fortemente marcada por este tema, único aparente no primeiro quadrante de todos os grupos. Esta presença parece relacionar-se à estrutura organizacional hierárquica e disciplinar, que atribui ao militar com maior antiguidade a responsabilidade pela condução do grupo. Nas escolas de formação, o ensino da liderança é desenvolvido ao longo da carreira, tanto de Oficiais como de Praças, desde os estágios iniciais (EMA-137).

O tema união não apresenta, aparentemente, variação significativa entre os grupos, visto que a sua localização, no quadrante superior direito do grupo de Oficiais Superiores (primeira periferia), está muito próxima da centralidade da representação, demonstrando certa similaridade em relação aos outros dois grupos (Figuras 3 e 4). Aliado ao termo cooperação também são considerados elementos centrais da representação social do trabalho em equipe devido a relação que possui com os valores da profissão militar.

O tema companheirismo integra o quadrante dos elementos centrais, exclusivamente no Grupo de Suboficiais e Sargentos, evidenciando significativa diferença em relação aos demais Oficiais que a apresentam na segunda periferia. Tal fato reforça a importância destes conteúdos representacionais do trabalho em equipe para os suboficiais e sargentos.

Outra diferença, na composição dos quadrantes, relaciona-se ao termo objetivos comuns que integra o primeiro quadrante dos dois grupos de Oficiais (Figuras 3 e 4) e aparece na segunda periferia para os sargentos e suboficiais (Figura 5). Tal resultado pode ser explicado pelo fato das responsabilidades e decisões sobre as tarefas nas organizações militares ficarem mais concentradas nos escalões mais altos. Como a atuação das Praças está

mais voltada para a execução, os objetivos se tornam menos claros, refletindo o seu posicionamento na segunda periferia.

Desta maneira é possível inferir que, para o grupo de suboficiais e sargentos das Forças Operativas da MB, a representação social do trabalho em equipe é organizada em torno dos seguintes elementos centrais: a liderança, união, colaboração e o companheirismo, expressando o valor atribuído ao trato pessoal pelo grupo de Praças.

Para o grupo de Oficiais, estima-se que os elementos centrais que organizariam os demais elementos da representação social do trabalho em equipe seria a liderança, união e colaboração.

O objetivos comuns relaciona-se a realização da tarefa. Tanto os Oficiais Superiores como os Intermediários e Subalternos estão focados na realização das tarefas. Observe abaixo como o tema é tratado por um Oficial no grupo focal.

É difícil a gente mensurar um erro que ocorreu pela falta de trabalho em equipe. A falta de trabalho em equipe ocorre pela falta de objetivo comum, e este objetivo comum, o responsável em deixar este objetivo comum nascer em cada um é o líder.

Uma pesquisa exploratória, realizada na Marinha do Brasil (NOBRE, 1998) apresenta as crenças sobre o que seja liderar concentradas em duas categorias básicas: para a oficialidade seria “conduzir para um objetivo”, um estilo de liderança voltado para a tarefa, enquanto para as Praças seria “obter predomínio sobre o grupo”, um estilo de liderança voltado para as relações e manutenção do grupo.

O termo *cooperação* não apresenta diferenças significativas entre os grupos. Seu posicionamento varia entre os elementos centrais, nos grupos dos Oficiais e os elementos intermediários, no grupo das Praças. A ênfase atribuída ao termo reflete a importância dos valores organizacionais de coletividade no desenvolvimento de equipes. É resultado do nível de comprometimento que os integrantes do grupo têm com os resultados comuns.

O termo *motivação* demonstra uma diferença significativa entre os dois grupos de Oficiais. Para os Oficiais Superiores posiciona-se entre os elementos centrais e para os Intermediários e Subalternos integra a segunda periferia. Tal configuração pode refletir a função de comando mais presente na carreira dos Oficiais Superiores. Segundo Nobre (1998), as atividades militares, sejam elas rotineiras, administrativas ou de risco, são largamente exercitadas e exigidas também em tempo de paz e, por assim serem, requerem uma preocupação maior do líder em relação ao aspecto motivacional, mesmo tendo a disciplina permeando a natureza de suas relações.

Analisando e comparando o quadro de quatro casas referente às Forças de Submarinos e de Superfície (Figuras 6 e 7), pode-se observar que ambas apresentam o tema *liderança* no quadrante dos elementos centrais e como mais importante na ordem de evocação. Também em ambas as Forças, os elementos *união* e *cooperação* apresentaram frequência elevada, constituindo o quadrante dos prováveis elementos centrais. Entretanto pode-se observar que para os submarinistas o *comprometimento* presente como elemento central, e o *companheirismo*, como elemento intermediário, expressaram um envolvimento com o trabalho e uma valorização do convívio não observado na configuração da Força de Superfície. Tal diferença entre as configurações parece ser resultante das condições de risco e do confinamento inerentes às atividades dos submarinistas e ao tamanho reduzido da tripulação que favorece a coesão do grupo.

Desta maneira é possível inferir que para a Força de Submarinos os elementos *liderança*, *união*, *colaboração*, *companheirismo* e *comprometimento* organizariam os elementos centrais da representação do trabalho em equipe. Pode-se observar, a seguir, o relato sobre o tema extraído do grupo focal realizado junto ao círculo de Oficiais Superiores.

No submarino é real. Você mergulhou e a nossa vida depende do companheiro, independente dele ser o comandante, o marinheiro mais moderno, o Sargento ou Oficial. No submarino a gente sente muito o trabalho em equipe.

Existe uma cumplicidade entre o marinheiro mais moderno e o comandante do navio. Pelo próprio contato físico. Toda hora o marinheiro cruza com o comandante, coisa que no navio de superfície não se vê. No submarino este contato é quase inevitável e isto cria uma relação de confiança, uma relação de trabalho em equipe, porque o próprio comandante ao olhar para o marinheiro vê que ele, naquilo que faz, é muito importante. O marinheiro que vai fazer a ejeção de lixo ele tem que saber fazer esta ejeção, porque se fizer mal feito o submarino vai a pique e todos morrem.

No Grupo da Força de Superfície, o termo *cooperação*, apresentado no quadrante superior esquerdo, aliado ao *efeito de conjunto* e aos *objetivos comuns*, apresentados no quadrante superior direito, possibilita-nos inferir que a *colaboração*, *união* e *liderança* possuem destaque entre os elementos centrais, configurando o núcleo central da representação do trabalho em equipe da Força de Superfície da Marinha.

5.2. Resultados do questionário

Segue-se uma análise dos resultados obtidos a partir das cinco questões abertas e dezenove fechadas contidas no questionário. Vale observar que, nas questões fechadas, as frequências de distribuição dos resultados e seus respectivos percentuais referem-se ao número de participantes, enquanto nas questões abertas as frequências e percentuais referem-

se ao número de respostas, por ter sido dada aos respondentes a possibilidade de se expressarem espontaneamente.

Na Tabela 1 os militares descrevem, de acordo com suas experiências, os fatores que mais contribuem para o bom desempenho das equipes. Observa-se que a *liderança*, a *organização do trabalho* e a *motivação* tiveram uma frequência mais elevada nos resultados de toda a amostra.

No grupo de Oficiais Superiores, a *liderança*, o *espírito de equipe e colaboração*, a *organização do trabalho* e a *importância do trabalho e objetivos comuns* foram os fatores de maior frequência. Resultados estes bastante semelhantes aos anteriormente citados nas evocações. A *liderança* apresenta-se em todos os grupos com alta percentagem, mas, no Grupo de Oficiais Superiores, ela se torna ainda mais elevada.

O líder é um coordenador que planeja a tarefa e conduz o grupo focalizando no objetivo a ser alcançado, norteado pelos princípios organizacionais de hierarquia e disciplina. Em razão destes princípios básicos, no trabalho em equipe as decisões e responsabilidades ficam concentradas no líder. Este fato, aliado à crença de que o desempenho das equipes seria favorecido pela liderança dos mais antigos, visto que eles trariam consigo maior experiência e preparo para conduzi-las, favorece a importância atribuída à *liderança* pelos Oficiais Superiores.

A *organização do trabalho* estaria relacionada aos recursos materiais e pessoais para se atingir os objetivos bem como ao método utilizado para alcançá-lo. Grande parte dos Oficiais Superiores considera que a estrutura hierárquica facilita a *organização do trabalho* dentro da equipe, devido ao fato da distribuição de funções e suas respectivas responsabilidades estarem vinculadas aos níveis hierárquicos. A coordenação do mais antigo garante a organização das tarefas, de modo que as funções e o nível de decisão de todos os integrantes da equipe ficam bem definidos, facilitando o cumprimento das tarefas.

Tabela 1: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos quanto aos fatores que julgam mais contribuir para o bom desempenho das equipes. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais Sargentos		e Oficiais Intermediários Subalternos		e Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Responsabilidade e comprometimento com o trabalho	17	13,82%	16	14,16%	13	9,77%
Organização do trabalho: planejamento, desenvolvimento e controle	18	14,63%	14	12,39%	18	13,53%
Liderança	15	12,20%	20	17,70%	24	18,05%
União e bom relacionamento	17	13,82%	16	14,16%	14	10,53%
Espírito de equipe e colaboração	8	6,50%	11	9,73%	18	13,53%
Motivação: dedicação ao trabalho e reconhecimento profissional	23	18,70%	13	11,50%	17	12,78%
Importância do trabalho e objetivos comuns	8	6,50%	10	8,85%	16	12,03%
Conhecimento e experiência	17	13,82%	13	11,50%	13	9,77%
Total	123	100,00%	113	100,00%	133	100,00%

Para o grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos, a *liderança*, a *união e o bom relacionamento*, a *responsabilidade e comprometimento com o trabalho* e a *organização do trabalho* foram os fatores mais frequentes na consideração do bom desempenho das equipes.

Tanto nos resultados dos questionários, como nas evocações, o tema *responsabilidade e o comprometimento com o trabalho* foram apresentados com maior relevância pelo Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos. Acredita-se que esta ênfase pode manter relação com uma preocupação deste grupo em desenvolvê-la junto a seus subordinados, que demonstram através de suas respostas, uma insatisfação relativa ao não aproveitamento de suas habilidades (demonstrada a seguir).

No Grupo dos Suboficiais e Sargentos, a *motivação*, a *organização do trabalho*, a *união e o bom relacionamento*, a *responsabilidade e o comprometimento no trabalho* e o *conhecimento e a experiência* foram os fatores mais frequentes, sendo a *motivação* o de maior frequência no grupo. Este resultado parece estar relacionado à qualificação das Praças e às conseqüentes demandas motivacionais decorrentes dela – incentivos salariais, desenvolvimento profissional, autonomia, iniciativa, reconhecimento etc. Nesse sentido, observe-se o seguinte relato extraído do grupo focal relativo aos suboficiais e sargentos.

Os militares mais jovens têm uma motivação diferente. Eles têm uma formação melhor e visam também mais melhorias para as suas vidas, diferente dos militares

mais antigos. Como eles querem mais, isto gera dificuldade na equipe. Se houvesse outros reconhecimentos seria melhor.

Segundo Rattenbach (1972), os avanços das ciências tecnológicas têm dado à carreira militar um caráter mais intelectual, sobretudo porque o armamento moderno requer pessoal especializado em diferentes áreas. Entretanto a Marinha, apesar de viver um processo de maior abertura em relação à delegação de responsabilidades, procurando incentivar lideranças mais participativas, ainda parece concentrar as decisões e responsabilidades nos escalões superiores. Pode-se observar, a seguir, como um militar descreveu no questionário a interferência da hierarquia no trabalho em equipe.

Em alguns casos o militar menos graduado tem um grau de valor muito baixo com relação à sua opinião sobre determinado assunto em pauta, não levando em consideração a experiência do mesmo e sim, apenas o seu grau hierárquico.

A motivação parece manter relação com uma participação mais efetiva na organização das tarefas. Este aspecto é evidenciado na importância atribuída pelo Grupo de Suboficiais e Sargentos à participação da equipe no estabelecimento de metas, no planejamento e na avaliação das tarefas, de modo que as suas habilidades possam ser aproveitadas e as suas opiniões valorizadas. Entretanto, apesar das Praças estarem apresentando um nível de qualificação mais elevado, parece que a sua participação nas equipes ainda está vinculada ao antigo padrão, mais voltado para a execução de tarefas, devido à doutrina basilar de unidade de comando.

Na análise dos resultados das Forças Operativas, observa-se na Tabela 2, que o grupo da Força de Submarinos destacou com maior frequência os seguintes fatores para o bom desenvolvimento das equipes: *conhecimento e experiência, liderança, união e bom relacionamento, motivação e responsabilidade e comprometimento com o trabalho*.

Além dos termos já evidenciados na análise de evocações – *liderança, união e bom relacionamento e responsabilidade e comprometimento*, observa-se que o *conhecimento* neste grupo foi o fator de maior frequência. Os submarinistas, devido ao ambiente adverso em que trabalham e o propósito que possuem de zelar pela segurança do pessoal de bordo, necessitam adquirir conhecimento sobre todo o funcionamento do navio e realizar exaustivamente os seus treinamentos. Os cursos de formação de Oficiais e de Praças têm, respectivamente, duração de 47 e 24 semanas. No curso de formação (CASO), os Oficiais adquirem qualificação em todas as áreas do submarino. Observe-se a seguir como um Oficial de submarino descreve, no grupo focal, a sua qualificação no curso e a sua utilização na rotina de trabalho.

Eu conheço a fundo todas as áreas no curso para Oficiais de submarino. Ele não é específico para máquina ou eletrônica. O curso de submarino é específico em todas as áreas. Os Oficiais revezam função, determinado pelo comandante de acordo com a necessidade e o dom de cada um. Naquela atividade que o Oficial demonstrar o pendor maior, o comandante designa o Oficial para exercê-la.

Eu sendo chefe de máquinas se observar algum procedimento errado num carregamento de torpedo eu vou intervir porque como o comandante bem colocou envolve a segurança. É a cumplicidade inerente ao meio, ao risco de vida.

Tabela 2: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas quanto aos fatores que julgam mais contribuir para o bom desempenho das equipes. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Responsabilidade e comprometimento com o trabalho	23	13,29%	23	11,73%
Organização do trabalho: planejamento, desenvolvimento e controle	17	9,83%	33	16,84%
Liderança	25	14,45%	34	17,35%
União e bom relacionamento	25	14,45%	22	11,22%
Espírito de equipe e colaboração	19	10,98%	18	9,18%
Motivação: dedicação ao trabalho e reconhecimento profissional	25	14,45%	28	14,29%
Importância do trabalho e objetivos comuns	13	7,51%	21	10,71%
Conhecimento e experiência	26	15,03%	17	8,67%
Total	173	100,00%	196	100,00%

O Grupo da Força de Superfície destacou os seguintes fatores favorecendo o trabalho de equipe: *liderança, organização do trabalho, motivação e responsabilidade e comprometimento com o trabalho*. A estreita relação da *liderança* com a *organização do trabalho* foi abordada no discurso de um Oficial de superfície no grupo focal:

Todo trabalho de equipe precisa ser coordenado. Eu não posso estar em todas as fainas. Dentro do meu grupo de máquinas tenho 48 militares, mais que a tripulação inteira do submarino. Lá existem várias divisões funcionais e eu vou identificando as lideranças positivas para distribuí-los dentro das funções.

No navio, diversas equipes são criadas com atribuições específicas e responsabilidades próprias, contribuindo para o cumprimento de uma tarefa maior. Esta *organização de tarefas*, aliada à *liderança* para coordená-las, é vista como um fator facilitador do desenvolvimento de equipes dentro da Força de Superfície.

As tarefas realizadas no submarino, devido aos riscos envolvidos, são sempre revestidas de importância. No navio de superfície, algumas tarefas não possuem como característica o risco e necessitam que a sua importância seja conhecida para que se possa criar um envolvimento e *motivação* para realizá-la.

Os resultados, na Tabelas 3, descrevem os fatores que os militares, de acordo com suas experiências, julgam dificultar o bom desempenho das equipes. Todos os grupos colocaram *problemas de liderança e dificuldade de organização do trabalho e a falta de união e dificuldade de relacionamento* como os principais fatores.

Tabela 3: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos quanto aos fatores que julgam dificultar o bom desempenho das equipes. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ausência de responsabilidade e comprometimento com o trabalho	2	2,17%	11	11,58%	8	7,92%
Dificuldade na organização do trabalho: preparação, desenvolvimento e controle	19	20,65%	18	18,95%	19	18,81%
Problemas na liderança	16	17,39%	16	16,84%	23	22,77%
Falta de união e dificuldade no relacionamento	18	19,57%	17	17,89%	13	12,87%
Ausência de espírito de equipe e falta de cooperação	7	7,61%	5	5,26%	13	12,87%
Falta de motivação	13	14,13%	13	13,68%	7	6,93%
Ausência e/ou desconhecimento dos objetivos e da importância do trabalho	5	5,43%	7	7,37%	10	9,90%
Falta de conhecimento	12	13,04%	8	8,42%	8	7,92%
Total	92	100,00%	95	100,00%	101	100,00%

A *dificuldade na organização do trabalho* teve a maior frequência nos Grupos de Suboficiais e Sargentos e nos Grupos de Oficiais Intermediários e Subalternos, bem como frequência elevada no Grupo de Oficiais Superiores. Pode-se pensar a falta de recursos ou o mau emprego destes por intermédio da pirâmide das necessidades elaboradas por Maslow (apud ROBBINS, S. 2004). A organização do trabalho estaria na base desta pirâmide, como necessidade básica do trabalho, que precisaria ser atendida para se alcançar nível mais alto de necessidades. No topo desta pirâmide, estaria o trabalho em equipe, como uma necessidade de auto-estima e realização, atendida por intermédio da melhor utilização dos potenciais humanos. Assim, a falta de recursos técnicos ou de pessoal, a sobrecarga de trabalho, a falta

de preparo prévio e o não estabelecimento de prioridades, a falta de métodos e a seleção deficiente dos integrantes da equipe são fatores básicos que, se não atendidos, trazem sérios prejuízos ao bom desempenho das equipes.

A *ausência de responsabilidade e comprometimento* com o trabalho e o *desconhecimento dos objetivos* e da *importância do trabalho* apresentaram a menor frequência no Grupo dos Suboficiais e Sargentos. Em contraposição, os fatores relativos à *dificuldade de organização* e à *falta de união e dificuldade de relacionamento* apresentaram a maior frequência. Tais resultados evidenciam o valor atribuído por este grupo às relações pessoais e reforçam as inferências sobre o fato do *companheirismo* representar um dos elementos do núcleo central da representação social do trabalho em equipe dentro do Grupo de Suboficiais e Sargentos da Marinha. Ao mesmo tempo, a razão desta menor ênfase atribuída ao comprometimento e ao conhecimento dos objetivos, relaciona-se ao fato deste grupo, devido à posição que ocupa na escala hierárquica, executar mais frequentemente tarefas com decisões predeterminadas.

No Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos, a *dificuldade na organização do trabalho*, a *falta de liderança* e a *falta de união e dificuldade no relacionamento* foram considerados os fatores que mais dificultam o bom desempenho das equipes.

Tais resultados apresentam estreita semelhança com os resultados apresentados nas evocações e mesclam o fator mais freqüente apresentado no Grupo das Praças (*falta de união e dificuldade de relacionamento*) com os fatores mais freqüentes apresentados no Grupo de Oficiais Superiores (*dificuldade na organização do trabalho e dificuldade de liderança*), revelando, nos conteúdos representacionais do trabalho em equipe destes Oficiais, a interseção dos papéis de líder e seguidor, características de sua rotina de trabalho.

O Grupo de Oficiais Superiores apresenta o fator *problemas de liderança* com maior frequência e, portanto, o que mais interfere no desempenho das equipes. Este resultado reforça as conclusões anteriores de que a liderança seria um dos elementos pertencentes ao núcleo central da representação social do trabalho em equipe para o Grupo de Oficiais Superiores.

A análise dos resultados relativa às Forças Operativas evidencia, na Tabela 4, que o grupo de submarinistas apresenta os fatores *problemas de liderança* e *falta de união e dificuldade no relacionamento* como os mais prejudiciais ao desenvolvimento de equipes. Estes fatores parecem revelar a importância conferida ao relacionamento pessoal, consequência do ambiente adverso e do confinamento – característicos da atividade –,

conforme considerado anteriormente. Tais resultados confirmam as considerações apresentadas: que o conteúdo *companheirismo* aliada à *liderança*, *união* e *cooperação* são os elementos centrais organizadores da representação social do trabalho em equipe para este grupo.

Tabela 4: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas quanto aos fatores que julgam dificultar o bom desempenho das equipes. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ausência de responsabilidade e comprometimento com o trabalho	12	9,45%	9	5,59%
Dificuldade na organização do trabalho: preparação, desenvolvimento e controle	21	16,54%	35	21,74%
Problemas na liderança	25	19,69%	30	18,63%
Falta de união e dificuldade no relacionamento	25	19,69%	23	14,29%
Ausência de espírito de equipe e falta de cooperação	15	11,81%	10	6,21%
Falta de motivação	14	11,02%	19	11,80%
Ausência e/ou desconhecimento dos objetivos e da importância do trabalho	4	3,15%	18	11,18%
Falta de conhecimento	11	8,66%	17	10,56%
Total	127	100,00%	161	100,00%

A Força de Superfície apresenta os *problemas de liderança* e a *dificuldade na organização do trabalho* como os fatores mais frequentes a dificultar o desempenho no trabalho em equipe.

A maior ênfase atribuída à organização e coordenação das tarefas pela Força de Superfície parece manter relação com o tamanho do grupo e com a natureza da tarefa. Quanto maior o grupo mais difícil é o controle do pessoal envolvido. E o controle deste grupo é atribuído ao mais antigo. Esta responsabilidade resulta no uso de métodos de trabalhos também mais controladores, voltados para a responsabilidade individual de cada integrante. A falta de organização e liderança exacerbaria este controle e dificultaria o desenvolvimento de um senso de responsabilidade compartilhada, considerada fundamental para a realização de trabalho em equipe. Este resultado corrobora as conclusões emitidas sobre o termo *liderança*

que se constituir num dos elementos centrais das representações sociais do trabalho em equipe para a Força de Superfície.

No tocante à transferência temporária da coordenação de uma tarefa a um militar menos antigo (Tabela 5), os três grupos apresentam percentuais bastante proporcionais em relação às respostas *sempre que necessário ou conveniente* e acontece com *menor frequência do que deveria*. Tal resultado evidencia uma divisão de opiniões no interior dos grupos com respeito à centralização de decisão e responsabilidades.

Tabela 5: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a transferência parcial ou temporária da coordenação de uma tarefa a um membro “menos antigo”. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sempre que necessário ou conveniente	25	51,02%	17	39,53%	30	63,83%
Com menor frequência do que deveria	23	46,94%	26	60,47%	17	36,17%
Não respondeu	1	2,04%	0	0,00%	0	0,00%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

O Grupo de Oficiais Superiores concentrou o maior percentual de respostas afirmativas para a transferência de coordenação ao mais moderno sempre que necessário ou conveniente. Contraditoriamente os Oficiais Intermediários e Subalternos, subordinados diretamente aos Oficiais Superiores, que supostamente receberiam a transferência de coordenação, concentram o maior percentual de suas respostas na afirmativa “*com menor frequência do que deveria*”.

A instituição concentra no líder atributos que poderiam estar distribuídos entre os integrantes da equipe. Tal fato exige do líder um domínio de várias habilidades. O EMA-137 assim descreve o perfil do líder direto:

...os líderes diretos devem possuir muitas habilidades interpessoais, conceituais, técnicas e táticas...são especialistas técnicos e os melhores mentores. Tanto seus chefes quanto seus subordinados esperam que eles conheçam bem os subordinados e equipamentos e que seja “expert” em sua área de atuação.

A estrutura da equipe, bem como a sua liderança ainda parecem baseadas nas atribuições funcionais permanentes da organização. Entende-se que as características das tarefas é que deveriam determinar a configuração da equipe, a fim de que os recursos humanos possam ser explorados no seu máximo e o melhor desempenho alcançado.

O Grupo de Suboficiais e Sargentos atribui às respostas *sempre que necessário e com menor frequência do que deveria* uma distribuição muito semelhante (Tabela 6). Este resultado surpreende já que, neste mesmo grupo, a afirmativa de que o desempenho das equipes torna-se mais difícil em razão da hierarquia, apresenta um percentual bastante elevado, justificado principalmente pelo fato do mais antigo centralizar as decisões e responsabilidades.

Em relação às considerações a respeito da transferência de coordenação dentro dos grupos das Forças Operativas, ambas apresentam distribuição semelhante entre as categorias, confirmando uma divisão de opiniões sobre o tema no interior das forças.

Tabela 6: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a transferência parcial ou temporária da coordenação de uma tarefa a um membro “menos antigo”. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sempre que necessário ou conveniente	37	56,92%	35	47,30%
Com menor frequência do que deveria	27	41,54%	39	52,70%
Não respondeu	1	1,54%	0	0,00%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Em virtude das opiniões sobre a transferência de coordenação apresentarem-se divididas em todos os grupos estudados, pode-se inferir que, mesmo em tarefas de maior complexidade, importância ou risco, o aproveitamento das competências técnicas dentro das equipes ainda tende a ser preterido, devido à característica da organização de trabalhar com as equipes configuradas permanentemente no líder mais antigo.

No tocante à interferência da hierarquia no desenvolvimento do trabalho em equipe (Tabela 7), os Grupos de Suboficiais e Sargentos e os de Oficiais Intermediários e Subalternos apresentaram os percentuais mais elevados. A maior parte do Grupo das Praças acha que a

hierarquia interfere dificultando, tendo em vista que as decisões e opiniões ficam centralizadas no mais antigo e este nem sempre apresenta as qualificações necessárias para liderar nem aceita estar em situação de menor qualificação.

Tabela 7: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre se a hierarquia interfere no desenvolvimento do trabalho em equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Sim	34	69,39%	31	72,09%	25	53,19%
Não	15	30,61%	11	25,58%	22	46,81%
Nenhuma das respostas	0	0,00%	1	2,33%	0	0,00%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

No Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos a maior parte das respostas se apresenta positivamente em relação à hierarquia dentro do trabalho em equipe. A qualidade positiva atribuída à hierarquia neste grupo está relacionada ao fato dela facilitar a distribuição de tarefas e responsabilidades dentro das equipes. Este fator, aliado a um reconhecimento do preparo do mais antigo na organização, parece minimizar as dificuldades a ela atribuídas em função da centralização das decisões, resultando em opinião favorável do grupo em relação ao desenvolvimento das equipes dentro da hierarquia (Tabela 8).

O Grupo de Oficial Superior considera que a sua experiência para conduzir aliada à facilidade que a hierarquia traz à organização das tarefas, favorecem o desenvolvimento de equipes na MB. Veja o relato de um Oficial Superior sobre a hierarquia extraído do grupo focal:

Pode acontecer de a hierarquia dificultar... há desvio em todas as atividades, pode acontecer do mais antigo ter um desvio. Mas isto não é natural. Normalmente as pessoas vêm de uma boa formação e vem vivendo naquele meio, entra no submarino como primeiro tenente. O cara pode ser bom, inteligente, pode ter qualidades, mas se não for bom com suas Praças ele não é da tribo, ele não pertence à tribo. Então isto são desvios que podem acontecer.

Realizando uma comparação entre as categorias privilegiadas pelos diferentes grupos, pode-se observar que a centralização das decisões e responsabilidades se constitui no principal fator que dificulta o trabalho em equipe, tanto no Grupo dos Suboficiais e Sargentos

como no de Oficiais Intermediários e Subalternos. Entende-se que, para o Grupo de Suboficiais e Sargentos, a centralização contribui para que as tarefas se apresentem mais compartimentadas e predeterminadas. Tal fato pode acarretar num desconhecimento dos integrantes da equipe sobre o objetivo da parcela de sua contribuição para o trabalho, fazendo com que lhes escape com alguma frequência o sentido de equipe.

Tabela 8: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a interferência da hierarquia no desenvolvimento de equipes. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sim, interfere dificultando						
Porque o mais antigo não aceita estar numa condição de menor qualificação	6	12,24%	2	4,26%	3	6,00%
Porque o mais antigo nem sempre apresenta as qualificações necessárias para liderar	6	12,24%	3	6,38%	4	8,00%
Porque as decisões e opiniões ficam centralizadas no mais antigo	14	28,57%	8	17,02%	3	6,00%
Porque as tarefas não são distribuídas baseadas na competência	3	6,12%	0	0,00%	0	0,00%
Porque inibe a expressão do mais moderno	0	0,00%	4	8,51%	3	6,00%
Total	29	59,18%	17	36,17%	13	26,00%
Sim, interfere favorecendo						
Por causa da experiência do mais antigo	1	2,04%	3	6,38%	6	12,00%
Porque a hierarquia facilita a organização das tarefas	4	8,16%	7	14,89%	4	8,00%
Porque a hierarquia agiliza a tomada de decisão	0	0,00%	2	4,26%	3	6,00%
Porque desenvolve um maior comprometimento e responsabilidade do indivíduo com a instituição	1	2,04%	3	6,38%	1	2,00%
Total	6	12,24%	15	31,91%	14	28,00%
Sim, interfere dificultando ou favorecendo						
Depende da atuação do líder	0	0,00%	1	2,13%	3	6,00%
Depende do tipo de tarefa e da maneira de organizá-la	0	0,00%	2	4,26%	1	2,00%
Total	0	0,00%	3	6,38%	4	8,00%
Não interfere						
Porque a antigüidade não desqualifica as opiniões e as competências técnicas do mais moderno	2	4,08%	0	0,00%	3	6,00%
Porque o que importa é o sucesso do trabalho	2	4,08%	2	4,26%	1	2,00%
Porque a capacidade de execução independe do grau hierárquico	3	6,12%	1	2,13%	2	4,00%
Porque o mais antigo geralmente está preparado para o desempenho das funções que lhe são destinadas	3	6,12%	3	6,38%	3	6,00%

Porque na hierarquia as tarefas são distribuídas e todos têm responsabilidades a seguir	2	4,08%	6	12,77%	9	18,00%
Porque a hierarquia pode ser acompanhada do espírito de união e cooperação	2	4,08%	0	0,00%	1	2,00%
Total	14	28,57%	12	25,53%	19	38,00%

Apesar das decisões e responsabilidades se apresentarem mais distribuídas no Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos que no Grupo dos Suboficiais e Sargentos, elas ainda trazem interferências no desempenho das equipes. No âmbito das operações militares, em razão do contexto emergencial em que estão inseridas, o que prevalece é a ação da unidade de comando. Entretanto, diante de situações específicas a margem de atuação pode ser ampliada, mas a responsabilidade continua centralizada no comando.

A facilidade na organização da tarefa somada à distribuição de tarefas e responsabilidades são vistas, em todos os grupos, como o fator que favorece ou não interfere no desenvolvimento de equipes. Tal resultado pode estar relacionado ao fato desta distribuição minimizar competições entre os integrantes, evitar sobrecargas de trabalho e evitar que algum integrante se exima de realizar tarefas menos atraentes.

As opiniões das Forças Operativas se apresentam semelhantes em relação às influências da hierarquia no desempenho de equipe. Entretanto a Força de Superfície enfatiza a facilidade de organização das tarefas para justificar o lado positivo da hierarquia, enquanto na Força de Submarinos as justificativas apresentam-se com razões mais diversificadas. Isto parece confirmar a maior importância atribuída à organização das tarefas para o pessoal de superfície (Tabela 9).

Tabela 9: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a interferência da hierarquia no desenvolvimento de equipes. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sim, interfere dificultando				
Porque o mais antigo não aceita estar numa condição de menor qualificação	6	9,09%	5	6,25%
Porque o mais antigo nem sempre apresenta as qualificações necessárias para liderar	9	13,64%	4	5,00%
Porque as decisões e opiniões ficam centralizadas no mais antigo	9	13,64%	16	20,00%
Porque as tarefas não são distribuídas baseadas na competência	1	1,52%	2	2,50%

Porque inibe a expressão do mais moderno	1	1,52%	6	7,50%
Total	26	39,39%	33	41,25%
Sim, interfere favorecendo				
Por causa da experiência do mais antigo	6	9,09%	4	5,00%
Porque a hierarquia facilita a organização das tarefas	5	7,58%	10	12,50%
Porque a hierarquia agiliza a tomada de decisão	1	1,52%	4	5,00%
Porque desenvolve um maior comprometimento e responsabilidade do indivíduo com a instituição	4	6,06%	1	1,25%
Total	16	24,24%	19	23,75%
Sim, interfere dificultando ou favorecendo				
Depende da atuação do líder	3	4,55%	1	1,25%
Depende do tipo de tarefa e da maneira de organizá-la	2	3,03%	1	1,25%
Total	5	7,58%	2	2,50%
Não interfere				
Porque a antiguidade não desqualifica as opiniões e as competências técnicas do mais moderno	0	0,00%	5	6,25%
Porque o que importa é o sucesso do trabalho	3	4,55%	2	2,50%
Porque a capacidade de execução independe do grau hierárquico	4	6,06%	2	2,50%
Porque o mais antigo geralmente está preparado para o desempenho das funções que lhe são destinadas	2	3,03%	7	8,75%
Porque na hierarquia as tarefas são distribuídas e todos têm responsabilidades a seguir	8	12,12%	9	11,25%
Porque a hierarquia pode ser acompanhada do espírito de união e cooperação	2	3,03%	1	1,25%
Total	19	28,79%	26	32,50%

Como mostra a Tabela 10, todos os grupos reconheceram o Detalhe Especial para o Mar (DEM) como um bom exemplo de trabalho em equipe.

Tabela 10: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o DEM ser um bom exemplo do trabalho em equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sim	42	85,71%	39	90,70%	38	80,85%
Não	7	14,29%	4	9,30%	9	19,15%

Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%
-------	----	---------	----	---------	----	---------

O DEM é uma tarefa predeterminada que exige um treinamento prévio, de modo que ao final todos saibam exatamente o que fazer. A distribuição de tarefas é baseada na habilidade dos integrantes, designando os melhores técnicos para as tarefas de suas especialidades. Várias equipes são formadas, cada uma delas cumprindo tarefas específicas e com responsabilidades próprias, mas contribuindo ao mesmo tempo para o cumprimento de uma tarefa maior, que é a atracação ou a desatracação do navio. Além de ser um trabalho conjunto que envolve toda a tripulação ela se realiza em prol do mesmo objetivo: colocar o navio no mar ou fazê-lo voltar à terra..

Interessante notar que, partindo de um exemplo prático de trabalho em equipe, os militares não atribuem à liderança e sim à distribuição de tarefas e ao objetivo comum as principais características deste trabalho (Tabela 11). Isto explica a opinião de alguns militares (Tabela 8) a respeito da não interferência da hierarquia no desenvolvimento do trabalho em equipe devido ao fato da tarefa ser predeterminada e todos possuírem responsabilidades específicas a cumprir.

Por se tratar de tarefa mais voltada para a ação e com curto prazo de resolução, o DEM torna os objetivos mais claros e próximos. Os Grupos de Suboficiais e Sargentos e o Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos consideram que tarefas que precisam ser solucionadas mais rapidamente favorecem o trabalho em equipe na Marinha.

Os Oficiais Intermediários atribuem, com percentual maior entre todos os grupos, à distribuição de tarefas o fator pelo qual identificam o DEM como um trabalho em equipe. Consideram absolutamente necessária a distribuição de tarefas de acordo com as habilidades profissionais dos integrantes para o desenvolvimento de equipes e, aliado a isto, consideram que a hierarquia favorece esta distribuição (ver Tabela 8).

A opinião favorável dos Oficiais Intermediários e Subalternos em relação à hierarquia no desenvolvimento de equipes, leva a inferir que consideram que suas habilidades estejam sendo aproveitadas, apesar das decisões centralizadas nos escalões mais altos. Tal fato parece estar relacionado à complexidade das tarefas que realizam.

Tabela 11: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre porque o DEM é um trabalho em equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Todos têm um objetivo comum	15	27,78%	12	20,69%	17	28,81%
Distribuição de tarefas	18	33,33%	25	43,10%	15	25,42%
Interdependência	4	7,41%	5	8,62%	4	6,78%
Comprometimento e responsabilidade profissional	9	16,67%	5	8,62%	4	6,78%
Coordenação	0	0,00%	5	8,62%	8	13,56%
Respostas SIM sem categorização	2	3,70%	2	3,45%	2	3,39%
Tarefas padronizadas e predeterminadas	4	7,41%	4	6,90%	4	6,78%
Mais próximo de um trabalho em grupo do que em equipe	1	1,85%	0	0,00%	4	6,78%
Tarefas exercidas por obrigação e não por afinidade	1	1,85%	0	0,00%	0	0,00%
Respostas NÃO sem categorização	0	0,00%	0	0,00%	1	1,69%
Total	54	100,00%	58	100,00%	59	100,00%

Tabela 12: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre porque o DEM é um trabalho em equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Todos têm um objetivo comum	18	22,50%	26	28,57%
Distribuição de tarefas	25	31,25%	33	36,26%
Interdependência	4	5,00%	9	9,89%
Comprometimento e responsabilidade profissional	11	13,75%	7	7,69%
Coordenação	9	11,25%	4	4,40%
Respostas SIM sem categorização	1	1,25%	5	5,49%
Tarefas padronizadas e predeterminadas	8	10,00%	4	4,40%
Mais próximo de um trabalho em grupo do que em equipe	3	3,75%	2	2,20%
Tarefas exercidas por obrigação e não por afinidade	1	1,25%	0	0,00%
Respostas NÃO sem categorização	0	0,00%	1	1,10%
Total	80	100,00%	91	100,00%

Os Suboficiais e Sargentos também atribuem maior ênfase às distribuições de tarefas e julgam absolutamente necessário que elas sejam distribuídas com base nas competências.

Entretanto a maior parte do grupo considera a hierarquia interferindo negativamente no aproveitamento de suas habilidades (ver Tabela 8), permitindo-nos inferir que a maior parte dos militares pertencentes a este grupo considera que suas habilidades estão subestimadas. O DEM por ser uma tarefa que envolve o aproveitamento das habilidades, que tem o objetivo claro e imediato, dá um sentido de equipe aos grupos.

Além da distribuição de tarefas e do objetivo comum, os Oficiais Superiores ressaltam a coordenação do líder para explicar o trabalho em equipe no DEM. Tal resultado além de confirmar a importância atribuída à organização de tarefas para este grupo, resalta a importância que atribuem à posição que ocupam na escala hierárquica e à experiência advinda desta posição.

Na Tabela 12, observa-se que os resultados das Forças Operativas apresentam-se também mais concentradas na distribuição de tarefas e nos objetivos comuns. Entretanto na Força de Submarinos a responsabilidade, o comprometimento e a coordenação aparecem com percentagem mais elevada. Tais resultados parecem estar relacionados à preocupação de segurança inerente a atividade do submarino.

Pode-se observar que o tipo de tarefa realizada influencia diretamente no desenvolvimento das equipes. Algumas considerações sobre as tarefas que favorecem o trabalho em equipe na MB são apresentadas nas Tabelas de número 13 a 18 a seguir.

Nos resultados apresentados nas Tabelas 13 e 14, as tarefas de risco elevado e as que possuem maior complexidade para a sua resolução, respectivamente, são consideradas por todos os círculos as mais aplicáveis ao desenvolvimento do trabalho em equipe. O risco desenvolveria um senso de responsabilidade compartilhada que resultaria em maior comprometimento entre os integrantes. Tal resultado pode ser confirmado ao observar, nas evocações do Grupo de Submarinistas, o tema *comprometimento* localizado no quadrante dos possíveis elementos centrais (Figura 5).

A complexidade das tarefas e as diferentes habilidades necessárias à sua execução desenvolvem um sentido de interdependência dos integrantes que favorece o trabalho em equipe. Ao analisar as evocações nos Grupos de Oficiais Superiores e de Oficiais Intermediários e Subalternos, observa-se que o tema *interdependência* situa-se respectivamente, no primeiro e terceiro quadrantes – onde estão os temas considerados mais importantes dentre as evocações. Já o Grupo de Suboficiais e Sargentos apresenta o mesmo tema na segunda periferia. Esta maior importância atribuída pelos Oficiais à interdependência

pode ser explicada pelo fato das atividades desenvolvidas por este grupo exigirem tarefas com maior grau de complexidade.

O Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos e o de Suboficiais e Sargentos acham que as tarefas que devem ser solucionadas rapidamente são mais propensas ao trabalho em equipe, enquanto para os Oficiais Superiores são as tarefas sem prazo previsto para a resolução as mais aplicáveis (Tabelas 15 e 16). Entende-se que as tarefas que exigem rapidez na sua resolução tornam as metas mais palpáveis, os propósitos mais significativos, além de exigirem uma reunião de esforços para que o resultado seja alcançado em tempo hábil. Este foco único estimularia o trabalho em equipe. Em contrapartida, as tarefas mais complexas, geralmente demandam um tempo maior para a sua resolução e este fator parece respaldar a opinião dos Oficiais Superiores em considerar que o trabalho em equipe favorece mais as atividades sem prazo previsto para resolução, apesar de elas estarem mais sujeitas à mudança de foco.

Nas Tabelas 17 e 18, observam-se respectivamente os resultados referentes às tarefas cujos procedimentos e comportamentos são padronizados e as tarefas nas quais as decisões já foram tomadas. Apesar do Grupo das Praças apresentar leve tendência em considerar as tarefas padronizadas favorecedoras do trabalho em equipe, pode-se observar que as opiniões entre os grupos permanecem bastante divididas entre favorecer e não favorecer. Grande parte das tarefas de equipe nas Forças Operativas é submetida a treinamentos que visam à obtenção de um procedimento e comportamento padronizados.

Todos os grupos da pesquisa apresentam uma tendência maior em considerar as tarefas com decisões predeterminadas não aplicáveis ao trabalho em equipe. Estas reduzem a participação dos indivíduos na realização das tarefas e não contribuem para o estabelecimento de um vínculo do grupo com a tarefa. Entende-se que todos os grupos percebem a importância da participação de todos para o desenvolvimento do trabalho em equipe, bem como entendem que o líder tem um papel importante no desenvolvimento desta participação.

Tabela 13: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas que envolvem elevados riscos para a sua execução. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	40	81,63%	35	81,40%	43	91,49%

Não se aplica	9	18,37%	8	18,60%	4	8,51%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 14: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas com grau de complexidade que requeiram dos indivíduos diferentes habilidades. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	48	97,96%	37	86,05%	42	89,36%
Não se aplica	1	2,04%	6	13,95%	5	10,64%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 15: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas que devem ser solucionadas rapidamente. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	31	63,27%	27	62,79%	19	40,43%
Não se aplica	18	36,73%	16	37,21%	28	59,57%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 16: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas sem prazo previsto para resolução. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	18	36,73%	18	41,86%	31	65,96%
Não se aplica	31	63,27%	25	58,14%	16	34,04%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 17: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas cujos procedimentos e comportamentos são padronizados Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	27	55,10%	19	44,19%	23	48,94%
Não se aplica	22	44,90%	24	55,81%	24	51,06%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 18: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as tarefas nas quais as decisões possíveis já foram tomadas. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	21	42,86%	19	44,19%	16	34,04%
Não se aplica	28	57,14%	24	55,81%	31	65,96%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Os grupos operativos não apresentaram diferenças significativas em seus resultados do tipo de tarefa que favorece o trabalho em equipe (Tabelas 19 a 24 a seguir). As tarefas de maior complexidade para a sua resolução e as que envolvem riscos elevados são consideradas as mais aplicáveis ao desenvolvimento do trabalho em equipe. (ver Tabelas 19 e 20). Em relação aos prazos, longos ou curtos, para a resolução das tarefas, os dois grupos apresentam opiniões bastante divididas (ver Tabelas 21 e 22). Também nas Forças Operativas a tendência foi considerar as tarefas predeterminadas não aplicáveis ao trabalho de equipe na MB (ver Tabelas 23 e 24)

Tabela 19: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas com grau de complexidade que requeiram dos indivíduos diferentes habilidades. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	59	90,77%	68	91,89%
Não se aplica	6	9,23%	6	8,11%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Tabela 20: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas que envolvem elevados riscos para a sua execução. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	53	81,54%	65	87,84%
Não se aplica	12	18,46%	9	12,16%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Tabela 21: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas que devem ser solucionadas rapidamente. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	32	49,23%	45	60,81%
Não se aplica	33	50,77%	29	39,19%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Tabela 22: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas sem prazo previsto para resolução. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	30	46,15%	37	50,00%
Não se aplica	35	53,85%	37	50,00%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Tabela 23: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas cujos procedimentos e comportamentos são padronizados Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	32	49,23%	37	50,00%
Não se aplica	33	50,77%	37	50,00%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Tabela 24: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato do trabalho em equipe se aplicar as tarefas nas quais as decisões possíveis já foram tomadas. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Se aplica	27	41,54%	29	39,19%
Não se aplica	38	58,46%	45	60,81%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Os resultados nas Tabelas 25 e 26 descrevem a opinião dos militares sobre o tamanho do grupo numa equipe. Observa-se que as opiniões foram semelhantes nos grupos referentes à Força Operativa e aos círculos hierárquicos. A maior parte dos militares apesar de não achar absolutamente necessário que o número de integrantes não seja muito numeroso acha mais fácil trabalhar em equipe quando o tamanho do grupo é menor. Acredita-se que a interação e coesão de uma equipe sejam favorecidas quando em grupos menores (entre 8 e 12 integrantes).

Tabela 25: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade do tamanho do grupo da equipe não ser muito numeroso. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	8	16,33%	0	0,00%	3	6,38%
Conveniente	27	55,10%	26	60,47%	27	57,45%
Dispensável	14	28,57%	17	39,53%	17	36,17%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 26: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade do tamanho do grupo da equipe não ser muito numeroso. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	5	7,69%	6	8,11%
Conveniente	35	53,85%	45	60,81%
Dispensável	25	38,46%	23	31,08%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Nas Tabelas 27 e 28 os grupos sem distinção apresentam o conhecimento dos objetivos da tarefa a ser executada como absolutamente necessário para o bom desempenho das equipes. As Forças Operativas respondem pela atividade fim da organização e conseqüentemente esta proximidade dos objetivos organizacionais, possibilita ao pessoal de

bordo maior entendimento dos significados e objetivos de suas tarefas. Na prática, é o objetivo comum aliado à divisão de tarefas que faz o integrante de uma equipe operativa da MB se sentir realizando um trabalho em equipe (Tabela 11). O conhecimento dos objetivos aliado à sua importância é fundamental para formar equipes coesas e colaborativas.

Tabela 27: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe conhecer os objetivos da tarefa a ser executada. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	42	85,72%	37	86,05%	40	85,11%
Conveniente	5	10,20%	5	11,63%	7	14,89%
Dispensável	2	4,08%	1	2,33%	0	0,00%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 28: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da equipe conhecer os objetivos da tarefa a ser executada. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	58	89,23%	61	82,43%
Conveniente	7	10,77%	10	13,51%
Dispensável	0	0,00%	3	4,05%
Total	65	100,00%	74	100,00%

A transformação dos objetivos gerais, propostos pela organização, em metas específicas, estipuladas pela própria equipe (Tabelas 29 e 30) apresenta algumas diferenças nas considerações entre os Grupos de Praças e Oficiais.

No Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos e de Oficiais Superiores, elas não se apresentam tão fundamentais, apesar de considerarem que o trabalho em equipe se torna mais fácil quando a equipe cria suas próprias metas. Entretanto para as Praças, o resultado mais concentrado na *resposta absolutamente necessário* demonstra o interesse dos militares

de menor hierarquia em participar, no âmbito de sua divisão, no planejamento de suas tarefas e resultados.

Tabela 29: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe estabelecer suas próprias metas específicas, com base nos objetivos gerais a ela atribuídos. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	30	61,23%	17	39,53%	21	44,68%
Conveniente	14	28,57%	23	53,49%	26	55,32%
Dispensável	5	10,20%	3	6,98%	0	0,00%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 30: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da equipe estabelecer suas próprias metas específicas, com base nos objetivos gerais a ela atribuídos. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	31	47,69%	37	50,00%
Conveniente	30	46,15%	33	44,59%
Dispensável	4	6,15%	4	5,41%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Nas Tabelas 31 e 32 observa-se que o planejamento e a análise do desempenho das tarefas foram considerados *absolutamente necessários* ao trabalho em equipe, por todos os grupos – círculo hierárquico e Força Operativa –, com um índice mais elevado no Grupo de Suboficiais e Sargentos. Dentro das atividades operativas tal conduta é denominada de *Briefing* e *Debriefing* e faz parte da rotina operativa do navio. A primeira seria um *check list* da atividade a realizar e a segunda avaliação crítica da tarefa realizada.

Tabela 31: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe fazer uma análise prévia do que será realizado pelos seus integrantes, bem como uma análise posterior do desempenho alcançado. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	39	79,59%	25	58,14%	29	61,70%
Conveniente	10	20,41%	17	39,53%	17	36,17%
Dispensável	0	0,00%	1	2,33%	1	2,13%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 32: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da equipe fazer uma análise prévia do que será realizado pelos seus integrantes, bem como uma análise posterior do desempenho alcançado. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	44	67,69%	49	66,22%
Conveniente	19	29,23%	25	33,78%
Dispensável	2	3,08%	0	0,00%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Nas Tabelas 33 e 34, observa-se que todos os grupos sem distinção consideram *absolutamente necessário* que a distribuição de tarefas ocorra baseada na habilidade e talentos dos integrantes da equipe em prol de um bom desempenho.

A distribuição de tarefas define as funções e responsabilidades que cada membro deve seguir. Para os militares ela facilita o desenvolvimento de equipes, visto que, se todos cumprirem suas responsabilidades, a tarefa será alcançada.. Elas tiram a possibilidade de um integrante isentar-se de suas funções, mesmo que elas não sejam atraentes, minimizam as competições e evitam a sobrecarga de trabalho, impedindo que algum integrante se esconda nos esforços da equipe e se isente de alguma responsabilidade. Entretanto, nas tarefas que não

envolvem riscos ou aquelas em que os resultados das ações não são tão imediatos, o sentido de responsabilidade compartilhada pode ficar prejudicado dentro das equipes, visto que as distribuições de tarefas delimitam as responsabilidades individuais de cada integrante na sua função e não a responsabilidade coletiva sobre os resultados a alcançar. A esta caberia ao líder desenvolver. Este teria como aliadas para o desenvolvimento desta responsabilidade coletiva tarefas que, por serem operativas, estão mais voltadas para a ação, com prazos curtos para a resolução e envolvendo riscos. Como adversárias teria as tarefas com decisão predeterminada e responsabilidades concentradas nos escalões mais altos da hierarquia.

Entretanto, entende-se que a tomada de decisão centralizada no líder esteja relacionada ao propósito de prontidão das organizações militares e ao tipo de tarefa desenvolvida para alcançá-lo. Devido à necessidade de se preparar para o combate, o líder é treinado para tomar decisões rápidas. As tarefas operativas exigem treinamento, tornando a padronização de procedimento e comportamento o meio mais eficaz de se alcançar os propósitos organizacionais. A partir destas considerações, pode-se entender o fato dos militares apresentarem em seus resultados menor ênfase para a importância da autonomia na realização das tarefas de equipe.

Tabela 33: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da divisão de tarefas na equipe se realizar com base nas habilidades profissionais e talentos pessoais dos seus integrantes. . Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	30	61,23%	28	65,12%	25	53,19%
Conveniente	14	28,57%	15	34,88%	22	46,81%
Dispensável	5	10,20%	0	0,00%	0	0,00%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 34: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da divisão de tarefas na equipe se realizar com base nas habilidades profissionais e talentos pessoais dos seus integrantes. . Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	41	63,08%	42	56,76%

Conveniente	23	35,38%	28	37,84%
Dispensável	1	1,54%	4	5,41%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Nas Tabelas 35 e 36 todos os grupos indistintamente consideram importante a autonomia da equipe para decidir, mas não a classificam como *absolutamente necessária*. O fato de uma equipe centralizar as decisões e responsabilidades no líder deve ser avaliado de acordo com as necessidades da tarefa e segundo as vantagens e desvantagens que acarretam (ROBBINS & FINLEY, 1997). Quanto às desvantagens, além de não aproveitar os recursos dos integrantes e prejudicar a eficácia da equipe, dificultam a integração do grupo e o desenvolvimento de um senso de responsabilidade compartilhada. Mas segundo os autores (1997) estas desvantagens podem ser minimizadas através de uma tomada de decisão participativa, onde o processo decisório continua a ser do líder, mas é tomada com bases nas contribuições dos integrantes da equipe. Quanto a vantagens, podem ser usadas quando há pouco tempo para a tomada de decisão, quando os membros da equipe esperam que o líder designado tome a decisão ou quando os membros não possuem as habilidades e informações para tomar a decisão.

Tabela 35: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre a necessidade da equipe poder – tendo competência para isso – alterar os rumos da ação em face das dificuldades imprevistas. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	23	46,94%	21	48,84%	17	36,17%
Conveniente	22	44,90%	20	46,51%	27	57,45%
Dispensável	4	8,16%	2	4,65%	3	6,38%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 36: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre a necessidade da equipe poder – tendo competência para isso – alterar os rumos da ação em face das dificuldades imprevistas. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	27	41,54%	34	45,95%

Conveniente	35	53,85%	34	45,95%
Dispensável	3	4,62%	6	8,11%
Total	65	100,00%	74	100,00%

A intercambialidade configurou-se como um requisito conveniente para os grupos de Oficiais. Entre os suboficiais e sargentos, as opiniões apresentam-se divididas entre conveniente e absolutamente necessária. (Tabela 37) Pode-se dizer que a intercambialidade é uma maneira de distribuir tarefas, de modo a desenvolver novas habilidades dentro da equipe, inclusive a de liderança. Essas novas habilidades permitem que os integrantes da equipe se apoiem mutuamente de modo que se uma pessoa se afasta, outro integrante se adianta e preenche a lacuna.

Ambas as Forças Operativas consideram conveniente a intercambialidade de tarefas no desempenho das equipes. Fato curioso foi a Força de Submarinos não ter considerado indispensável o intercâmbio de funções, visto ser um procedimento comum, principalmente entre os Oficiais que possuem qualificação em todas as áreas do submarino, mas também entre as Praças através de revezamento de função, já que no submarino ninguém garante uma só função, de modo que todos tenham uma pessoa para substituí-los.

Tabela 37: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o intercâmbio de funções entre os integrantes da equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	24	48,98%	8	18,61%	3	6,38%
Conveniente	21	42,86%	31	72,09%	34	72,34%
Dispensável	4	8,16%	4	9,30%	10	21,28%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 38: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o intercâmbio de funções entre os integrantes da equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	17	26,15%	18	24,32%
Conveniente	40	61,54%	46	62,16%

Dispensável	8	12,31%	10	13,51%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Nas Tabelas 39 e 40 pode-se observar que todos os grupos acham conveniente, mas não absolutamente necessário, que todos os integrantes dos grupos participem de tarefas não especializadas. Tais resultados apontam que o nível hierárquico determina o campo de atuação dos integrantes dentro da equipe, ignorando o objetivo comum e a responsabilidade compartilhada da equipe.

Tabela 39: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o a disposição para realizar tarefas não especializadas. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	17	34,69%	10	23,26%	16	34,04%
Conveniente	24	48,98%	27	62,79%	27	57,45%
Dispensável	8	16,33%	6	13,95%	4	8,51%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 40: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o a disposição para realizar tarefas não especializadas. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Absolutamente necessário	21	32,31%	22	29,73%
Conveniente	35	53,85%	43	58,11%
Dispensável	9	13,85%	9	12,16%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Nas Tabelas 41 e 42, pode-se observar que os militares dos diferentes círculos consideram que as tarefas operativas da MB são, *na maioria das vezes*, realizadas em equipe. Tal resultado relaciona-se com as considerações apresentadas anteriormente relativas aos tipos de tarefas executados por esta força, principalmente estarem voltadas para a ação e atenderem a atividade fim da organização militar-naval.

Tabela 41: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre o fato das atividades nos setores operativos da MB serem primordialmente realizadas em equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sempre	10	20,41%	10	23,26%	14	29,79%
Na maioria das vezes	32	65,31%	26	60,47%	31	65,96%
Poucas vezes	7	14,28%	7	16,28%	2	4,25%
Total	49	100,00%	43	100,00%	47	100,00%

Tabela 42: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre o fato das atividades nos setores operativos da MB serem primordialmente realizadas em equipe. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sempre	13	20,00%	21	28,38%
Na maioria das vezes	43	66,15%	46	62,16%
Poucas vezes	9	13,85%	7	9,46%
Total	65	100,00%	74	100,00%

Finalmente foi solicitado aos participantes que sugerissem, se assim achassem necessário, medidas a serem adotadas para promover o trabalho em equipe na MB. (Tabela 43).

O Grupo de Suboficiais e Sargentos defende com maior ênfase o constante aprimoramento profissional, a fim de melhorar a *qualificação técnica* dos integrantes da equipe. Enfatizam também a importância de *melhor aproveitamento e desenvolvimento de habilidades* e a realização de treinamentos e palestras que incentivem o *desenvolvimento de equipes na MB*. Interessante observar as razões que levam especificamente este grupo a defender a atualização profissional com percentuais tão diferentes dos outros. Entende-se que

esta busca de qualificação profissional não mantém relação com uma necessidade de conhecimento, e sim, com uma necessidade de reconhecimento profissional. Devido à posição que ocupa na escala hierárquica, a prática profissional do Grupo de Suboficiais e Sargentos, com algumas exceções, baseia-se na execução de tarefas definidas pelos escalões superiores, resultando num menor aproveitamento de suas potencialidades. A atualização profissional passa a ser então a maneira pela qual buscam encontrar tal capacitação.

Tabela 43: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as medidas adotadas para desenvolver o trabalho em equipe na MB. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Atualização profissional	12	23,53%	1	2,04%	2	3,57%
Desenvolvimento de equipes	8	15,69%	12	24,49%	15	26,79%
Desenvolvimento de lideranças	3	5,88%	3	6,12%	7	12,50%
Aproveitamento e desenvolvimento de habilidades	10	19,61%	8	16,33%	8	14,29%
Desenvolvimento de comprometimento	1	1,96%	7	14,29%	7	12,50%
Distribuição de responsabilidades e descentralização de decisões	2	3,92%	5	10,20%	2	3,57%
Companheirismo	4	7,84%	2	4,08%	1	1,79%
Incentivos	4	7,84%	1	2,04%	2	3,57%
Satisfeitos com o desenvolvimento de equipes da MB	3	5,88%	8	16,33%	12	21,43%
Insatisfeitos com o desenvolvimento de equipes da MB	4	7,84%	2	4,08%	0	0,00%
Total	51	100,00%	49	100,00%	56	100,00%

O Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos defende com maior ênfase o *desenvolvimento de equipes e um melhor aproveitamento das suas habilidades*. Enfatiza também *a necessidade de distribuir as responsabilidades e descentralizar as decisões*, assim como *desenvolver o comprometimento*. Uma parcela dos respondentes *se sente satisfeita com o trabalho em equipe da MB* e não julga necessário implementar novas medidas.

O Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos, é o grupo que atribui freqüência mais elevada ao *desenvolvimento de comprometimento* como medida a ser adotada para o desenvolvimento de equipe na MB e também é o único, dentre os grupos relativos ao círculo hierárquico, que nas evocações localizou o comprometimento no quadrante do elemento central. Isto além de mostrar a importância atribuída por este grupo ao comprometimento, revela também uma preocupação em desenvolvê-la junto a seus subordinados.

Apesar de uma parcela considerável dos respondentes do Grupo de Oficiais Superiores e do Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos se sentir satisfeita com o trabalho em equipe e com as medidas já adotadas para desenvolver este trabalho na MB, outras medidas foram sugeridas por estes grupos: o *desenvolvimento de equipes*, o *desenvolvimento de lideranças*, o *desenvolvimento de comprometimento* e o *aproveitamento e o desenvolvimento de habilidades*. Todos os grupos enfatizam a necessidade de um desenvolvimento de equipes. Entende-se que este estaria relacionado ao desenvolvimento do senso de responsabilidade compartilhada nos integrantes da equipe, bem como ao desenvolvimento dos valores de coletividade característicos da organização militar. O tema colaboração foi evocado pelos dois grupos de Oficiais e situado no quadrante dos possíveis elementos centrais, bem como um dos fatores citados com freqüência mais elevada em relação aos principais requisitos para o bom desempenho das equipes.

É concordância entre os militares de todos os grupos que a responsabilidade compartilhada se consegue através de uma conduta de liderança que valorize e incentive a participação de todos os membros da equipe na conquista dos objetivos traçados.

O *desenvolvimento de lideranças* indicado pelo Grupo de Oficiais Superiores como medida a ser adotada para promover o trabalho em equipe na MB parece relacionar-se com o desenvolvimento de uma liderança mais participativa, que valoriza as contribuições dos subordinados para a tomada de decisão, mesmo que a palavra final seja a do líder. Na prática seria uma organização de tarefas que, além de definir papéis e responsabilidades, permitiria o desenvolvimento de todos os integrantes através do aproveitamento de suas habilidades. Tal conduta de liderança teria como resultado tarefas realizadas com maior eficácia, conquistada não apenas por um “*cumprir*”, mas por ações verdadeiramente motivadas e comprometidas.

Observe-se o relato extraído do grupo focal:

Na superfície o pessoal é menos envolvido, é mais cumprir. Falta a parte de me sentir importante para aquele grupo como no submarino. A gente cumpre os objetivos, mas a relevância do trabalho não é assumida e este sentimento é importante para a coesão.

Realizando uma análise comparativa dos resultados apresentados pelos Grupos das Forças Operativas (Tabela 44) podem-se observar algumas diferenças entre os grupos em relação às medidas a serem adotadas para o desenvolvimento em equipe.

Tabela 44: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre as medidas adotadas para desenvolver o trabalho em equipe na MB. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Atualização profissional	7	9,46%	8	9,76%
Desenvolvimento de equipes	15	20,27%	20	24,39%
Desenvolvimento de lideranças	7	9,46%	6	7,32%
Aproveitamento e desenvolvimento de habilidades	12	16,22%	14	17,07%
Desenvolvimento de comprometimento	5	6,76%	10	12,20%
Distribuição de responsabilidades e descentralização de decisões	2	2,70%	7	8,54%
Companheirismo	5	6,76%	2	2,44%
Incentivos	4	5,41%	3	3,66%
Satisfeitos com o desenvolvimento de equipes da MB	14	18,92%	9	10,98%
Insatisfeitos com o desenvolvimento de equipes da MB	3	4,05%	3	3,66%
Total	74	100,00%	82	100,00%

O Grupo da Força de Submarinos apresentou um nível de satisfação com o trabalho em equipe mais elevado. Entende-se que este resultado esteja relacionado aos riscos inerentes à atividade. No submarino, o trabalho de todos é importante, e não basta realizá-lo, pois qualquer erro pode resultar em risco de morte para todos. Este senso de responsabilidade compartilhada desenvolvido no submarino por conta da necessidade da atividade é um importante diferencial entre as duas forças. Tal consideração pode ser observada no resultado apresentado no Grupo da Força de Superfície, onde o *desenvolvimento de comprometimento*, comparativamente à Força de Submarinos, apresenta uma diferença expressiva, indicando uma necessidade de desenvolvê-lo, e nos resultados das evocações do Grupo da Força de Submarinos, que localiza o tema *comprometimento* no quadrante dos possíveis elementos centrais,.

Através dos resultados já apresentados pôde-se verificar que o senso de responsabilidade compartilhada, significando basicamente um comprometimento com o resultado da tarefa, é um dos principais requisitos para uma equipe de trabalho. As condutas que os diferentes grupos consideram que mais contribuem para desenvolver este comprometimento podem ser observadas nos resultados apresentados nas Tabelas 45 e 46.

Tabela 45: Distribuição das respostas dos participantes de distintos níveis hierárquicos sobre as ações do líder que julgam mais contribuir para o desenvolvimento de um comprometimento com o resultado da tarefa. Rio de Janeiro, 2007.

Respostas	Nível Hierárquico					
	Suboficiais e Sargentos		Oficiais Intermediários e Subalternos		Oficiais Superiores	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Incentivar as opiniões e iniciativas dos integrantes da equipe	23	11,79%	22	12,50%	24	12,77%
Envolver-se diretamente na realização dos trabalhos que supervisiona, não se isentando de tarefas mais difíceis ou banais	13	6,67%	10	5,68%	13	6,91%
Distribuir tarefas de modo a desenvolver novas habilidades nos membros da equipe, inclusive a de liderança	13	6,67%	10	5,68%	5	2,66%
Intervir no caso do trabalho não estar sendo eficiente, dando foco e direção na realização das tarefas, através de seu conhecimento e de sua experiência técnica	15	7,69%	19	10,80%	26	13,83%
Valorizar e incentivar a participação de todos os membros da equipe na conquista dos objetivos traçados	32	16,41%	26	14,77%	24	12,77%
Reconhecer as contribuições individuais dos membros da equipe na realização das tarefas	11	5,64%	16	9,09%	11	5,85%
Creditar à equipe como um todo o sucesso na realização das tarefas	28	14,36%	27	15,34%	28	14,89%
Estipular metas e prazos, em conjunto com a equipe, incentivando-a a conquistá-los	9	4,62%	10	5,68%	19	10,11%
Tomar decisões a partir das contribuições dos integrantes da equipe	4	2,05%	11	6,25%	14	7,45%
Promover recompensas para incentivar os anseios profissionais e pessoais dos membros da equipe	10	5,13%	3	1,70%	3	1,60%
Incentivar o aperfeiçoamento do grupo pela aquisição de novos conhecimentos	11	5,64%	3	1,70%	4	2,13%
Promover um relacionamento harmonioso entre os integrantes da equipe	26	13,33%	19	10,80%	17	9,04%

Total	195	100,00%	176	100,00%	188	100,00%
-------	-----	---------	-----	---------	-----	---------

Tabela 46: Distribuição das respostas dos participantes de distintas Forças Operativas sobre as ações do líder que julgam mais contribuir para o desenvolvimento de um comprometimento com o resultado da tarefa. Rio de Janeiro, 2007.

Questão 22	Força Operativa			
	Força de Submarinos		Força de Superfície	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Incentivar as opiniões e iniciativas dos integrantes da equipe	36	13,69%	33	11,15%
Envolver-se diretamente na realização dos trabalhos que supervisiona, não se isentando de tarefas mais difíceis ou banais	13	4,94%	23	7,77%
Distribuir tarefas de modo a desenvolver novas habilidades nos membros da equipe, inclusive a de liderança	13	4,94%	15	5,07%
Intervir no caso do trabalho não estar sendo eficiente, dando foco e direção na realização das tarefas, através de seu conhecimento e de sua experiência técnica	30	11,41%	30	10,14%
Valorizar e incentivar a participação de todos os membros da equipe na conquista dos objetivos traçados	40	15,21%	42	14,19%
Reconhecer as contribuições individuais dos membros da equipe na realização das tarefas	17	6,46%	21	7,09%
Creditar à equipe como um todo o sucesso na realização das tarefas	40	15,21%	43	14,53%
Estipular metas e prazos, em conjunto com a equipe, incentivando-a a conquistá-los	17	6,46%	21	7,09%
Tomar decisões a partir das contribuições dos integrantes da equipe	11	4,18%	18	6,08%
Promover recompensas para incentivar os anseios profissionais e pessoais dos membros da equipe	10	3,80%	6	2,03%
Incentivar o aperfeiçoamento do grupo pela aquisição de novos conhecimentos	9	3,42%	9	3,04%
Promover um relacionamento harmonioso entre os integrantes da equipe	27	10,27%	35	11,82%
Total	263	100,00%	296	100,00%

O Grupos de Oficiais Intermediários e Subalternos e o Grupo de Suboficiais e Sargentos apresentam semelhanças nos resultados. Dentre as condutas mais valorizadas estão as que *incentivam as iniciativas e as opiniões*, as que *valorizam a participação* de todos na conquista dos objetivos, as que *creditam à equipe o sucesso na realização* das tarefas e as que *promovem um relacionamento harmonioso* entre os integrantes da equipe. Além das condutas apresentadas acima, o Grupo de Oficiais Superiores atribuiu também valor às *condutas relativas à intervenção do líder para dar foco à tarefa*. Nos Grupos das Forças Operativas citaram as condutas descritas acima como as mais valorizadas. Tal semelhança de resultado demonstra uma concordância entre todos os grupos relativa à necessidade de desenvolver atuações mais participativas nas equipes e dar a todos no grupo a possibilidade de contribuir com seus conhecimento e opiniões, mesmo que a decisão final ainda seja do mais antigo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal fundamento desta pesquisa está relacionado à compreensão de que o trabalho em equipe não pode ser entendido sem que se considerem os valores organizacionais, como incorporados centralmente às representações sociais dos grupos que o desenvolvem. Estas representações, além de determinantes da prática cotidiana do trabalho, revelam o que fere ou não a identidade do grupo e, portanto, o que não pode ser aceito por ele.

Para investigá-los, esta pesquisa se fundamentou na abordagem estrutural das representações sociais. Dentro desta perspectiva teórica (ABRIC, 2000), uma representação social é organizada em torno de um núcleo central constituído de um ou mais elementos, que dão significação à representação. Neste núcleo estariam inseridos conteúdos representacionais associados a crenças e valores coletivamente produzidos e, portanto, mais resistentes à mudança. Na periferia das representações, estariam os conteúdos determinados por este núcleo, porém mais ligados ao contexto imediato, refletindo uma adaptação da representação às mudanças conjunturais.

Uma representação não será considerada diferente de outra se a heterogeneidade de conteúdos estiver localizada no sistema periférico. Relembrando o critério comparativo de Abric (2000, p.33), “duas representações são diferentes se, e apenas se, os seus respectivos núcleos centrais forem diferentes. Se não, trata-se da mesma representação, cujas periferias refletem diferentes situações vividas pelos dois grupos”.

A partir destes pressupostos, seguem-se as considerações finais da presente dissertação.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa empírica, pôde-se inferir que os conteúdos *liderança*, *cooperação* e *união* seriam os elementos centrais do trabalho em equipe na MB em todos os grupos estudados. Estas considerações basearam-se no fato destes temas estarem situados no quadrante dos prováveis elementos centrais e naquele correspondente à 1ª periferia – muito próxima ao núcleo central e podendo contribuir para a sua composição – e por apresentarem alta frequência em todos os grupos pesquisados como um fator contributivo para o sucesso das equipes.

Em relação à *liderança*, esta constatação pode ser entendida nas considerações sobre o líder militar em relação à sua habilidade de levar os outros a segui-lo, principalmente através

do exemplo e da coragem. Como consequência de todas estas demandas o líder militar concentra em si as decisões e a responsabilidades pelas tarefas.

O caráter altamente técnico da guerra moderna vem demandando maior contribuição dos militares de diferentes níveis hierárquicos, bem como a elevação no nível de sua qualificação técnica, conseqüentemente resultando em condutas de lideranças mais voltadas para a iniciativa ... Os avanços tecnológicos conduziram a uma progressiva especialização dos profissionais e descentralizaram o campo de batalha, devido a maior letalidade das armas, fazendo emergir novas exigências em termos de iniciativa e afetando definitivamente os princípios organizacionais da autoridade militar. (NOBRE, 1998, P.88)

Entretanto, apesar dos avanços tecnológicos no contexto militar resultarem em melhor capacitação técnica dos liderados, com tendência à maior distribuição de responsabilidades, parece que os liderados ainda consideram que as suas participações nas equipes poderiam ser mais expressivas.

Interpretando esta configuração à luz da abordagem estrutural das representações sociais, pode-se dizer que o elemento central *liderança*, por ser um valor tradicional de referência para os grupos pesquisados, resiste ao desenvolvimento do trabalho em equipe nos moldes acima descritos. Na medida em que as decisões e as responsabilidades da tarefa continuam a se concentrar no líder, somente atividades muito específicas, como as que implicam riscos, parecem comportar atuações mais amplamente participativas.

Tais considerações permitem-nos compreender porque o trabalho em equipe organizado a partir de um líder único é bem aceito por todos os grupos pesquisados, além de ser considerado fator facilitador para o desenvolvimento das equipes. Como diz Kellet (1987; p.359), “a habilidade de uma pessoa em conseguir que outros se portem de determinada forma, muitas vezes contrária a seus próprios interesses imediatos, não pode ser entendida sem referência ao liderado”. Para completar, diz ainda o autor que “as pessoas que se encontram particularmente em situações difíceis e de grande tensão aspiram a uma liderança, de forma que suas necessidades imediatas possam ser enfrentadas, reduzindo a ansiedade que as domina” (*ibid.*).

Os temas *união* e *colaboração* podem ser avaliados a partir de valores típicos da organização militar, respectivamente, o companheirismo e a camaradagem entre líder e subordinados, o bem comum e o coletivismo. Estes valores – base conceitual da profissão militar – são extremamente favoráveis à construção de equipes, se pensarmos nos valores mais altruístas das sociedades atuais. Pode-se dizer que estes elementos centrais da representação social do trabalho em equipe na MB, apesar de não mais se configurarem de

modo tão incondicional como antes, conseguiram ser preservados diante das pressões de uma sociedade que valoriza mais as realizações individuais. Diante deste duelo entre os valores responsáveis por dar disposição ao militar para enfrentar os sacrifícios da profissão e entre os valores que priorizam os interesses individuais, vencem os valores de coletividade, mas agora viabilizados por maior preocupação em preservar o bem-estar social a partir do reconhecimento das necessidades individuais dos militares.

Segundo o critério comparativo postulado por Abric (2000), o Grupo de Oficiais Superiores e o Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos possuem as mesmas representações sociais do trabalho em equipe. As diferenças apresentadas entre os grupos dizem respeito ao contexto situacional, no caso, a posição que ocupam na escala hierárquica. Acredita-se que os Oficiais Superiores articulam o elemento do núcleo central (liderança centralizada) com as demandas atuais de maior distribuição de responsabilidade e poder de decisão, em termos de uma liderança mais participativa, mas sem tirar de si a responsabilidade e a decisão final em relação às tarefas.

Os Oficiais Intermediários e Subalternos, na condição de líderes, apreciam o aproveitamento de suas habilidades mas, como seguidores se ressentem da centralização das responsabilidades e decisões. Eles também adotam uma solução de compromisso entre a centralização e a descentralização de responsabilidades, a partir de ações que valorizam as participações dos subordinados.

O compartilhamento dos valores organizacionais é fundamental para que os líderes conduzam as equipes aos objetivos propostos, pois fortalecem o comprometimento com a missão. A importância de salvaguardá-los através de ações de lideranças que favoreçam os relacionamentos interpessoais é evidenciada por todos os grupos desta pesquisa.

Entretanto, o Grupo de Suboficiais e Sargentos parece dar maior ênfase à formação de vínculos, estabelecida nos grupos primários ou informais (ROBBINS, 2004), que se baseiam em alianças resultantes da necessidade de contato social. Este contato favoreceria a troca de experiências que facilita a coesão grupal. Souffer (apud RATTENBACH, 1972, P. 74) identifica algumas funções que o grupo primário ou informal exerce sobre a motivação do combatente: “Ele estabelece e estimula os padrões de comportamento de grupo e apóia e encoraja o indivíduo em situações de tensão que, em outras condições, ele não suportaria”.

A frequência elevada apresentada nas repostas do questionário, aliada ao fato do *companheirismo* integrar o quadrante dos elementos centrais exclusivamente deste grupo,

permite-nos concluir que este tema, aliado à *liderança*, à *união* e à *colaboração*, constituem os elementos centrais da representação social do trabalho em equipe para o grupo de Suboficiais e Sargentos, evidenciando a presença de representações diferentes das apresentadas pelos Oficiais.

Antes de considerar as representações sociais de trabalho em equipe na Força de Submarinos e na Força de Superfície, será preciso realizar algumas considerações.

As tarefas realizadas no âmbito das Forças Operativas apresentam grandes oportunidades de desempenho de equipe, mas a Força de Submarinos e a Força de Superfície possuem características de trabalho bem específicas que diferenciam o desenvolvimento de equipes entre elas.

No submarino, devido aos riscos envolvidos, as tarefas realizadas são revestidas de muito cuidado: exigem treinamentos constantes, conhecimento e intercambialidade de funções. Cada integrante, sem exceção, depende do outro para o sucesso da tarefa, de forma que a função de todos é considerada importante dentro do submarino. Esta interdependência e o ambiente confinado a que estão expostos favorecem o estabelecimento de vínculos de grupo, fundamentais para suportar as adversidades da profissão.

No navio de superfície, algumas tarefas são revestidas de maior cuidado do que outras, devido aos riscos que impõem e à importância que possuem para a organização. Nestas, a noção de interdependência está mais presente. Mas o fato de se caracterizarem como tarefas mais voltadas para a ação e geralmente possuírem um prazo curto para resolução também favorecem o desempenho de equipe.

A partir destas considerações, pode-se inferir que, no Grupo da Força de Submarinos, os temas *liderança*, *união* e *cooperação*, aliados ao tema *companheirismo*, se destacam como elementos centrais. Os riscos envolvidos na atividade de submarinista intensificam o estabelecimento de vínculo de grupo. O grupo proporciona apoio psicológico e proteção física a seus integrantes. Outro fator que promove a coesão dentro do grupo é a relação de proximidade entre praças e oficiais, estabelecendo mais do que um laço afetivo entre líderes e subordinados e envolvendo a confiança por parte do líder na tarefa realizada pelo subordinado.

Nesta Força, a responsabilidade entre os grupos é compartilhada e não fere os valores organizacionais de hierarquia e disciplina porque existe uma razão maior. Esta aproximação

entre líder e subordinado aumenta a coesão grupal, produz um reconhecimento profissional baseado na confiança, que é menos facilmente alcançado na Força de Superfície.

A representação social do trabalho em equipe para a Força de Superfície é constituída pelos temas *liderança*, *cooperação* e *união*. No navio de superfície, o grande número de equipes e a natureza da tarefa não são tão facilitadores do trabalho. A divisão de tarefas é realizada mais comumente em atenção às disposições que delimitam o provimento dos funções de chefia com o pessoal que satisfaça aos requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos. Os militares da Força de Superfície pesquisados consideram esta divisão facilitadora e necessária para que o trabalho em equipe se desenvolva de modo organizado e de forma a que todos dêem sua parcela de contribuição para o alcance dos objetivos propostos. Entretanto, entende-se que esta divisão de tarefas, dependendo da forma pela qual é conduzida, pode dificultar o desenvolvimento da equipe, compartimentando a tarefa a ser completada, reduzindo o desempenho de equipe a uma soma de desempenhos individuais. Porém, algumas tarefas, principalmente aquelas que possibilitam intercâmbio das diferentes habilidades, as que envolvem riscos, ou as consideradas prioritárias para a organização são extremamente motivadoras e permitem maior participação no grupo.

De acordo com os resultados da presente pesquisa, o Grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos e, com maior ênfase, o Grupo de Suboficiais e Sargentos, parecem achar que a decisão e a responsabilidade centralizada no mais antigo são, de algum modo, prejudiciais ao desenvolvimento da equipe. Entretanto, de acordo com os conteúdos encontrados no núcleo central das representações sociais de equipe em todos os grupos pesquisados, pode-se considerar que os militares são favoráveis ao desenvolvimento de equipes dentro da estrutura de líder único, bem como incentivam condutas que valorizem atuações mais participativas de todos os integrantes da equipe.

Os temas *união* e *cooperação* são identificados como elementos centrais pela relação que mantêm com os valores típicos da organização militar de abnegação e sacrifício. Entretanto, o fato das sugestões propostas pelos militares de todos os grupos em prol de um melhor trabalho em equipes na MB estarem mais concentradas no desenvolvimento de equipes permite-nos inferir que estes valores parecem um tanto comprometidos e precisam de cuidados para serem melhor preservados. Ainda com relação às sugestões emitidas pelos militares para o desenvolvimento de equipes, vale ressaltar as repostas emitidas pelo Grupo de Suboficiais e Sargentos, com percentuais bastante acentuados, relativos à necessidade de

atualização. O teor de tais depoimentos sugerem maior relação com uma necessidade de reconhecimento profissional do que com uma autêntica necessidade de atualização.

As representações sociais do trabalho em equipe evidenciadas no presente trabalho revelam que as tarefas realizadas nas Forças Operativas na MB apresentam grandes oportunidades de desempenho em equipes e que os valores da profissão militar favorecem a sua execução. Para promovê-la é preciso que os líderes atentem para o desenvolvimento de atuações mais participativas capazes de desencadear relações de confiança entre líderes e subordinados, favorecendo então o processo de coesão grupal, considerada fator essencial para a eficiência das organizações militares.

REFERÊNCIAS

ABRIC, J.C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A.S.P.; OLIVEIRA, D.C. (Orgs.) Estudos interdisciplinares de representação social. Goiânia: AB, 2000.

_____. **O estudo experimental das representações sociais.** In: JODELET, D. (Org.) As representações sociais. Rio de Janeiro: EdUERj, 2001.

_____. **A abordagem estrutural das representações sociais: desenvolvimentos recentes.** In: CAMPOS, P.H.F.; LOUREIRO, M.C.S. (orgs.) Representações sociais e práticas educativas. Goiânia: Ed. Da UCG, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa : Edições 70. 1977.

BAUER, M. W. ; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som : um manual prático.** Petrópolis : Vozes, 2002.

DONNELLON, Anne. **Liderança de equipes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-137. Doutrina de Liderança da Marinha.** Brasília: EMA, 2004.

BRASIL. **Estatuto dos Militares.** Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2004.

FLAMENT, C. **Estrutura e dinâmica das representações sociais.** In: JODELET, D. (Org.) As representações sociais. Rio de Janeiro: EdUERj, 2001.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

JANOWITZ, Morris. **O soldado profissional: estudo social e político.** Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967.

KATZENBACH, J. R. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZENBACH, J. R.; SMITH D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

MOSCOVIVI, Fela. **Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano.** 10. ed. Rio de Janeiro: 2005.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

_____. **A representação social da psicanálise**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MARINHA DO BRASIL. **Poder Naval**. Serviço de Relações Públicas da Marinha. Rio de Janeiro: Action Editora, 1997.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C. **Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2005.

NOBRE, E. B. **Crenças de Superiores e Subordinados sobre o Perfil do Líder Militar-Naval Brasileiro neste Final de Século**. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

_____. **Liderança militar e motivação para a carreira em tempos de pós-modernidade**. In Jornada de Psicologia do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha, 2006, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, D. C.; MARQUES, S.C; GOMES, M. T.; TEIXEIRA, M. C. T. V. **Análise das Evocações Livres: Uma Técnica de Análise Estrutural das Representações Sociais**. In: MOREIRA, A. S .P.; CAMARGO, B. V.; JESUÍNO, J. C.; NÓBREGA, S. M. (Org.) **Perspectivas Teórico-Metodológicas em Representações Sociais**. 1. ed. João Pessoa: UFPB, 2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PAREDES, E.C. **Entrevistas: anotações para pesquisadores iniciantes**. MENIN, M.S.S.; SHIMIZU, M. (Orgs) . **Experiência e Representação Social: questões teóricas e metodológicas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RATTENBACH, Benjamin. **El sistema social-militar: en la sociedad moderna**. Buenos Aires: Editorial Pleamar, 1972.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam: O que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROSO, Adriane. **Grupos Focais em Psicologia Social: da teoria à prática**. Revista PSICO, Porto Alegre, v.28, n.2, p.155-169, jul/dez. 1997.

SÁ, C.P. **Núcleo central das representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

SCHERMERHORN, JR., J.R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

ANEXO A**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL****CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AOS PARTICIPANTES**

Gostaríamos de agradecer a presença de todos os senhores.

A CT(T) Aurora, que conduzirá esta pesquisa, foi designada pelo Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha a cumprir curso de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

O Sr. está sendo solicitado a participar da pesquisa que integrará a sua dissertação do mestrado, cujo tema é “Práticas e Representações Sociais do Trabalho em Equipe na Marinha do Brasil”. A sua colaboração, por meio de respostas que efetivamente representem a prática cotidiana, será fundamental para que esta pesquisa atinja os objetivos propostos: investigar como os militares navais, de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes Forças Operativas, entendem o trabalho em equipe na MB e como este entendimento se reflete na prática cotidiana.

As respostas apresentadas serão posteriormente analisadas e estarão mantidas sob sigilo de confidencialidade. Nenhum colaborador será identificado nominalmente. Os dados serão manuseados exclusivamente pela pesquisadora CT(T) Aurora Telles Herkenhoff e pelo seu orientador, Prof. Dr. Celso Pereira de Sá, e usados apenas em termos de percentuais e comentários gerais.

Agradecemos antecipadamente a sua atenção e desejamos sinceramente que a presente contribuição dos Srs. a esta pesquisa seja posteriormente recompensada, com resultados que contribuam para o desenvolvimento de equipes na Marinha do Brasil.

CT(T) Aurora Telles Herkenhoff
Mestranda

Prof. Dr. Celso Pereira de Sá
Orientador



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento, _____, após ler a CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA, ciente dos procedimentos aos quais será submetido e não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e do explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de concordância em participar da pesquisa proposta. Está, também, ciente de que todo o trabalho realizado se transformará em informação confidencial, guardada por força do sigilo profissional.

Rio de Janeiro, de outubro de 2007.

Assinatura do Participante

IMPORTANTE

Este documento será agora recolhido e arquivado, separadamente e sem qualquer vinculação com os questionários a serem preenchidos a partir de agora.

(A SER PREENCHIDO PELO PESQUISADOR)

NÍVEL HIERÁRQUICO: _____

FORÇA OPERATIVA: _____

NÚMERO: _____

Bloco A

Antes de passarmos ao questionário propriamente dito, pedimos ao Sr. que escreva, nas linhas abaixo, as 5 (cinco) palavras ou expressões que imediatamente lhe vêm à cabeça, quando o Sr. ouve a expressão que eu vou dizer agora:

() _____

() _____

() _____

() _____

() _____

Agora, por favor, coloque as palavras ou expressões que o Sr. escreveu acima em ordem de importância, registrando, nos espaços entre parênteses à esquerda de cada resposta, o número “1” para aquela que seria, no seu entender, a mais importante, o número “2” para aquela que o Sr. julgar seguir-se em importância e assim por diante.

Bloco B

1. Pedimos que pense numa situação de trabalho na Marinha vivenciada ou observada pelo Sr., na qual o bom desempenho foi resultado de um trabalho em equipe.

Tendo essa situação em mente, diga, por favor, quais os fatores que, no seu entender, contribuíram para o seu sucesso.

2. Pedimos agora que pense numa outra situação de trabalho na Marinha, vivenciada ou observada pelo Sr., na qual o trabalho em equipe não resultou em um bom desempenho final.

Tendo essa situação em mente, diga, por favor, quais os fatores que, no seu entender, contribuíram para o seu fracasso.

Bloco C

Procurando, agora, fazer um balanço comparativo das situações bem e mal sucedidas de trabalho em equipe, o Sr. diria que as circunstâncias abaixo listadas necessitam estar presentes (resposta “absolutamente necessário”), que fica mais fácil quando elas estão presentes (resposta “conveniente”) ou que a presença delas é indiferente (resposta “dispensável”) para assegurar o bom desempenho da equipe?

3. Os membros da equipe não são muito numerosos.

absolutamente necessário conveniente dispensável

4. Todos os integrantes da equipe conhecem os objetivos da tarefa a ser executada pela equipe.

absolutamente necessário conveniente dispensável

5. A equipe estabelece as suas próprias metas específicas, com base nos objetivos gerais a ela atribuídos.

absolutamente necessário conveniente dispensável

6. A equipe realiza uma análise prévia do que será realizado pelos seus integrantes, bem como uma análise posterior do desempenho alcançado.

absolutamente necessário conveniente dispensável

7. A equipe pode – no sentido de que está autorizada e tem competência para isso – alterar os rumos da ação face a dificuldades imprevistas.

absolutamente necessário conveniente dispensável

8. A distribuição de atividades na equipe é feita com base nas habilidades profissionais e talentos pessoais dos seus integrantes.

absolutamente necessário conveniente dispensável

9. As competências dos membros da equipe para a participação na tarefa em questão foram comprovadas previamente.

absolutamente necessário conveniente dispensável

10. Há condições para a intercambialidade de funções entre os integrantes da equipe.

absolutamente necessário conveniente dispensável

11. Todos os integrantes, independentemente das suas funções na equipe, se dispõem a realizar tarefas não especializadas eventualmente necessárias.

absolutamente necessário conveniente dispensável

Bloco D

As equipes são constituídas para solucionar tarefas que necessitam de empenho coletivo e habilidades complementares para a sua resolução. Assim, alguns autores defendem que nem todas as **tarefas de grupo** precisam ser realizadas em equipe. Pedimos ao Sr. que, segundo a sua própria experiência, indique, para os tipos de tarefas listados abaixo, aquelas que favorecem ou não o trabalho em equipe na Marinha (resposta “se aplica” ou não se aplica).

12. Tarefas com grau de complexidade que requeiram dos indivíduos diferentes habilidades.

() se aplica () não se aplica

13. Tarefas cujos procedimentos e comportamentos são padronizados.

() se aplica () não se aplica

14. Tarefas que devem ser solucionadas rapidamente.

() se aplica () não se aplica

15. Tarefas sem prazo previsto para resolução.

() se aplica () não se aplica

16. Tarefas nas quais as decisões possíveis já foram tomadas.

() se aplica () não se aplica

17. Tarefas que envolvam elevados riscos para a sua execução.

() se aplica () não se aplica

18. Tarefas complexas com elevado grau de dificuldade de resolução

() se aplica () não se aplica

Bloco E

Apesar de toda equipe ter sempre um chefe ou responsável formal, há circunstâncias em que a coordenação de uma tarefa deva ser feita, pelo menos parcial ou temporariamente, por algum dos demais membros, devido à sua qualificação técnica específica.

19. De acordo com a sua experiência, o Sr. diria que, na Marinha, cujas equipes são sempre comandadas por um “mais antigo”, essa transferência parcial ou temporária da coordenação a um membro “menos antigo” ocorre:

() sempre que necessário ou conveniente

() com menor frequência do que deveria

() outra resposta ou comentário: _____

20. Indo além da questão específica acima levantada, o Sr. acha que a hierarquia militar interfere no desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha?

() sim: () dificultando ou () favorecendo

() não

Por quê? _____

21. Segundo relatos, o “Detalhe Especial para o Mar” seria uma excelente amostragem de um trabalho em equipe na instituição. O Sr. concorda com essa afirmação?

() sim () não

Por quê? _____

Bloco F

22. Um dos principais requisitos para uma equipe de trabalho é o senso de responsabilidade compartilhada, significando basicamente um **comprometimento com o resultado da tarefa**. Desenvolvê-lo é um dos grandes desafios dos líderes de equipes.

Nesse sentido, pedimos ao Sr. que, dentre as 12 condutas de liderança listadas abaixo, assinale com “-” (**menos**) as 4 (quatro) que, na sua opinião, menos contribuem para o desenvolvimento daquele comprometimento. Em seguida, dentre as 8 condutas restantes, assinale, por favor, com um “+” (**mais**) as 4 (quatro) condutas julgadas mais contributivas para o **desenvolvimento de tal comprometimento**.

- () Incentivar as opiniões e iniciativas dos integrantes da equipe.
- () Envolver-se diretamente na realização dos trabalhos que supervisiona, não se isentando de tarefas mais difíceis ou banais.
- () Distribuir tarefas de modo a desenvolver novas habilidades nos membros da equipe, inclusive a de liderança.
- () Intervir no caso do trabalho não estar sendo eficiente, dando foco e direção na realização das tarefas, através de seu conhecimento e de sua experiência técnica.
- () Valorizar e incentivar a participação de todos os membros da equipe na conquista dos objetivos traçados.
- () Reconhecer as contribuições individuais dos membros da equipe na realização das tarefas.
- () Creditar à equipe como um todo o sucesso na realização das tarefas.
- () Estipular metas e prazos, em conjunto com a equipe, incentivando-a a conquistá-los.
- () Tomar decisões a partir das contribuições dos integrantes da equipe.
- () Promover recompensas para incentivar os anseios profissionais e pessoais dos membros da equipe.
- () Incentivar o aperfeiçoamento do grupo pela aquisição de novos conhecimentos.
- () Promover um relacionamento harmonioso entre os integrantes da equipe.

Bloco G

23. Concluindo, diz-se comumente que, devido à sua natureza, as atividades nos setores operativos da MB são primordialmente realizadas em equipe. Pela sua experiência e pelas reflexões que fez ao responder a este questionário, o Sr. julga que isso de fato acontece?

- () Sempre.
- () Na maioria das vezes.
- () Poucas vezes.
- () Nunca.

Agora, finalmente, pedimos que o Sr. nos ajude a interpretar a sua última resposta.

24. Se o Sr. respondeu “sempre”, isto quer dizer que não considera necessária mais nenhuma providência para promover o desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha, além daquelas já comumente adotadas nos diversos cursos de formação e nos treinamentos rotineiros das unidades operativas?

25. Se o Sr. respondeu “na maioria das vezes” ou “poucas vezes”, isto quer dizer que, além das providências já comumente adotadas nos diversos cursos de formação e nos treinamentos rotineiros das unidades operativas, outras poderiam ser adotadas para promover o desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha? Em caso afirmativo, o Sr. teria algumas sugestões a propor nesse sentido?

26. Se o Sr. respondeu “nunca”, isto quer dizer que o trabalho em equipe não lhe parece necessário ou possível na Marinha? Ou que as providências adotadas para desenvolvê-lo não têm sido eficazes? O Sr. poderia esclarecer qual, dentre estes, é o seu julgamento? E, tanto num caso como no outro, explicar porque pensa assim?

ANEXO B

CATEGORIZAÇÃO QUESTÃO 1

Questão 1 – 1. Pedimos que pense numa situação de trabalho na Marinha vivenciada ou observada pelo Sr., na qual o bom desempenho foi resultado de um trabalho em equipe.

Tendo essa situação em mente, diga, por favor, quais os fatores que, no seu entender, contribuíram para o seu sucesso.

1. RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO (inclui as unidades de significação: profissionalismo, responsabilidade, disciplina, comprometimento e sacrifício).

1.1 PROFISSIONALISMO:

Sujeito 6: **Profissionalismo.**

Sujeito 7: **Profissionalismo.**

Sujeito 44: **Profissionalismo.**

Sujeito 45: **O grau elevado do profissionalismo.**

Sujeito 47: A **ética profissional** foi de fundamental importância.

Sujeito 78: **Profissionalismo das pessoas** que estavam inseridas no contexto contribuiu de forma decisiva para que o sucesso fosse alcançado.

Sujeito 79: **Profissionalismo.**

Sujeito 96: **Profissionalismo.**

1.2. RESPONSABILIDADE:

Sujeito 40: O **sentimento de responsabilidade** no cumprimento das ordens que lhe são atribuídas.

Sujeito 44: Fazer com **clareza e responsabilidade** todas as tarefas.

Sujeito 49: Sensação de **dever cumprido.**

Sujeito 56: O fato de cada participante do processo ter **pleno conhecimento de sua responsabilidade no trabalho**, independentemente de seu nível hierárquico, não se esquecendo de opinar ou apontar uma possível falha de um companheiro.

Sujeito 79: **Responsabilidade.**

Sujeito 89: **Responsabilidade individual acentuada** demonstrada por cada participante. O compromisso de todos com a vida profissional e, principalmente, pessoal levou à harmonia entre trabalho e família.

Sujeito 107: **Responsabilidade.**

Sujeito 114: O princípio de tudo é que o **nosso maior compromisso** é conosco mesmo .

Sujeito 116: Grau de maturidade dos elementos componentes da equipe. **Maturidade no sentido de todos estarem focados no resultado a ser obtido.**

Sujeito 139: **Responsabilidade.**

1.3. DISCIPLINA:

Sujeito 37: E procuramos em **disciplina consciente** esforçar-se para cumpri-las em tempo hábil.

Sujeito 48: **Disciplina.**

Sujeito 50: **Disciplina.**

Sujeito 60: **Disciplina consciente.**

1.4. COMPROMETIMENTO:

Sujeito 1: A **cumplicidade** do grupo.

Sujeito 10: O **comprometimento** de toda a tripulação do navio.

Sujeito 14: Todos **estavam prontos ajudar** sem saber exatamente o que deveria ser feito.

Sujeito 31: **Tomar atitudes sem ser determinado** (voluntário).

Sujeito 33: **Comprometimento.**

Sujeito 36: Tornando a equipe **mais unida e comprometida** com o trabalho.

Sujeito 38: O firme **desejo de conseguir terminá-la com a máxima qualidade** possível.

Sujeito 56: Trabalhando **com honestidade de propósito** tendo em vista o aprimoramento do resultado.

Sujeito 57: **Comprometimento.**

Sujeito 62: Todos os componentes **queriam realmente alcançar o objetivo traçado.**

Sujeito 64: O **comprometimento com o trabalho** a ser desenvolvido.

Sujeito 78: **A honestidade de propósito.**

Sujeito 79: **Comprometimento.**

Sujeito 80: **Visão geral do grupo.**

Sujeito 84: **Comprometimento individual** de cada membro da equipe.

Sujeito 85: **Comprometimento do pessoal** envolvido.

Sujeito 76: **Envolvimento dos participantes.**

Sujeito 90: **Engajamento pessoal** no trabalho, crença na razão do trabalho e da MB.

Sujeito 91: **Fé na missão.**

Sujeito 103: A **cumplicidade** entre os Oficiais.

Sujeito 107: **Comprometimento** com os membros.

Sujeito 108: Todos os membros do **grupo dispostos a contribuir para o resultado** final independente de sua área.

Sujeito 109: O **comprometimento dos** participantes independente de posto/graduação torna o trabalho mais suave e estimulante para todos.

Sujeito 110: A compreensão de **todos envolvidos da necessidade de obtenção de bons resultados.**

Sujeito 118: O **comprometimento dos envolvidos**, buscando a melhor solução, objetivando **resultados que trouxessem sempre o melhor para a instituição.**

Sujeito 132: Todos estarem **comprometidos no trabalho** em equipe e com compromisso de concluir com sucesso o que foi estabelecido.

Sujeito 137: O **comprometimento** de todos na execução de determinada faina com objetivos bem definidos.

1.5. SACRIFÍCIOS:

Sujeito 9: Foi necessário que todo o departamento de máquinas **abdicasse do licenciamento após dez dias de mar.**

Sujeito 50: Toda a divisão teve **que retornar final de semana.**

Sujeito 60: **Desprendimento, abnegação.**

Sujeito 70: **Espírito de sacrifício**, de cada membro, dos seus interesses próprios, quando estes vão de encontro aos objetivos do grupo.

Sujeito 93: **Trabalho abnegado.**

Sujeito 139: **Abnegação.**

2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E CONTROLE (inclui as unidades de significação: organização e método, planejamento, desenvolvimento e controle, divisão de tarefas, logística e prazos).

2.1. ORGANIZAÇÃO E MÉTODO:

Sujeito 8: **Organização.**

Sujeito 10: A **organização** por parte do grupo de artilheiros que é responsável direto pela faina.

Sujeito 33: **Organização.**

Sujeito 36: A **organização do trabalho** foi fundamental para que os componentes do grupo despertassem a participação.

Sujeito 57: **Organização.**

Sujeito 64: **Organizar-se** com antecedência.

Sujeito 69: E **organização** durante o cumprimento das tarefas.

Sujeito 97: E **metodologia.**

Sujeito 100: **Organização**: este líder organizou as etapas para cada membro.

Sujeito 101: **Organização.**

Sujeito 106: **Metodologia.**

Sujeito 113: **Organização** das tarefas no cumprimento desse planejamento.

Sujeito 131: **Disciplina.**

2.2. PLANEJAMENTO:

Sujeito 15: O fator mais importante para que o trabalho em equipe dê certo é sem dúvida a idéia **de como o trabalho será realizado**. Posteriormente com todo o grupo **ciente de como realizá-lo** com certeza tudo ficará mais fácil.

Sujeito 21: **Planejamento.**

Sujeito 27: As **prioridades estabelecidas.**

Sujeito 28: **Planejamento.**

Sujeito 70: **Preparação prévia.**

Sujeito 71: Fator que contribui para o sucesso é o **entendimento prévio** entre os chefes de equipe sobre a tarefa que irá se realizar.

Sujeito 93: **Estudo profundo do problema.**

Sujeito 113: **Planejamento bem elaborado.**

Sujeito 119: **Planejamento.**

Sujeito 121: **Planejamento.**

Sujeito 122: **Planejamento das tarefas** de acordo com a moldura temporal estabelecida e elaboração com o grupo de idéias do que, quando e como faz.

Sujeito 133: **Análise do trabalho a ser executado e compreensão dos efeitos desejados** (quais resultados agregam valor), compatibilização dos dois itens acima e estabelecimento de metas desafiadoras (e exequíveis).

2.3. DESENVOLVIMENTO E CONTROLE:

Sujeito 2: Foi fundamental o trabalho em equipe que envolveu os militares do submarino, o RBAM Tridente e o NDD Rio de Janeiro, pois o NDD **serviu de ponte de comunicação entre o rebocador e o submarino.**

Sujeito 16: **Controlando** todas as etapas da tarefa realizada.

Sujeito 21: **Desenvolvimento.**

Sujeito 28: **Aplicação.**

Sujeito 52: **A coordenação** da faina.

Sujeito 65: **Desburocratização de procedimentos.**

Sujeito 73: A **brevidade da conclusão do** trabalho, fato o qual possibilitou que o trabalho fosse revisto e modificado pelo grupo várias vezes.

Sujeito 76: **Determinação e exposição das dificuldades** perante o objetivo principal.

Sujeito 84: **Troca de informação** entre os setores.

Sujeito 93: **Orientações precisas.**

Sujeito 94: **Reexame da situação.**

Sujeito 98: O coordenador **não perdeu o foco do** trabalho que era proposto e estava preocupado com o tempo alocado para a apresentação do resultado.

Sujeito 102: Reuniões **constantes para confrontarmos conhecimentos tácitos e empíricos** foram fundamentais para o desempenho da equipe.

Sujeito106: Integração com outros setores envolvidos. **Coleta e seleção de** diversas informações.

Sujeito 112: E a **manutenção do foco para** atingir o efeito desejado.

2.4. DIVISÃO DE TAREFAS:

Sujeito 17: E os membros da equipe **sabiam quais eram as suas atribuições**.

Sujeito 29: **Funções específicas**.

Sujeito 37: Tendo recebido as **tarefas distribuídas** pelo comte do grupo acertamos.

Sujeito 42: **Divisão de tarefas** menor esforço físico.

Sujeito 52: Onde **as tarefas bem distribuídas** aceleraram a sua conclusão.

Sujeito 55: **Tarefas distribuídas de acordo com as capacidades** de cada membros.

Sujeito 74: Devido a uma **divisão de tarefas** já pensada e muito bem feita.

Sujeito 76: **Distribuição das tarefas**.

Sujeito 82: **Distribuição de tarefas** e sugestões.

Sujeito 94: **Correta definição das tarefas, correta definição das responsabilidades**.

Sujeito 108: Correta **distribuições de funções e escolha de atribuições** dentro do grupo.

Sujeito 113: **Divisão das tarefas a todos da tripulação, sem valorizar uma em detrimento das demais**.

Sujeito 127: A **divisão das tarefas** pelos participantes, resultando rapidez na conclusão do trabalho.

Sujeito 133: **Diagnóstico sobre o potencial da equipe** (valores e competências pessoais).

2.5. LOGÍSTICA:

Sujeito 22: **Manutenção do material**.

Sujeito 45: **Material** usado e **local adequado**. **Números de membros** da equipe.

Sujeito 68: **Tínhamos a maioria do material** a ser empregado na faina, **embora o tempo disponível fosse pequeno**.

Sujeito 76: **Apoio de todos** os setores envolvidos.

Sujeito 99: **Meios disponíveis** para realização do trabalho.

Sujeito 108: **Acesso aos meio materiais**.

2.6. TRABALHO COM PRAZO ESTABELECIDO:

Sujeito 3: **Rapidez no desenvolvimento** para o andamento da situação ocorrida tendo em vista a **necessidade de prontificar a faina e o tempo a ser realizada**.

Sujeito 12: **Tempo para realização** do trabalho.

Sujeito 42: **Rapidez**.

Sujeito 106: **Tempo para realizar** o trabalho.

Sujeito 108: **Prazo adequado**.

3. LIDERANÇA (inclui unidades de significação: atributos do líder, presença de liderança, estilo de liderar e hierarquia).

3.1. ATRIBUTOS DO LÍDER:

Sujeito 6: Líder com **auto-estima elevada**.

Sujeito 22: **Fator psicológico do líder**.

Sujeito 24: **Confiança** no líder.

Sujeito 39: **Confiança e credibilidade** no líder.

Sujeito 53: Possuir um **líder forte**.

Sujeito 75: A **atuação segura** de um membro da equipe em especial, cuja tarefa era de coordenação, garantindo o perfeito processamento dos diversos produtos do trabalho dos demais membros da equipe, resultando um desdobramento final coerente.

Sujeito 77: A **segurança transmitida** pelo líder da equipe no decorrer do trabalho,

Sujeito 98: ter alguém que conheça a sistemática de como deve processar o trabalho em equipe, nas suas diversas fases.

Sujeito 126: **Grande empatia e liderança** do Comando advindo de **alto conhecimento profissional e liderança própria**.

Sujeito 139: Liderança (**confiança**).

3.2. PRESENÇA DE LIDERANÇA:

Sujeito 7: A liderança sobre todo o grupo envolvido no trabalho.

Sujeito 14: Seguimos exatamente o que foi determinado pelo líder da equipe.

Sujeito 16: Uma supervisão eficiente.

Sujeito 18: Liderança.

Sujeito 21: Liderança.

Sujeito 54: Liderança.

Sujeito 55: Presença de um líder.

Sujeito 69: Liderança.

Sujeito 62: Liderança: quem estava à frente sabia conduzir o grupo para o objetivo.

Sujeito 70: Existência de um líder capaz de definir e enunciar os objetivos a serem atingidos.

Sujeito 80: Liderança.

Sujeito 85: liderança e organização do responsável.

Sujeito 92: Liderança.

Sujeito 96: Liderança exercida pelo coordenador.

Sujeito 99: Reconhecimento de um líder no grupo.

Sujeito 100: Liderança: um líder assumiu a condução da tarefa.

Sujeito101: Liderança.

Sujeito 107: Liderança.

Sujeito 119: Liderança.

Sujeito 120: Liderança por um membro da equipe.

Sujeito 121: Liderança.

Sujeito 123: O comandante era um grande líder.

Sujeito 130: Liderança.

Sujeito 131: Liderança.

Sujeito 134: Liderança.

Sujeito 135: Liderança.

3.3. ESTILO DE LIDERAR:

Sujeito 5: **As opiniões de vários membros.**

Sujeito 16: **A delegação de responsabilidade** para os encarregados dos subgrupos daquele grupo.

Sujeito 19: **Tempo do líder da faina na função**, o que transmite confiança aos demais superiores, pares e subalternos.

Sujeito 22: **Coordenação no local da faina.**

Sujeito 25: **Mostrando.**

Sujeito 29: **Liderança democrática.**

Sujeito 51: **A condução da equipe pelo encarregado de uma maneira que oferecia liberdade de ação aos seus membros.**

Sujeito 57: **Acompanhamento do processo.**

Sujeito 58: **Coordenação efetuada pelo aspirante encarregado da adaptação,** supervisionado pelo Oficial encarregado da adaptação.

Sujeito 65: **Atividades foram gerenciadas de uma maneira bastante perspicaz, houve a medida certa de contribuição, por parte de quem estava gerenciando, descentralizando corretamente** aquilo que não competia a seu nível.

Sujeito 68: **O trabalho foi bem coordenado.**

Sujeito 76: **Coordenação do trabalho.**

Sujeito 87: **Liderança exercida pelo responsável do trabalho valorizando as ações individuais e coletivas do pessoal envolvido. Participação ativa do líder** participando da execução e orientando os demais.

Sujeito 91: **Exemplo.**

Sujeito 94: **Coordenação.**

Sujeito 95: **E uma boa atitude do líder (coordenação).**

Sujeito 97: **Perfeita coordenação.**

Sujeito 101: **Foco e coordenação.**

Sujeito 105: **Exemplos, elogios na hora que o grupo merecia e conversa e orientações quando necessário.**

Sujeito 108: **Coordenador “montado”.**

Sujeito 119: **Coordenação.**

Sujeito 124: **Sob uma coordenação eficiente.**

Sujeito 136: **Conhecimento do coordenador/ comandante das características pessoais e profissionais de cada membro da equipe.**

3.4. LIDERANÇA E HIERARQUIA:

Sujeito 12: **Liderança do militar mais antigo.**

Sujeito 34: Para que haja trabalho em equipe é necessária uma divisão de poder, o líder não é apenas quem manda e sim um ser que participa, o que torna o trabalho em equipe na MB muito mais difícil. **Por isto acredito que dentro deste regime só pode haver trabalho em equipe dentro do grupo com a mesma graduação.**

Sujeito 65: Interesse e **apoio dos superiores hierárquicos.**

Sujeito 84: **Grau de hierarquia, estabelecendo deveres e responsabilidades de cada um de acordo com sua função.**

Sujeito 100: O líder que conduziu também era o mais antigo e responsável técnico. **A coincidência de o líder ser também o chefe (pela instituição) manteve as tarefas bem direcionadas.**

Sujeito 129: **Coordenação pelo chefe.**

4. UNIÃO E BOM RELACIONAMENTO (inclui unidades de significação: união, amizade, companheirismo, lealdade, bom relacionamento e estado emocional do grupo).

4.1. UNIÃO:

Sujeito 1: **União do grupo.**

Sujeito 6: **União.**

Sujeito 8: **Integração.**

Sujeito 17: A equipe pôde desenvolver um bom trabalho principalmente porque todos estavam **unidos.**

Sujeito 23: **União de todos.**

Sujeito 27: **União do grupo.**

Sujeito 41: **A união do grupo.**

Sujeito 43: **A união do grupo foi intensificada ainda mais após o término do trabalho.**

Sujeito 44: **União.**

Sujeito 49: **União.**

Sujeito 54: **União de grupo.**

Sujeito 58: **A união do grupo de adaptadores.**

Sujeito 78: **União.**

Sujeito 80: **União do grupo (divisão).**

4.2. AMIZADE:

Sujeito 35: **Os laços de amizade** entre as pessoas do grupo.

Sujeito 43: **Amizade** do grupo.

Sujeito 70: **Amizade** entre os membros da equipe.

Sujeito 45: A **amizade**.

4.3. COMPANHEIRISMO:

Sujeito 44: **Companheirismo**.

Sujeito 48: O **companheirismo**.

Sujeito 103: **Companheirismo** entre os integrantes da tripulação.

4.4. LEALDADE:

Sujeito 70: **Lealdade** entre os membros da equipe.

Sujeito 138: **Lealdade**.

4.5. BOM RELACIONAMENTO:

Sujeito 6: Flexibilidade

Sujeito 31: Harmonia em que o trabalho foi realizado, sem estresse desnecessário.

Sujeito 44: Tolerância.

Sujeito 47: Respeito entre os colegas no ato da execução da reunião no trabalho em equipe.

Sujeito 51: O respeito pelos indivíduos de grau hierárquico mais baixo.

Sujeito 57: Bom relacionamento interpessoal.

Sujeito 67: Todos precisam se entender bem.

Sujeito 70: Entrosamento dos membros da equipe.

Sujeito 71: Boa comunicação entre as equipes é bastante importante.

Sujeito 82: Humildade.

Sujeito 85: Flexibilidade do grupo, respeito à opinião alheia.

Sujeito 87: Ambiente de trabalho amistoso e descontraído. nenhuns ou poucos problemas externos (pessoais) que atrapalhassem ou prejudicassem o trabalho, isto é, todos envolvidos

tinham condições sociais favoráveis (moradia, assistência social e médica, condições financeiras etc.).

Sujeito 88: A decisão de entrarmos num consenso sobre a opinião do grupo por vezes é muito benéfica para coesão e êxito do mesmo.

Sujeito 89: O sucesso da situação que vivenciei ocorreu porque havia respeito mútuo dos Oficiais uns para com os outros, induzido pela liderança do imediato. O respeito à diversidade de comportamento e aptidão dos Oficiais permitiu um excelente desempenho do navio nas comissões.

Sujeito 91: Cordialidade.

Sujeito 94: Desprendimento de vaidades.

Sujeito 95: E ambiente de trabalho adequado (entrosamento).

Sujeito 99: Bom relacionamento entre os componentes do grupo.

Sujeito 109: A boa integração do pessoal e o ambiente favorável facilitam o desempenho.

Sujeito 112: Integração.

Sujeito 117: Harmonia, entrosamento.

Sujeito 119: E postura.

Sujeito 120: Entrosamento da equipe.

Sujeito 130: Excelente relacionamento pessoal.

Sujeito 134: Todas as pessoas se conheciam mutuamente.

Sujeito 139: Respeito.

4.6. ESTADO EMOCIONAL DO GRUPO:

Sujeito 24: Auto-estima.

Sujeito 27: Preparo psicológico do grupo.

Sujeito 33: Calma, segurança.

Sujeito 44: Comportamento. Pensamento positivo e nunca negativo e acreditando que tudo vai dar certo.

Sujeito 063: As pessoas que trabalharam no grupo eram todas de navio da mesma classe

Sujeito 135: Tranquilidade.

5. ESPÍRITO DE EQUIPE E COOPERAÇÃO (inclui as unidades de significação: ajuda, espírito de equipe, cooperação e troca de idéias)

5.1. AJUDA:

Sujeito 30: **Solidariedade** entre os membros do grupo.

Sujeito 41: **Ajuda no** suportar a fadiga.

Sujeito 72: Foi obtido sucesso porque **as divisões se ajudaram** por existir uma deficiência de pessoal a bordo.

5.2. ESPÍRITO DE EQUIPE:

Sujeito 1: O abrir mão da individualidade em prol do coletivo.

Sujeito 4: O sucesso foi devido ao trabalho em equipe, pois todo o grupo se empenhou e cada um contribuiu um pouco para que o reparo fosse concluído.

Sujeito 38: A faina se tornou um sucesso devido à interação dos participantes.

Sujeito 44: Espírito de equipe e trabalho mútuo.

Sujeito 62: Conjunto: todos têm que saber que se um não faz o seu trabalho, outro o fará.

Sujeito 69: Trabalho em equipe.

Sujeito 92: Espírito de equipe.

Sujeito 94: Espírito de equipe.

Sujeito 97: Espírito de equipe, sinergia.

Sujeito 112: Interação entre os participantes.

Sujeito 114: Nós precisamos do equipamento e passamos a pensar verdadeiramente em equipe.

Sujeito 121: Trabalho em equipe.

Sujeito 126: Espírito de equipe (espírito de navio).

Sujeito 128: Crença no trabalho executado por todos os integrantes da equipe.

Sujeito 135: Espírito de equipe.

Sujeito 139: Espírito de equipe.

5.3. COOPERAÇÃO:

Sujeito 18: Cooperação de quem não estava envolvido.

Sujeito 31: Cooperação entre todos envolvidos.

Sujeito 50: E o que foi muito importante para o sucesso da faina foi o engajamento de todos, inclusive dos sargentos nas diversa fainas de pintura e lavagem de compartimentos, o que deu um bom exemplo para os demais.

Sujeito 51: O espírito de cooperação dos membros da equipe.

Sujeito 52: E a cooperação de todos que participaram da mesma.

Sujeito 66: Espírito de colaboração.

Sujeito 76: Participação efetiva de todos os envolvidos.

Sujeito 81: Cada integrante contribui um pouco e no final, além do resultado ser mais eficiente e eficaz.

Sujeito 90: Cooperação em equipe.

Sujeito 111: Vontade de fazer participação.

Sujeito 119: Cooperação.

Sujeito 120: Vontade participativa dos membros da equipe.

Sujeito 122: Cooperação mútua entre as partes.

Sujeito 138: Cooperação.

5.4. TROCA DE IDÉIAS:

Sujeito 115: Culturas diferentes com diversas opiniões resultaram em uma solução.

Sujeito 117: E troca de idéias (não existe idéia boa ou ruim, e sim, falta de idéias). Melhora o problema apresentado.

Sujeito 129: Facilidade de comunicação entre os membros do grupo livre debate.

Sujeito 133: Estabelecimento de comunicação efetiva entre os membros (saber ouvir, saber discutir, promover o contraditório).

6. MOTIVAÇÃO: DEDICAÇÃO AO TRABALHO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL (inclui as unidades de significação: estímulo à realização do trabalho e incentivo e reconhecimento)

6.1. ESTÍMULO A REALIZAÇÃO DO TRABALHO:

Sujeito 1: Energia empregada. Apesar das dificuldades todos foram constantes até o fim.

Sujeito 6: Força de vontade, garra.

Sujeito 7: Dedicção.

Sujeito 9: Desde o CHEMAQ até o MN-QS mais boy engajar na faina que consistia em retirar o óleo contaminado do sistema e armazenar óleo comprado à PAUSA, mais de 80.000 l em barris de latão.

Sujeito 12: Vontade em fazer bem feito. Vontade e entusiasmo dos demais membros em aprender e aprimorar os conhecimentos para o bom desempenho da equipe. E sempre procurar elevar o nome da instituição para o bem de todos na equipe.

Sujeito 18: Presteza no guarnecimento.

Sujeito 20: Vontade e querer.

Sujeito 23: Boa vontade.

Sujeito 24: Necessidade de o equipamento operar. Vontade de trabalhar de todos.

Sujeito 25: Vontade de realizar a faina.

Sujeito 27: Determinação em sair da situação.

Sujeito 28: Vontade.

Sujeito 30: Dedicção.

Sujeito 33: Busca pelo sucesso.

Sujeito 36: Despertando mais empenho dos participantes.

Sujeito 38: A vontade de realizá-la.

Sujeito 39: Motivação.

Sujeito 47: A doação de cada integrante.

Sujeito 49: Dedicção.

Sujeito 55: Vontade de acertar de todos os membros da equipe.

Sujeito 58: A motivação da equipe.

Sujeito 66: O esforço de todos foi essencial para o êxito.

Sujeito 70: Dedicção individual para consecução dos objetivos propostos.

Sujeito 75: O perfeito entendimento de cada membro da equipe sobre sua função.

Sujeito 76: Força de vontade.

Sujeito 77: A dedicção de cada membro da equipe para o atingir o pleno domínio de suas funções. O moral elevado de toda a equipe.

Sujeito 82: Vontade de acertar. Vontade de ajudar.

Sujeito 92: Dedicção.

Sujeito 95: Boa vontade dos membros.

Sujeito 99: Estímulo à realização do trabalho.

Sujeito 105: Como existiam militares de vários corpos e quadros, um fator relevante foi o orgulho próprio de serem melhor que os outros corpos/quadros: vaidade coletiva.

Sujeito 111: A segurança nas atividades, pois envolve risco de vida.

Sujeito 112: Vontade em realizar o trabalho.

Sujeito 113: Interesse da maioria em cumprir com a missão atribuída.

Sujeito 114: Reparo do sonar 250. Vontade, honra.

Sujeito 117: Dedicção de todos para atingir o objetivo (trabalho bem feito).

Sujeito 119: Motivação.

Sujeito 120: Dedicção de cada componente em cumprir sua tarefa.

Sujeito 125: Esforço concentrado.

Sujeito 128: Motivação da equipe.

Sujeito 134: Motivação.

Sujeito 138: Dedicção e trabalho.

Sujeito 139: Motivação e tenacidade.

6.2. INCENTIVO E RECONHECIMENTO:

Sujeito 14: O incentivo dos companheiros da equipe também foi muito importante.

Sujeito 18: Satisfação de todos pelo êxito alcançado.

Sujeito 22: Incentivar os liderados. Reconhecimento.

Sujeito 25: E incentivando.

Sujeito 31: Por fim a satisfação de ter sido feito de maneira satisfatória.

Sujeito 35: Vontade em comum a todos em ter o resultado final.

Sujeito 49: Orgulho.

Sujeito 53: Motivação profissional e salarial, reconhecimento pelos bons desempenhos.

Sujeito 57: Reconhecimento do trabalho que estava sendo feito.

Sujeito 81: Existe a motivação de poder ver no resultado um pouco do trabalho e idéias de cada um dos integrantes do grupo.

Sujeito 86: Motivação do grupo em função daquele resultado ser de extrema importância para definir as participações do navio em uma boa comissão para a qual ele tinha sido indicado.

Sujeito 92: E reconhecimento profissional.

Sujeito 96: Incentivo, motivação.

Sujeito 99: E reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Sujeito 103: Aliados ao feito de todos estarem servindo na OM por prêmio, em virtude de trabalhos anteriores.

Sujeito 113: Manter o bem-estar e o moral elevado da tripulação durante todas as fases.

7. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO E OBJETIVOS COMUNS (inclui as unidades de significação: objetivo comum ao grupo, metas e importância do trabalho).

7.1. OBJETIVO COMUM AO GRUPO:

Sujeito 8: Objetivo a ser alcançado.

Sujeito 13: Determinação em um objetivo comum. Para todos querer fazer e conquistar o objetivo almejado.

Sujeito 17: Para alcançar o mesmo objetivo.

Sujeito 25: Porque devemos atingir o nosso objetivo.

Sujeito 29: Clareza de objetivos.

Sujeito 53: Os participantes têm um objetivo comum.

Sujeito 54: Objetivo em comum.

Sujeito 55: Objetivos comuns.

Sujeito 68: Todos sabiam qual era o objetivo a ser alcançado.

Sujeito 71: Ter objetivo comum.

Sujeito 80: Interesse conjunto.

Sujeito 95: Conhecimento do objetivo do trabalho.

Sujeito 96: Objetivo comum.

Sujeito 105: União do grupo em prol de um objetivo comum, que foi claramente explicado e entendido por todos.

Sujeito 106: Objetivo bem definido.

Sujeito 114: Superar uma barreira real, não uma barreira criada pela instituição. Quando uma equipe sintoniza os interesses da instituição com os seus interesses, há uma busca verdadeira, portanto forte, do objetivo comum.

Sujeito 124: O objetivo comum do grupo, focando o sucesso da realização da faina.

Sujeito 129: Unidade de pensamento – todos crêem no resultado final.

Sujeito 128: Crença nos objetivos a serem alcançados.

Sujeito 130: Busca por um ideal comum e determinação.

Sujeito 133: Foco nos resultados.

Sujeito 134: Objetividade e objetivo comum.

7.2. METAS:

Sujeito 53: Todos os envolvidos saberem qual a meta a ser cumprida.

Sujeito 55: Metas bem definida.

Sujeito 57: Metas estabelecidas.

Sujeito 85: Ação e metas claras.

Sujeito 100: Fixação de objetivos e metas.

Sujeito 122: Escolher em equipe os caminhos a serem traçados ou linha de ação para alcançar as metas. Concentração no objetivo ou meta a ser alcançada para não haver perda de foco.

7.3. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO:

Sujeito 1: Todos entenderam a importância do trabalho.

Sujeito 10: Levando assistência médica para os povos da região amazônica, prestando assistência odontológica.

Sujeito 39: Reconhecer o que se está fazendo e porquê.

Sujeito 64: Crença que o trabalho realizado trará objetivos concretos (acreditar no que se faz).

Sujeito 67: O sucesso de um trabalho em equipe depende de que todos saibam bem sua finalidade, o objetivo a ser atingido, com isto ter a consciência da importância deste trabalho.

Sujeito 99: Identificação da importância do trabalho a ser feito.

Sujeito 100: Todos acreditavam na importância da tarefa, pois todos se beneficiariam em atingir o objetivo. A tarefa era importante para a instituição.

Sujeito 102: O conhecimento dos propósitos e objetivos a serem alcançados permitiu que o grupo buscasse soluções para o problema enfrentado.

Sujeito 123: Cada membro da tripulação tinha ciência de sua importância para o sucesso da missão.

8. CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA (inclui as unidades de significação: conhecimento e experiência e treinamento).

8.1. CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA:

Sujeito 4: O principal fator foi a experiência de cada um na profissão.

Sujeito 6: Conhecimento.

Sujeito 7: Conhecimentos. Acompanhamento e atualização profissional.

Sujeito 8: debate. Soma de idéias.

Sujeito 16 :Conhecimento da tarefa por todos os integrantes do grupo.

Sujeito 18: Conhecimentos das obrigações.

Sujeito 28: Conhecimento dos seus recursos.

Sujeito 30: Conhecimento.

Sujeito 31: Ter tido todos envolvidos conhecimento do que era necessário realizar.

Sujeito 32: A equipe foi composta por 5 militares todos com mais de 5 anos embarcados, conhecedores de todos os sistemas de submarino. Em minha opinião o fator experiência pesou muito já que nos outros submarinos esta faina durava 6 horas.

Sujeito 33: Preparação.

Sujeito 41: Conjunto de experiências trocadas para termos atingidos os objetivos da faina.

Sujeito 42: Idéias diferentes.

Sujeito 44: Conhecimento.

Sujeito 59: Troca de experiências e possibilidade de emprego por setor das habilidades individuais.

Sujeito 60: Todos sabiam o que fazer, todos faziam apenas suas tarefas, não houve surpresas.

Sujeito 64: Cada um ter o pleno conhecimento do que deve ser feito.

Sujeito 67: Saber o que cada um tem que fazer dentro de sua função.

Sujeito 73: O domínio do conteúdo por quase todos do grupo.

Sujeito 81: O trabalho em equipe aproveita o conhecimento dos integrantes do grupo.

Sujeito 83: O qual o correto procedimento para trazer o navio à superfície, realizado pelos membros da tripulação, contribuiu para o sucesso de colocar o navio em segurança novamente.

Sujeito 84: Conhecimento pleno de cada indivíduo de sua função; simplicidade nas ações.

Sujeito 85: Conhecimento mútuo.

Sujeito 90: Conhecimento técnico.

Sujeito 91: Conhecimento técnico.

Sujeito 101: Aliado ao preparo profissional.

Sujeito 104: O principal fator que contribuiu para a melhor linha de ação a ser traçada foi a experiência dos componentes da equipe com o propósito do trabalho. A existência de um componente da equipe com elevado poder de síntese também ajudou na elaboração escrita do trabalho.

Sujeito 107: Conhecimento técnico.

Sujeito 119: Experiência adquirida, capacitação técnica e conhecimentos necessários à conclusão do trabalho.

Sujeito 126: Bom nível individual profissional, alto nível de assessoramento.

Sujeito 127: Somatório de conhecimento e experiência vivenciada por cada um dos integrantes da equipe.

Sujeito 128: Preparo.

Sujeito 131: Conhecimento técnico.

Sujeito 134: Capacitação profissional de todos.

Sujeito 135: Conhecimento técnico.

Sujeito 139: Preparo.

8.2. TREINAMENTO:

Sujeito 19: Dentre diversos fatores, destaco o adestramento (condicionamento) da equipe.

Sujeito 22: Adestramento da equipe ou grupo.

Sujeito 29: Bom nível de adestramento.

Sujeito 33: Adestramento.

Sujeito 60: Todos foram treinados exaustivamente nas suas tarefas.

Sujeito 70: Treinamento.

Sujeito 77: Adestramento da equipe como um todo.

Sujeito 84: Adestramento contínuo da equipe como um todo.

Sujeito 123: Adestramento em equipe diariamente.

Sujeito 128: E adestramento da equipe.

Sujeito 136: Adestramento do pessoal envolvido.

Questão 1 -

Pedimos que pense numa situação de trabalho na Marinha vivenciada ou observada pelo Sr., na qual o bom desempenho foi resultado do trabalho em equipe.

CATEGORIAS:

1. RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO (inclui as unidades de significação: profissionalismo, responsabilidade, disciplina, comprometimento e sacrifício).
2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E CONTROLE. CONTROLE (inclui as unidades de significação: organização e método, planejamento, desenvolvimento e controle, divisão de tarefas, logística e prazos).
3. LIDERANÇA (inclui unidades de significação: atributos do líder, presença de liderança, estilo de liderar e hierarquia).
4. UNIÃO E BOM RELACIONAMENTO (inclui unidades de significação: união, amizade, companheirismo, lealdade, bom relacionamento e estado emocional do grupo).
5. ESPÍRITO DE EQUIPE E COLABORAÇÃO (inclui as unidades de significação: ajuda, espírito de equipe, cooperação e troca de idéias).
6. MOTIVAÇÃO: DEDICAÇÃO AO TRABALHO E RECONHECIMENTO PROFSSIONAL (inclui as unidades de significação: estímulo a realização do trabalho e incentivo e reconhecimento).
7. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO E OBJETIVOS COMUNS (inclui as unidades de significação: objetivo comum ao grupo, metas e importância do trabalho).
8. CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA (inclui as unidades de significação: conhecimento e experiência e treinamento).

ANEXO C

CATEGORIZAÇÃO QUESTÃO 2

Questão 2 – Pedimos agora que pense numa outra situação de trabalho na Marinha, vivenciada ou observada pelo Sr., na qual o trabalho em equipe não resultou em um bom desempenho final.

Tendo esta situação em mente, diga, por favor, quais os fatores que, no seu entender, contribuíram para o seu fracasso.

1. AUSÊNCIA DE RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO (inclui as unidades de significação: falta de comprometimento, falta de responsabilidade e falta de profissionalismo).

1.1. FALTA DE COMPROMETIMENTO:

Sujeito 30: **Falta de compromisso.**

Sujeito 38: Falta de **comprometimento.**

Sujeito 57: **Falta de comprometimento** e de comunicação. À primeira pois parte do grupo não respeitar as metas e não procurava se inteirar do andamento do trabalho.

Sujeito 59: A interdependência gerada pelo trabalho em equipe pode fazer com que o trabalho **mal feito por 1 integrante da equipe prejudique o resultado final.**

Sujeito 62: Quando parte do grupo **pouco valoriza a execução** do trabalho não há o **comprometimento.**

Sujeito 64: O não **comprometimento** com o trabalho a ser desenvolvido.

Sujeito 69: Falta de **comprometimento.**

Sujeito 79: **Falta de compromisso** com o efeito desejado.

Sujeito 87: **Descomprometimento** com o serviço.

Sujeito 88: Quando **o grupo não está comprometido** com o objetivo final, sendo o cumprimento desta tarefa irrelevante para muitos.

Sujeito 96: Falta de **comprometimento** dos componentes.

Sujeito 110: Falta de **comprometimento** de alguns indivíduos da equipe.

Sujeito 117: Falta de **comprometimento.**

Sujeito 120: Falta de **comprometimento** de todos componentes.

Sujeito 122: Não **comprometimento com** o trabalho, acarretando desvio de idéias que prejudicavam em muito a construção de linhas de ação para alcançar o objetivo.

Sujeito 128: Não **comprometimento com** os objetivos da equipe.

Sujeito 131: Falta de **comprometimento**.

1.2. FALTA DE RESPONSABILIDADE:

Sujeito 56: A falta de vontade dos componentes da equipe, que sabedores de **que a responsabilidade integral do resultado recairia sobre o mais antigo**, aplicam pouco ou nenhum esforço para melhorar o resultado.

Sujeito 74: Às vezes dá a impressão que todos **querem tirar as responsabilidades de suas costas**.

1.3. FALTA DE PROFISSIONALISMO:

Sujeito 61: Falta de **profissionalismo e**

Sujeito 96: Falta de **profissionalismo**.

Sujeito 130: Falta de **profissionalismo**.

2. DIFICULDADE NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PREPARAÇÃO, DESENVOLVIMENTO e CONTROLE (inclui as unidades de significação: sobrecarga do trabalho, falta de meios, falta de planejamento, perda de foco, distribuição deficiente de tarefas , falta de organização, falta de método e falta de controle).

2.1. SOBRECARGA DE TRABALHO:

Sujeito 4: **O cansaço físico** devido à escala de serviço apertada.

Sujeito 22: CEASA no NATRID. **Fadiga dos liderados**.

Sujeito 41: **Aumento do cansaço mental**, que influenciou no tempo de término do trabalho e seu possível fracasso.

Sujeito 45: **Carga horária de trabalho elevada**.

Sujeito 50: Devido à **alta carga de trabalho (cerca de 12 a 14 h por dia)**.

Sujeito 58: Acarretando **sobrecarga de trabalho** para a equipe.

Sujeito 65: **Excesso de atividade** que não tinham nada haver com a atividade fim.

Sujeito 84: **Prazo inadequado** para realização da tarefa, ocasionando **sobrecarga de trabalho**.

Sujeito 89: A vida pessoal de cada um, **com excesso de viagens e ausências de licenças** com o navio no porto sede e **o trabalho sempre acabando tarde da noite** ficou prejudicado.

Sujeito 117: **Sobrecarga de funções** em uma mesma pessoa.

2.2. FALTA DE MEIOS (PESSOAL E MATERIAL):

Sujeito 5: **Falta de apoio logístico.**

Sujeito 7: **Falta de pessoal qualificado** para o guarnecimento das estações de trabalho.

Sujeito 10: Como também **falta de material.**

Sujeito 12: **Local e material inadequado** para a faina, ambiente sem condição para a realização da faina.

Sujeito 19: **Formação dos sargentos** na MB, principalmente nos aspectos da disciplina.

Sujeito 22: **Falta de material.**

Sujeito 24: **Falta de manutenção por** falta de sobressalentes, desgaste do material.

Sujeito 28: Falta de material e publicações de material.

Sujeito 33: **Falta de subsídios.**

Sujeito 37: Um **equipamento** foi instalado mais **operou com restrições.**

Sujeito 45: **Número de membros insuficiente.**

Sujeito 50: Certeza de muitos de que, mesmo com todo o esforço possível, ainda restariam problemas externos ao navio como **falta de verba suficiente**, que reprovava o navio como acabou acontecendo.

Sujeito 55: **Falta de material necessário** para realização da tarefa.

Sujeito 58: A má mensuração **de tempo/necessidade de pessoas** para a realização da faina.

Sujeito 65: **Falta de pessoal e falta de recursos materiais.**

Sujeito 68: **Indisponibilidade de material** necessário durante várias etapas da faina.

Sujeito 70: **Meios inadequados** para o cumprimento do trabalho.

Sujeito 76: Falta de recursos financeiros.

Sujeito 87: **Falta de recursos humanos e materiais.**

Sujeito 99: **Não havia meios disponíveis** para a realização do trabalho.

Sujeito 105: Preparação para inspeção: **a falta de meios** foi o fator que mais influenciou par ao baixo desempenho.

Sujeito 113: **Preparação de material.**

Sujeito 123: **Falta de recursos financeiros.**

2.3. FALTA DE PLANEJAMENTO:

Sujeito 10: A faina não pôde ser realizada devido às condições meteorológicas. **Tais fatores não foram levados em consideração por arte do comando.**

Sujeito 18: **Não houve programação** do que seria realizado.

Sujeito 21: **Falta de planejamento.**

Sujeito 33: **despreparo.**

Sujeito 37: As tarefas do grupo foram executadas porém este grupo como peça de uma engrenagem **depende do funcionamento de outras engrenagens.**

Sujeito 45: **Falta de cronograma.**

Sujeito 53: **Equipe mal preparada.**

Sujeito 60: **Não houve preparo prévio.**

Sujeito 70: **Falta de preparação.**

Sujeito 91: **Despreparo.**

Sujeito 99: **Planejamento ruim.**

Sujeito 108: **Falta de tempo para** executar corretamente os trabalhos/levantamentos necessários, agravados pelo excesso de reuniões e “SITREPS”.

Sujeito 113: Manobra de recebimento de gêneros e equipamento pesados: **Falta de planejamento.**

Sujeito 121: **Falta de planejamento.**

Sujeito 122: **Falta de planejamento** acarretando em atrasos críticos para o cumprimento das tarefas.

2.4. PERDA DE FOCO/PRIORIDADE.

Sujeito 27: **Não foram estabelecidas as prioridades.**

Sujeito 68: Embora o tempo alocado para se cumprir aquela tarefa fora suficiente, **fomos prejudicados pelas mudanças de prioridades no decorrer do serviço**, o que também veio a contribuir para o insucesso.

Sujeito 69: **Inexistência de prioridades** durante a missão.

Sujeito 70: **Excesso de prioridades.**

Sujeito 112: **Desvio de foco** durante a realização da tarefa.

Sujeito 122: Falta de concentração acarretando **perda de foco** acarretando prejuízo para o sucesso do trabalho.

Sujeito 127: **Falta de foco** no objetivo principal do trabalho, resultando na não conclusão do mesmo.

Sujeito 132: **Perda de foco** do trabalho havendo uma desconcentração no grupo acarretando a não conclusão com sucesso.

Sujeito???: Devido **a não ter algo concreto** que diga até onde alguém deve agir.

2.5. DIVISÃO DE TAREFAS DEFICIENTE:

Sujeito 60: Havia **várias pessoas na mesma** tarefa.

Sujeito 63: Os integrantes do grupo foram escolhidos ao acaso. No meu entender, **não houve uma preocupação em escolher pessoas que tinham o conhecimento prévio na área.**

Sujeito 74: As fainas burocráticas de um modo geral, não se desenrolam tão facilmente, devido **a não existir uma certa limitação de até onde um determinado setor tem que agir par outro iniciar o processo.**

Sujeito 76: **Centralização das tarefas**, falta de delegação de responsabilidade.

Sujeito 94: **Seleção de pessoal deficiente.**

Sujeito 133: **Impossibilidade de vários componentes do grupo compatibilizar a necessária dedicação ao trabalho com seus demais afazeres.**

2.6. FALTA DE ORGANIZAÇÃO:

Sujeito 36: **A falta de organização.**

Sujeito 38: A faina não teve um bom desempenho devido **à falta de organização.**

Sujeito 64: **Não se organizar com antecedência.**

Sujeito 69: **Falta de organização.**

Sujeito 73: **Desorganização.**

Sujeito 95: **Desorganização.**

Sujeito 109: **Desorganização.**

2.7. FALTA DE MÉTODO:

Sujeito 17: **Falta de objetividade, orientações claras** quanto a faina a ser executada.

Sujeito 94: **Metodologia incorreta.**

Sujeito 97: **Metodologia.**

Sujeito 118: **Falta de objetividade** fazendo com que o tempo disponível fosse desperdiçado.

Sujeito 134: **Falta de objetividade.**

2.8. FALTA DE CONTROLE:

Sujeito 73: **A não distribuição de um grau de nota para o trabalho.**

Sujeito 99: **Falta de controle** no desenvolvimento do trabalho.

Sujeito 113: **Falta de briefing e debriefing** após a realização de cada faina.

Sujeito 116: Inobservância de regras básicas como: **falta de briefing**.

3. PROBLEMAS NA LIDERANÇA (inclui as unidades de significação: falta de liderança, liderança autoritária, falta de coordenação do líder, dificuldade de relacionamento com o líder, hierarquia sobrepondo o profissionalismo).

3.1. FALTA DE LIDERANÇA:

Sujeito 13: **Falta de um líder** que expresse toda a necessidade do evento.

Sujeito 14: **O líder** que estava à frente da equipe **não vestiu a camisa de líder**, por este motivo todos queriam mandar e falar ao mesmo tempo e não conseguimos terminar o serviço.

Sujeito 16: Total desordenação das ordens emanadas e **ausência de lideranças** nos subgrupos, por estar tudo centralizado no chefe da equipe.

Sujeito 18: **Falta de liderança**.

Sujeito 21: **Falta de liderança** e desencontro de ordens executadas.

Sujeito 23: **Falta de liderança**.

Sujeito 45: **Falta de liderança** do Oficial mais antigo.

Sujeito 46: **Falta de hierarquia**.

Sujeito 54: **Falta de liderança**.

Sujeito 71: Apesar do objetivo em comum, não havia uma boa comunicação entre as equipes, **surgindo mais de um líder**. Assim, muitas ordens eram desconstruídas.

Sujeito 84: **Falta de liderança** do dirigente do grupo.

Sujeito 90: **Falta de liderança**.

Sujeito 95: **Falta de liderança** efetiva.

Sujeito 99: **Ausência de um líder**.

Sujeito 100: Havia proximidade de antiguidade. O chefe indicado pela instituição não conseguiu agir como líder: **não era visto como líder**. Esta situação criou lideranças paralelas e concorrentes que se conflitaram quanto os caminhos a seguir para atingir as metas.

Sujeito 119: **Falta de liderança**.

Sujeito 121: **Falta de liderança**.

Sujeito 127: **Falta de liderança** dos mais antigos, de maneira a minimizar as ações não afins ao projeto.

Sujeito 130: **Falta de liderança**.

Sujeito 131: **Falta de liderança.**

Sujeito 134: **Falta de liderança.**

Sujeito 136: **Falta de uma autoridade** estabelecida para a condução dos trabalhos e **falta de liderança.**

3.2. LIDERANÇA AUTORITÁRIA:

Sujeito 11: **O autoritarismo** causa um mal estar entre os militares.

Sujeito 29: **Falta de comunicação com o líder** e liderança **altamente autocrática.**

Sujeito 51: **Postura centralizadora e autoritária.**

Sujeito 60: as pessoas que nada faziam se **concentravam em cobrar estressando ainda mais o sistema.**

Sujeito 62: Acarretando no desenvolvimento de uma **liderança autoritária**, que, normalmente desmotiva o grupo.

Sujeito 81 – O grupo que realizou o trabalho foi formado para trabalhar aspectos relacionados a **uma decisão já tomada pelo superior**, sendo assim, a equipe teve pouca margem para contribuir para o melhor resultado.

Sujeito 139: **Centralização.**

3.3. FALTA DE COORDENAÇÃO:

Sujeito 45: **Falta de instrução quanto à realização do trabalho.**

Sujeito 53: **Líder fraco.**

Sujeito 60: **Falta de coordenação.**

Sujeito 70: **Inconsistência entre atos e palavras** emanados dos líderes.

Sujeito 76: **Falta de coordenação** do trabalho.

Sujeito 85: **Falta de coordenação** do líder.

Sujeito 97: **Falta de coordenação .**

Sujeito 98: **Falta de objetividade e coordenação.** O problema a ser estudado não foi bem levantado e não houve a preocupação de estabelecer premissas/condicionantes.

Sujeito 100: As metas foram atingidas de maneira pobre, **pois as lideranças paralelas cercearam as atividades**, na medida em que tentaram impor sua visão sobre todos, buscando a liderança plena.

Sujeito 101: **Falta de coordenação.**

Sujeito 110: Aliada à **pouca experiência de seu líder.**

Sujeito 111: **Falta de coordenação.**

Sujeito 119: **Falta de coordenação.**

Sujeito 129: **Dificuldade de coordenação e gerenciamento** dos membros do grupo.

3.4. DIFICULDADE DE RELACIONAMENTO COM O LÍDER:

Sujeito 6: **Liderança negativa.**

Sujeito 22: **Descontrole do líder.**

Sujeito 25: **Quando o líder não soube motivar** a equipe.

Sujeito 51: **Falta de confiança dos membros** da equipe no encarregado.

Sujeito 77: **A insegurança transmitida** pelo líder.

Sujeito 79: **Falta de identificação com o líder e arrogância** do líder.

Sujeito 87: **Líderes não valorizaram seu pessoal.**

Sujeito 106: **Ausência de confiança** nos subordinados e **falta de liderança positiva.**

Sujeito 108: **Vaidade dos líderes** do grupo.

Sujeito 124: Além de **não ter um elemento na liderança preocupado com os objetivos** e a motivação pessoal.

Sujeito 126: **Baixo nível de empatia/liderança** do comando.

Sujeito 128 **Descrença no líder** da equipe.

3.5. HIERARQUIA SOBREPONDO AO PROFISSIONALISMO:

Sujeito 9: **Os sargentos e outros mais antigos só participaram para opinar/desqualificando a faina.** O cochado do tenente saía de licença sempre.

Sujeito 26: Não teria como relatar um fato isolado, sempre trabalhei em equipe, mas digo, que há uma situação que o desempenho não é satisfatório no meu entender: quando **a hierarquia sobrepõe o profissionalismo.**

Sujeito 34: Como dito acima **entendo que trabalhar em grupo é dividir experiências,** respeitar o próximo e **não uma ação imposta através do posto ou graduação.** Uma realidade bem diferente da nossa Marinha.

Sujeito 65: Desinteresse e **falta de apoio dos superiores hierárquicos.**

Sujeito 115: **Imposição de idéias pela antiguidade.**

4 – FALTA DE UNIÃO E DIFICULDADE NO RELACIONAMENTO (inclui as unidades de significação: falta de união, dificuldade de relacionamento, falta de companheirismo, não consideração dos problemas sociais dos indivíduos no grupo e interferências emocionais)

4.1. FALTA DE UNIÃO:

Sujeito 2: **A falta de integração** da equipe de combate a incêndio.

Sujeito 15: Quando os demais participantes da equipe não aceita um certo tipo de idéia de um determinado indivíduo, **não teremos a união do grupo** e isto contribuirá para o fracasso do trabalho.

Sujeito 18: O grupo **não estava coeso**.

Sujeito 23: **Desunião** da equipe.

Sujeito 27: **Desunião** da equipe.

Sujeito 29: **Grupo disperso**.

Sujeito 36: **A desunião**.

Sujeito 40: **A falta de união** entre a equipe que ficou com a responsabilidade de executá-la.

Sujeito 44: **Não envolvimento** com o grupo, **falta de união**.

Sujeito 53: **Desunião** entre a equipe.

Sujeito 55: **Dispersão** do pessoal envolvido.

Sujeito 78: **Falta de união** do grupo.

Sujeito 80: **Desagregação de** um dos elementos do grupo.

Sujeito 117: **Falta cumplicidade** na execução da faina (**união**). Era importante para um, mas não para o outro.

4.2. DIFICULDADE DE RELACIONAMENTO:

Sujeito 9: **O estresse e o desentendimento eram constantes** e o mais antigo era obridado a apertar.

Sujeito 35: **O desentendimento entre os participantes** do grupo na qual uns queriam e se esforçavam para o final e outro não.

Sujeito 44: **Falta de tolerância**.

Sujeito 48: **A ignorância e a arrogância**.

Sujeito 49: **Desleixo e distração**.

Sujeito 52: **A falta de entrosamento na equipe** e **o descaso** de alguns participantes.

Sujeito 54: **Mau relacionamento** entre os participantes.

Sujeito 70: **Falta de diálogos** entre os membros da equipe ou entre estes e seus líderes.

Sujeito 72: A meu ver, **não houve um entendimento** entre aqueles que tinham tarefas a fazer.

Sujeito 82: **Puxa-saco**.

Sujeito 84: Membros do **grupo não possuíam afinidade** entre eles, dificultando a comunicação dentro da equipe.

Sujeito 91: **Arrogância, prepotência.**

Sujeito 95: **Falta de entrosamento** dos membros.

Sujeito 99: **Não havia um bom relacionamento** entre os componentes da equipe.

Sujeito 102: Nestes momentos **atritos externos** na equipe são eventuais e levaram a agravar a situação. Estes atritos obrigam o gerenciador a prestar atenção **nos elementos isolados da equipe**, perdendo a visão do todo do trabalho.

Sujeito 103: **Desentendimento entre dois Oficiais**, fato que prejudicou o trabalho dos demais grupos.

Sujeito 115: **Soberba de alguns** do grupo por serem de especialidades diferentes se sentirem mais capacitados que os demais do grupo.

Sujeito 130: **Pouca afinidade** das pessoas.

Sujeito 133: **Incapacidade de convergir** discussões pessoais em prol do trabalho – **desentendimentos.**

Sujeito 135: **Arrogância, intransigência e nervosismo.**

Sujeito 138: **Não lealdade** não conduz ao sucesso da equipe, transformando-se tão somente em sucesso pessoal.

4.3. FALTA DE COMPANHEIRISMO:

Sujeito 37: **A falta de companheirismo.**

Sujeito 44: **Falta de solidariedade, falta de companheirismo.**

Sujeito 66: **Falta de companheirismo, “estrelismo”**. Cada um com um pensamento diferente sobre o assunto.

Sujeito 70: **Inimizades dentro da equipe.**

Sujeito 122: E até mesmo **falta de companheirismo** entre as partes.

4.4. NÃO CONSIDERAÇÃO DOS PROBLEMAS SOCIAIS DOS INDIVÍDUOS DENTRO DO GRUPO:

Sujeito 20: Problemas de saúde na família. **Falta de apoio** à família dos militares embarcados nas emergências, dificuldade para ser ouvido pelos superiores, dificuldade para resolver os problemas.

Sujeito 23: **Falta de apoio.**

Sujeito 76: **Falta de apoio.**

Sujeito 87: **Problemas sociais diversos** (moradia em área de risco, muito longe, saúde, descontentamento com o salário).

Sujeito 139: Fato **dos objetivos dos subordinados não estarem sendo considerados.**

4.5. INTERFERÊNCIAS EMOCIONAIS:

Sujeito 22: **Excesso de zelo.**

Sujeito 27: **Abalo psicológico.**

Sujeito 33: **Insegurança.**

Sujeito 38: **Falta de atenção** por parte dos executores.

Sujeito 44: **Pensamento negativo, atitudes, comportamento inadequado.**

Sujeito 64: **Não acreditar** no que se faz.

Sujeito 71: Além disso **o nervosismo** atrapalhou.

Sujeito 77: **Falta de atenção** dos envolvidos no trabalho.

Sujeito 82: **Perfeccionismo.**

Sujeito 102: A busca por soluções e resultados, leva a equipe a permanecer um tempo fora do normal, **onde as limitações físicas e as alterações de humor, aliados ao estresse,** prejudicaram o resultado da equipe.

Sujeito 119: **Arbitrariedade, falta de valores éticos.**

Sujeito 133: Incapacidade de vislumbrar os efeitos desejados (ressalta-se a tendência para **querer “adivinhar” a solução que a autoridade deseja receber,** impedindo a consideração sobre todas as linhas de ação possíveis.

Sujeito 139: **Falta de criatividade.**

5. AUSÊNCIA DE ESPÍRITO DE EQUIPE E FALTA DE COOPERAÇÃO (inclui as unidades de significação: individualismo, falta de cooperação e dificuldade de conciliar opiniões).

5.1. INDIVIDUALISMO:

Sujeito 1: **Individualismo** exagerado levou alguns a colocar o seu interesse a frente do interesse do grupo.

Sujeito 8: **Individualidade** dentro do grupo.

Sujeito 42: **Espera um pelo outro.**

Sujeito 44: **Egoísmo.**

Sujeito 47: **A falta de ética,** pois quando um profissional não atua apenas no que lhe é concebido **e atropela os demais,** fica impossível dar seqüência no cronograma de eventos.

Sujeito 49: **Egoísmo.**

Sujeito 70: **Excesso de individualismo** dos membros da equipe.

Sujeito 78: **Vaidades pessoais** contribuem de forma negativa para o insucesso.

Sujeito 82: **Individualismo, choques de ego.**

Sujeito 85: **Disputa de interesses.**

Sujeito 89: A situação de fracasso ocorreu porque um dos elementos da equipe era **individualista ao extremo**, principalmente ao usar o trabalho de toda a equipe em benefício próprio, recebendo, sozinho todos os elogios.

Sujeito 94: **Vaidades pessoais.**

Sujeito 100: Em face disto **objetivos pessoais, em certos aspectos sobrepujaram as metas desejadas pela instituição.**

Sujeito 111: **Vaidades individuais.**

Sujeito 120: **Baixo nível de espírito de equipe.**

Sujeito 122: **Individualismo.**

Sujeito 126: **Espírito de equipe pouco trabalhado.**

Sujeito 128: **Sucesso individual** acima do coletivo.

Sujeito 130: **Interesse individual** sobressaindo sobre o coletivo.

5.2. FALTA DE COOPERAÇÃO:

Sujeito 49: **Falta de cooperação.**

Sujeito 106: **Falta de cooperação.**

Sujeito 113: Mesmo após iniciada a faina, **falta de cooperação** entre os integrantes.

Sujeito 119: **Falta de cooperação.**

Sujeito 122: **Falta de cooperação** entre as partes.

Sujeito 138: **Pouca cooperação.**

5.3. DIFICULDADE DE CONCILIAR AS OPINIÕES:

Sujeito 18: **Divergências de opiniões.**

Sujeito 42: **Divergências de idéias**, Sujeito 046: **e pessoas polêmicas.**

Sujeito 129: Dificuldade em aceitar o resultado com exequível. **Divergência de pensamentos entre os membros.**

6. FALTA DE MOTIVAÇÃO (inclui as unidades de significação: falta de estímulo para realização do trabalho, falta de reconhecimento e falta de incentivo).

6.1. FALTA DE ESTÍMULO PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO:

Sujeito 4: **A falta de motivação.**

Sujeito 6: **Má vontade e desestímulo .**

Sujeito 8: **Falta de motivação.**

Sujeito 9: **Faina começava após a licença .**

Sujeito 12: **Falta de interesse** de algum membro da equipe.

Sujeito 13: **Falta de motivação.**

Sujeito 14: **Ninguém estava satisfeito** com o que estava fazendo porque não estava surtindo efeito.

Sujeito 23: **Falta de boa vontade.**

Sujeito 33: **Desmotivação.**

Sujeito 39: **Falta de motivação.**

Sujeito 41: **Desmotivação** de algumas pessoas que contribuíram para aumentar o estresse durante a execução do trabalho.

Sujeito 42: **Comodidade.**

Sujeito 43: **Preguiça.**

Sujeito 50: **Desmotivação** em todos os níveis .

Sujeito 65: **Falta de motivação.**

Sujeito 73: **A falta de interesse** do grupo para o mesmo.

Sujeito 76: **Falta de força de vontade** de alguns participantes.

Sujeito 79: **Falta de empenho individual.**

Sujeito 84: **Falta de interesse** de parte do grupo na realização da tarefa.

Sujeito 87: **Desmotivação.**

Sujeito 89: A equipe continuou cumprindo todas as missões perfeitamente, mas o **trabalho de cada um já não trazia tanta satisfação**. Por que fracassou? Porque **motivou Oficial a sair da Marinha**.

Sujeito 90: **Falta de disposição** individual.

Sujeito 92: **Desmotivação** da equipe e **desinteresse** pela profissão.

Sujeito 96: **Desinteresse** dos componentes.

Sujeito 99: **Não identificação com a proposta** de trabalho, **falta de estímulo** a realização do trabalho.

Sujeito 104: Observado **desinteresse por parte de outros por terem sido carteados para execução do trabalho sem terem um mínimo de conhecimento**.

Sujeito 105: A **desmotivação em virtude do sacrifício** que era exigido do pessoal para suprir a falta de meios.

Sujeito 109: **Desestímulo, insatisfação** no desempenho da função.

Sujeito 112: **Falta de vontade em querer realizar a tarefa.**

6.2. FALTA DE INCENTIVO:

Sujeito 23: **Falta de incentivo.**

Sujeito 50: **Sem incentivo.**

Sujeito 53: **Desmotivação profissional e salarial.**

Sujeito 80: Desinteresse do comando (**falta de incentivo**).

Sujeito 90: **Desmotivação e descrença na instituição por motivos externos**, exemplo, salário e etc.

Sujeito 105: A **falta de um prêmio** futuro equivalente ao sacrifício exigido, para compensar o pessoal.

Sujeito 113: **Falta de incentivo.**

6.3. FALTA DE RECONHECIMENTO:

Sujeito 53: Falta de reconhecimento.

Sujeito 86: O resultado do trabalho do grupo foi subjulgado ao ascender a cadeia hierárquica.

Sujeito 99: O trabalho desenvolvido não era reconhecido.

7. AUSÊNCIA E/OU DESCONHECIMENTO DOS OBJETIVOS E DA IMPORTÂNCIA DO TRABALHO (Inclui as unidades de significação: objetivos comuns e importância do trabalho).

7.1. OBJETIVOS COMUNS:

Sujeito 9: Falta de objetivos claros.

Sujeito 17: **Não havia nenhum motivo claro** na realização de tal tarefa.

Sujeito 25: **E algum membro da equipe estava com objetivo diferente do grupo.**

Sujeito 36: **Falta de unidade e interesse** da equipe foi fundamental para o fracasso do trabalho.

Sujeito 39: **Desconhecer o fim.**

Sujeito 50: **Desconhecimento** por parte da tripulação **da real necessidade** de se empregar tamanho esforço em tão pouco tempo.

Sujeito 54: **Não clareza do objetivo** do trabalho.

Sujeito 55: **Objetivo não tão claro.**

Sujeito 57: A segunda(falta de comunicacao) fez com que **as metas fossem abandonadas pelo não conhecimento das mesmas** por parte do grupo.

Sujeito 64: **O não conhecimento** por cada um do que deve ser feito.

Sujeito 67: Acredito que nesta situação várias coisas erradas tenham se somado. ...e **muitos não sabiam o que precisariam fazer para atingir o objetivo.**

Sujeito 70: **objetivos não muitos claros.**

Sujeito 93: **Esclarecimento** dos membros da equipe.

Sujeito 94: **Objetivos difusos, falta de interesses comuns.**

Sujeito 95: **Desconhecimento** ou **falta de compreensão dos objetivos** finais do trabalho.

Sujeito 101: **O propósito do trabalho não estava bem definido.**

Sujeito 108: **Falta de objetivo** definido.

Sujeito 111: **Falta de objetivos** definidos.

Sujeito 119: **Falta de objetivo.**

Sujeito 136: **Ausência de um objetivo** claramente definido.

7.2. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO:

Sujeito 39: **o porquê** de sua tarefa

Sujeito 67: Não houve uma preparação para que todos entendessem **qual a importância** do trabalho

Sujeito 93: **Desconhecimento da real importância** do trabalho por dificuldade de comunicação devido ao grande número de membros.

Sujeito 99: **não identificação da importância** do trabalho a ser feito,

Sujeito 105: Os militares **não sabiam por que estavam fazendo aquilo**

8. FALTA DE CONHECIMENTO (inclui as subcategorias falta de conhecimento, falta de treinamento e experiência)

8.1. FALTA DE CONHECIMENTO:

Sujeito 3: **Falta de conhecimento técnico** dos integrantes.

Sujeito 4: **Falta de conhecimento** pois falta curso sobre o equipamento.

Sujeito 6: **Falta de conhecimento.**

Sujeito 12: **Falta de conhecimento profissional.**

Sujeito 16: **Falta de conhecimento técnico** para executar a tarefa por parte dos integrantes do grupo.

Sujeito 18: **Falta de conhecimento** do que fazer .

Sujeito 19: QUALIFICAÇÃO técnica pedagógica dos instrutores, aliada a realidade disciplinar fora dos centros de instruções. “Faça o que mando, mas não faça o que faço.”

Sujeito 30: **A falta de conhecimento.**

Sujeito 31: **Falta de conhecimento** do que era necessário para se fazer pela pessoa que se julgava responsável pelo trabalho.

Sujeito 44: **Falta de conhecimento.**

Sujeito 55: **Falta de conhecimento.**

Sujeito 61: **Falta competência técnica.**

Sujeito 76: **Falta de capacidade profissional** dos participantes.

Sujeito 84: **Falta de qualificação técnica** de alguns membros, sobrecarregando outros.

Sujeito 90: **Falta de conhecimento.**

Sujeito 92: **Falta de conhecimento** da faina a ser executada.

Sujeito 93: **Falta de conhecimento.**

Sujeito 96: **E falta de conhecimento** sobre o assunto.

Sujeito 101: Os participantes **não possuíam conhecimento técnico** adequado.

Sujeito 107: **Desconhecimento técnico.**

Sujeito 109: **Falta de conhecimento, desconhecimento profissional.**

Sujeito 126: **Baixo nível de conhecimento** de alguns membros da equipe.

8.2. FALTA DE EXPERIÊNCIA:

Sujeito 12: **Inexperiência para a prática** da faina.

Sujeito 32: A equipe da Capitania pecou **ao escolher o local errado**, pois o líder não conhecia as características do submarino e a área do cais.

Sujeito 104: Uma situação em que **não havia experiências** com o trabalho proposto, que demandou estudo profundo.

8.3. FALTA DE ADESTRAMENTO:

Sujeito 29: **Baixo nível de adestramento.**

Sujeito 70: **Falta de treinamento.**

Sujeito 77: **A falta de adestramento.**

Sujeito 116: Falta de adestramento.

Questão 2 - Pedimos agora que pense numa outra situação de trabalho na Marinha, vivenciada ou observada pelo Sr., na qual o trabalho em equipe não resultou em um bom desempenho final. Tendo esta situação em mente, diga, por favor, quais os fatores que, no seu entender, contribuíram para o seu fracasso.

CATEGORIAS:

1. AUSÊNCIA DE RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO (inclui as unidades de significação: falta de comprometimento, falta de responsabilidade e falta de profissionalismo).
2. DIFICULDADE NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PREPARAÇÃO, DESENVOLVIMENTO e CONTROLE (inclui as unidades de significação: sobrecarga do trabalho, falta de meios, falta de planejamento, perda de foco, distribuição deficiente de tarefas, falta de organização, falta de método e falta de controle).
3. PROBLEMAS NA LIDERANÇA (inclui as unidades de significação: falta de liderança, liderança autoritária, falta de coordenação do líder, dificuldade de relacionamento com o líder, hierarquia sobrepondo o profissionalismo).
4. FALTA DE UNIÃO E DIFICULDADE NO RELACIONAMENTO (inclui as unidades de significação: falta de união, dificuldade de relacionamento, falta de companheirismo, não consideração dos problemas sociais dos indivíduos no grupo e interferências emocionais).
5. AUSÊNCIA DE ESPÍRITO DE EQUIPE E FALTA DE COOPERAÇÃO (inclui as unidades de significação: individualismo, falta de cooperação e dificuldade de conciliar opiniões).
6. FALTA DE MOTIVAÇÃO (inclui as unidades de significação: falta de estímulo para realização do trabalho, falta de reconhecimento e falta de incentivo).
7. AUSÊNCIA E/OU DESCONHECIMENTO DOS OBJETIVOS E DA IMPORTÂNCIA DO TRABALHO (Inclui as unidades de significação: objetivos comuns e importância do trabalho).
8. FALTA DE CONHECIMENTO (inclui as subcategorias falta de conhecimento, falta de treinamento e experiência).

ANEXO D

CATEGORIZAÇÃO QUESTÃO 20

Questão 20 – Indo além da questão específica acima levantada, o Sr. acha que a hierarquia militar interfere no desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha? Por quê?

1. SIM, INTERFERE DIFICULTANDO.

1.1. PORQUE O MAIS ANTIGO NÃO ACEITA NEM A TRANSFERÊNCIA DE SUA LIDERANÇA TEMPORARIAMENTE, NEM ESTAR NUMA CONDIÇÃO DE MENOR QUALIFICAÇÃO:

Sujeito 1. Sim, dificultando. Porque alguns líderes **ficam melindrados** ao perceberem a competência demonstrada por seus liderados.

Sujeito 29: Sim, dificultando. Muitas vezes **o chefe não deixa fluir** o líder natural do grupo, naquela tarefa específica, por falta de maturidade ou vergonha, o que não deveria acontecer.

Sujeito 45: Sim. Os mais antigos (Oficiais), **levam para o lado pessoal**.

Sujeito 47: Sim. Por vezes, não realizamos procedimentos cujo qual somos habilitados e especialistas, **pela falta de ética e moral de mais antigos preponderantes e/ou arrogantes**.

Sujeito 75: Sim, dificultando. Faz-se necessário que o hierarquicamente mais antigo reconheça sempre que necessário, a conveniência da “Transferência temporária em coordenação” em função da qualificação. Para que isto ocorra, **há um “condicionamento” militar a ser superado** pelo indivíduo mais antigo, o que nem sempre acontece.

Sujeito 76: Sim, dificultando. O chefe deve ter sempre em mente que passar a coordenação para um membro da equipe com qualificação técnica e responsabilidade pode trazer uma melhor solução para o problema.

Sujeito 107: Sim, dificultando. Quando o mais antigo mesmo reconhecendo que no grupo existe alguém com um maior conhecimento e capacidade de coordenação do trabalho a ser realizado, ele **não transfere a coordenação do grupo**.

Sujeito 115: Sim. A **vaidade pessoal** na maioria das vezes é mais considerada do que um resultado melhor do trabalho.

Sujeito 102: Sim, dificultando. Em algumas situações podem ocorrer **interferências no surgimento de “líderes”** na equipe, abafando a criatividade dos seus componentes, bem como decisões contrárias, após a análise que contrariem os “objetivos” dos superiores.

Sujeito 9: Sim. **Equipe é coesão, não é coerção** e alguns militares fazem essa confusão. Não identificam corretamente o momento de ser líder e ser chefe e uma equipe funciona melhor com um líder embora o chefe precise se fazer presente.

Sujeito 39: Não. O problema são os líderes. Estes não estão prontos ou aptos a aceitarem que o mais moderno possa realizar melhor tarefas que ele próprio (**APESAR DA RESPOSTA NÃO, ACHO QUE ESTÁ MAIS PARA O SIM**).

1.2. PORQUE O MAIS ANTIGO NEM SEMPRE APRESENTA AS QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS PARA LIDERAR: CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIA, CAPACIDADE DE LIDERANÇA:

Sujeito 13: Sim, dificultando. **Nem sempre o mais antigo é um líder necessário** àquela faina.

Sujeito 31: Sim, dificultando. **Nem sempre a pessoa mais antiga é a mais indicada** para coordenar tarefas específicas.

Sujeito 32: Sim, dificultando. Muitas das vezes o mais antigo (chefe da equipe) **não tem o menor conhecimento do trabalho** a ser executado.

Sujeito 35: Sim, dificultando. Na maioria das vezes a pessoa com maior grau hierárquico **não é o mais experiente** ou o mais habituado com o trabalho em questão.

Sujeito 43: Sim. Tem muitos militares na hierarquia mais alta (são burros) e **só sabem atrapalhar na hora das fainas**.

Sujeito 44: Sim, dificultando. Porque **muitas vezes a solução está com o mais moderno** para resolução de um problema e a hierarquia atrapalha na solução rápida do problema.

Sujeito 59: Sim, dificultando. Porque **nem sempre o mais antigo é o mais indicado** e tem competência para chefiar uma equipe.

Sujeito 64: Sim. Porque muitas vezes **o mais antigo não tem o conhecimento específico** da matéria a ser tratada e mesmo assim quer conduzir o trabalho à sua maneira.

Sujeito 96: Sim, dificultando. Pelo fato de que **nem sempre o mais antigo é aquele que possui maior habilidade para coordenar e liderar** um grupo com propósito de obter objetivos comuns.

Sujeito 84: A hierarquia poderá dificultar caso os mais graduados sejam **pouco qualificados para a função**.

Sujeito 117: Sim, dificultando. Sim, porque decisões são tomadas por superiores que **nem sempre é a melhor solução para o problema**.

Sujeito 120: Sim. **Nem sempre o “mais antigo” consegue liderar** o grupo de forma que a tarefa seja cumprida com êxito.

Sujeito 130: Sim. O fator **liderança, competência e respeito, nem sempre** se conquista com a hierarquia.

1.3. PORQUE A DECISÃO FICA CENTRALIZADA NO MAIS ANTIGO E AS OPINIÕES E COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS MAIS MODERNOS NÃO SÃO CONSIDERADAS (DECISÃO CENTRALIZADA):

Sujeito 2: Sim, dificultando. Em alguns casos **o militar menos graduado tem um grau de valor muito baixo com relação à sua opinião** sobre determinado assunto em pauta, **não levando em consideração a experiência** do mesmo e sim, apenas o seu grau hierárquico.

Sujeito 6: Sim, dificultando. Algumas vezes **o “mais antigo” impõe sua diretriz** ou conceito contrariando o objetivo do grupo ou faina a ser realizada.

Sujeito 7: Sim, dificultando. Pois mesmo que seja na sua área proficinal, sempre terá um **ou mais antigo presente, cabe à ele aceitar a sua opinião** ou não para o bom andamento do trabalho em equipe.

Sujeito 10: Sim. Porque muitos militares que estão a frente de uma tarefa, às vezes **não escuta a opinião dos subordinados.**

Sujeito 11: Sim. Quando fazemos um trabalho bem feito, chega outro **militar “mais antigo” falando que está mal feito**, e tem que fazer de novo.

Sujeito 15: Sim, dificultando. Mesmo que o líder da equipe seja capaz e experiente, sempre.

Sujeito 21: Sim. Ainda estamos pensando pouco quanto aos trabalhos em equipe. Faz do teu jeito, mas **a decisão final é sempre do mais antigo.**

Sujeito 38: Sim, dificultando. Se o mais antigo não for maleável, **o que irá valer será a sua opinião**, o trabalho em equipe exige uma supervisão mais democrática.

Sujeito 14: Sim, dificultando. Muitas situações que atinge a todos em um Quartel ou em um ambiente militar **são resolvidas sem que todos pelo menos tomem conhecimento** ou consiga dar uma opinião ou sugestão.

Sujeito 27: Sim, dificultando. Algumas autoridades **confundem liderança com mandar.**

Sujeito 30: Sim, dificultando. O mais antigo acha que a atividade **deve ser realizada da forma que ele determina.**

Sujeito 34: Sim, dificultando. Já tive a triste oportunidade de observar **que boas idéias foram deixadas** pelo fato do autor ter uma baixa graduação.

Sujeito 41: Sim, dificultando. Muitas das vezes **prevalece a posição do mais antigo** onde não são levadas em consideração muitas das vezes relevantes para o sucesso do trabalho.

Sujeito 48: Sim, dificultando. **Nem sempre o mais antigo vai querer concordar** com o mais moderno.

Sujeito 50: Sim, dificultando. Juro que não li essa pergunta quando respondi a anterior! Mas realmente, cabe ao superior hierárquico saber a hora de aceitar idéias e sugestões do mais moderno. Tenho observado uma certa mania **de alguns “comandantes” de se acharem os únicos certos**, não ligando para as qualidades técnicas de seus subordinados. O que é triste em pleno século XXI!!!!

Sujeito 51: Sim, dificultando. Muitas pessoas não estão familiarizadas com a idéia de que o **“mais moderno” pode ser melhor em uma área**. A interferência no bom desempenho do trabalho é grande.

Sujeito 56: **não proporciona a divisão da responsabilidade** para todos os integrantes, concentrando-a no mais antigo.

Sujeito 63: Sim, dificultando. Algumas vezes temos idéias que para o grupo atenderia o objetivo do trabalho, mas **não é aceita pelos mais antigos**.

Sujeito 66: Sim, dificultando. Dependendo da personalidade do mais antigo, interfere dificultando porque **muitas vezes ele se torna centralizador**.

Sujeito 70: Sim, dificultando. Apesar da hierarquia ser muito importante para o funcionamento operacional da força em situações de conflito, no cotidiano ela pode prejudicar o trabalho em equipe **se o chefe não permitir que os indivíduos tenham iniciativa própria**.

Sujeito 71: Sim, dificultando. Algumas vezes uma pessoa menos antiga tem maior habilidade para responder uma questão, porém **não é escutada** devido ao seu posto.

Sujeito 81: Sim, dificultando. Pelos motivos supracitados, normalmente **as decisões são tomadas pelos mais “antigos”**. Os trabalhos em equipe ocorrem para verificar a forma como tal decisão será executada.

Sujeito 119: Sim, dificultando. Existe, com o tempo, a **autocracia associada à antigüidade**, mesmo que inconsciente ou não desejada.

Sujeito 135: Sim, dificultando. Algumas vezes a **postura arbitrária do “mais antigo”** interfere no desenvolvimento da tarefa.

Sujeito 123: Sim. O **fluxo vertical é mais lento** e segue com maior rigidez os preceitos da hierarquia, diferentemente do fluxo horizontal.

1.4. PORQUE AS TAREFAS NÃO SÃO DISTRIBUÍDAS BASEADAS NA COMPETÊNCIA:

Sujeito 12: Sim. Devido a grande quantidade de meios para obter conhecimentos e experiências profissionais, **ele usa qualquer cidadão a obter as mesmas responsabilidades** de alguns à suprir ou não, ou redigo o trabalho em equipe.

Sujeito 26: Sim, dificultando. Visto que, hoje em dia, temos militares menos graduados terminando o terceiro grau, é lucrativo para um “TH” usar o conhecimento ao referido membro da equipe.

Sujeito 20: Sim, dificultando. A falta de estímulo ao militar “principalmente aos que trabalham nos navios”. **As oportunidades deveriam ser mais abertas/transparentes.**

1.5. PORQUE O MAIS MODERNO FICA INIBIDO NA SUA EXPRESSÃO:

Sujeito 95: Em que pese a **hierarquia dificultar**, em certas ocasiões, **a criatividade ou a explanação de idéias contraditórias.**

Sujeito 56: Sim, dificultando. Porque além de **inibir o posicionamento contrário de membros** do grupo de patente/graduação inferior,

Sujeito 70: Também ocorre que **as camadas mais inferiores da cadeia hierárquica se acomodam e não assumem uma postura pró-ativa**, aguardando sempre ordens para que executem seu trabalho.

Sujeito 73: Sim, dificultando. Porque **os mais modernos, sempre vão concordar** com os mais antigos.

Sujeito 114: Sim, dificultando e favorecendo. Há situações em que a hierarquia **inibe a criatividade e a iniciativa.**

Sujeito 89: Sim, dificultando. Considerando o trabalho completo da equipe, ou seja, análise prévia, tarefa propriamente dita e análise posterior, a hierarquia **dificulta a análise posterior, dificultando a exteriorização dos problemas encontrados** para concluir a tarefa (tempo, recurso etc.).

Sujeito 109: Sim, dificultando. Muitas vezes, de acordo com o mais antigo, **um subalterno pode deixar de fazer uma observação** por ter inflexibilidade ou intransigência no mais antigo.

2. SIM, INTERFERE FAVORECENDO.

2.1. PORQUE QUASE SEMPRE A EXPERIÊNCIA DO MAIS ANTIGO FAVORECE O SUCESSO DO TRABALHO:

Sujeito 33: Sim, favorecendo. Muitas vezes o mais antigo percebe que **a experiência do mais moderno é fator primordial para o sucesso do trabalho**. No entanto, há casos isolados que a hierarquia supera o bom senso.

Sujeito 54: Sim, favorecendo. Porque **a “antigüidade” traz com o militar maior experiência** sobre o modo de conduzir uma equipe.

Sujeito 74: Sim, favorecendo. A maioria das vezes, o mais antigo **tem uma experiência maior, contribuindo a uma resolução melhor** E também, um bom líder, **sabe ouvir um mais moderno**, que tem um conhecimento técnico maior.

Sujeito 92: Sim, favorecendo. Porque para toda faina ser bem executada há a necessidade de se ter uma pessoa conduzindo a faina e pressupõe-se que **o mais antigo é o mais preparado para fazê-lo**.

Sujeito 94: Sim, favorecendo. Insere **uma carga de experiência e coordenação exercida pelo mais antigo**.

Sujeito139: Sim, favorecendo. Nós **somos preparados(formados)** para as diversas funções hierarquicamente.

Sujeito 111: Sim, favorecendo. Porque funciona como a família. **O mais antigo orientando, passando experiência** e coibindo atitudes que possam comprometer o coletivo.

Sujeito 112: Sim, favorecendo. Pela **experiência vivida do militar mais antigo** permite-se chegar a resultados satisfatórios.

Sujeito 129: Sim, favorecendo. Por dois motivos essencialmente: – O mais antigo, normalmente **é uma pessoa mais experiente e com maior esclarecimento**. – A palavra final do mais antigo, ponderada logicamente, impede o debate com devaneios.

Sujeito 126: Sim, favorecendo. Porque o mais antigo, geralmente, é o mais velho e, por conseguinte, **o membro de maior experiência**, a quem ao meu ver, cabe a resposta final.

2.2. PORQUE A HIERARQUIA FAVORECE A ORGANIZAÇÃO DAS TAREFAS:

Sujeito 25: Sim, favorecendo. Definição **do líder é manter a organização das tarefas**.

Sujeito 18: Sim, favorecendo. Porque sempre existirá a figura de um líder, ou seja, **um mais antigo que coordenará todo o trabalho**.

Sujeito 61: Sim, favorecendo. Porque **a delegação de autoridade é dada de maneira mais rápida.**

Sujeito 68: Sim, favorecendo. Acredito que motiva o grupo a cumprir bem o trabalho que lhes foram atribuídos, exigindo que o mais “antigo” coordene, distribua e trace o objetivo a ser alcançado. **Facilitando assim, a distribuição de tarefas e o cumprimento de nossos trabalhos.**

Sujeito 57: Sim, favorecendo. Sempre **é mais fácil de se estabelecer as metas**, depois é só cada um correr atrás da sua parte. Na minha experiência fora da MB, trabalho em grupo sempre foi uma grande bagunça.

Sujeito 83: Sim, favorecendo. **O controle do pessoal envolvido é muito mais fácil**, no cumprimento das tarefas.

Sujeito 100: Sim, favorecendo. **A divisão inicial de tarefas é rapidamente executada em função da antigüidade. As competências de cada um são conhecidas.**

Sujeito 108: Sim, favorecendo. Pois **estará bem definido sempre as funções** e o nível de decisão de cada um.

Sujeito 82: Sim, favorecendo. Favorece no sentido **do aprendizado na função ter de ser passado para um possível substituto**, fazendo com que ninguém seja insubstituível (independente de antigüidade).

Sujeito 85: Sim, favorecendo. A própria estrutura Hierárquica e a doutrina do trabalho, onde na maioria das vezes, **os objetivos são bem definidos e os responsáveis são habilitados**, facilita o desenvolvimento da tarefa em grupo, desde que o líder tenha conhecimento do seu grupo, das “ferramentas” do trabalho e saiba relacionar-se com os integrantes.

Sujeito114: Porém, em outras ocasiões, **a hierarquia contribui para que seja mantido o “Norte” bem orientado.** Os conceitos não são fixos.

Sujeito 60: Sim, favorecendo. Ela deixa **claro as regras** de chefia e mando.

Sujeito 61: Sim, favorecendo. Porque a **delegação de autoridade** é dada de maneira mais rápida.

Sujeito 16: Sim, favorecendo. Nas OM onde esta prática é comum, **em todos os níveis do grupo diminui a carga de trabalho**, reduzindo a necessidade de “sair mais tarde”, e com tempo disponível para as atividades extra-Marinha (estudo, lazer, família etc).

Sujeito 139: A hierarquia ajuda. As Organizações Administrativas e de Combate, **publicações que distribuem os cargos e funções à bordo**, consideram a hierarquia na sua concepção. Como já colocado na pergunta anterior, havendo (e tem que haver para o bom

funcionamento da equipe) confiança, respeito e disciplina o menos graduado pode ter participação de coordenação na equipe em proveito de um melhor resultado.

Sujeito 24: Sim, favorecendo. Em qualquer equipe de trabalho, **deve haver uma liderança**, caso contrário, ninguém se entende.

2.3. PORQUE A HIERARQUIA AJUDA NA TOMADA DE DECISÃO:

Sujeito 67: Sim, favorecendo. Uma finalidade da Marinha é estar preparada **para a guerra**, em situações que pode ser difícil tomar decisões, para isso **a figura de um mais antigo é essencial**.

Sujeito 84: Sim, favorecendo. Pensando como o navio, a hierarquia é vital para o rápido **processo de tomada de decisões** que decide se a missão será executada com sucesso ou não.

Sujeito 95: no qual, creio que facilita, haja visto que a liderança é favorecida juntamente **com a organização das idéias e das ações empreendidas**.

Sujeito 105: Sim, favorecendo. Definição clara de comando favorecem sempre que **necessário a tomada de decisão e a resolução rápida das situações adversas**.

Sujeito 116: Não. Pelo contrário, afirmo que a hierarquia **facilita de forma imediata** (quando a decisão tem que ser tomada no “timing” militar); ou mediata (no momento que a ponderação do mais antigo sobressai mais ainda).

2.4. PORQUE HÁ UM MAIOR COMPROMETIMENTO E RESPONSABILIDADE COM A INSTITUIÇÃO:

Sujeito 100: Existe, **particularmente entre Oficiais, honestidade de propósito e compromisso com a Instituição**.

Sujeito 46: Sim, favorecendo. Todos só compreendem **através de um líder sério**. Na Marinha a maioria dos entendimentos só funcionam na base da hierarquia e da disciplina. **Os objetivos são concluídos com mais seriedade**, e não com cordialidade.

Sujeito 77: Sim, favorecendo. Porque, se não fosse dessa maneira, a Marinha já teria deixado de existir há muito.

Sujeito 80: Sim, favorecendo. Uma das bases é a hierarquia. Ela sendo bem aplicada, com bom senso e liderança, favorece.

Sujeito 90: Sim. É necessário **a presença da hierarquia, o que garante, inclusive, grande sucesso comparado a outras instituições**. Porém, alguns militares não sabem discernir, situação à situação, a medida correta.

3. SIM, INTERFERE DIFICULTANDO OU FAVORECENDO.

ALGUNS FATORES DENTRO DO GRUPO PODEM DIFICULTAR OU FAVORECER: LIDERANCA, TAREFA A SER EXECUTADA, MOTIVACAO E RELACIONAMENTO.

3.1. DEPENDE DA ATUAÇÃO DO LÍDER:

Sujeito 127: Sim, dificultando e favorecendo. **Depende da experiência do mais antigo**, em lidar com o grupo de trabalho.

Sujeito 128: Sim, dificultando e favorecendo. Porque **o líder** da equipe poderá, dependendo das circunstâncias, **atuar como elemento aglutinador ou desagregador da equipe**.

Sujeito 136: Sim. Inegavelmente a hierarquia militar interfere. Porém há situações que a interferência é positiva e outras em que é negativa. A **postura do encarregado** (mais antigo) é o fator preponderante para o bom desempenho da equipe.

Sujeito 52: Sim. Porque dependendo **da saticidade, do bom senso e da competência do mais antigo**, o trabalho em equipe pode evoluir muito mal ou bem.

3.2. DEPENDE DO TIPO DE TAREFA E DA MANEIRA DE ORGANIZÁ-LA:

Sujeito 91: Nenhuma das respostas. **Dependendo do tipo de tarefa**, a hierarquia militar favorece ou dificulta a obtenção de melhores resultados.

Sujeito 88: Sim, **Dependendo do cenário estabelecido** poderá favorecer como também poderá dificultar.

Sujeito 98: Não. Julgo que o que irá dificultar/favorecer não será a hierarquia militar, mas sim **a motivação, escolha dos membros da equipe e definição precisa do propósito do trabalho a ser executado**.

4. NÃO INTERFERE.

4.1. PORQUE A ANTIGÜIDADE NÃO DESQUALIFICA AS OPINIÕES E AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS MAIS MODERNOS:

Sujeito 3: Não. Atualmente os superiores hierárquicos **ouvem com mais atenção** aos conhecimentos dos mais modernos.

Sujeito 4: Não. Se o militar mais antigo teve menos conhecimento na tarefa, **ele sempre vai tentar ajudar da melhor forma** para que o grupo seja bem sucedido na tarefa.

Sujeito 103: Não. Porque creio que atualmente **são poucos os Oficiais que tomam decisões sem consultar os seus subordinados**. Há uma mentalidade de que a melhor decisão é tomada

após as trocas de idéias entre chefes e subordinados. Na verdade, o que ocorre é o fortalecimento da liderança dentro do grupo, não interferindo na hierarquia.

Sujeito 110: Não. Nem sempre o mais antigo tem a capacitação técnica para liderar uma equipe em determinada tarefa, devendo **reconhecer tal fato e obter a opinião de quem conhece o assunto.**

Sujeito 93: Não. Quando se quer bons resultados, **um superior hierárquico saberá dar a liberdade comedida, necessária e suficiente** para os membros da equipe a fim de atingir o propósito da equipe, se não é assim sempre na Marinha, é assim que eu faço e é assim que eu acho que deva ser.

4.2. PORQUE O QUE IMPORTA É O SUCESSO DO TRABALHO:

Sujeito 78: Não. Mesmo tendo um mais antigo, ele deverá ter a noção que **suas atitudes poderão influenciar de forma negativa o sucesso do trabalho.** Cabe ressaltar que existe diversos tipos de pessoas com as mais diferentes características.

Sujeito 36: Não. O **objetivo principal é o sucesso** do trabalho.

Sujeito 72: Não. O importante é **que o grupo sabe o objetivo que se quer atingir.**

Sujeito 133: Não. Devido à percepção de que **a hierarquia vem acompanhada da responsabilidade pela qualidade do resultado.** Além disso, diferente do que ocorre na iniciativa privada, o mais antigo não se sente ameaçado pelo desempenho de um mais moderno, muito pelo contrário. O sistema oferece uma oportunidade para a busca do máximo desempenho.

Sujeito 22: Não. Porque **uma equipe desenvolve o seu trabalho através do zelo profissional e sua competência** e a hierarquia nada mais é do que um preparo específico ou uma coordenação temporal.

4.3. PORQUE A CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DA TAREFA INDEPENDE DO GRAU HIERÁRQUICO:

Sujeito 69: Não. A **segurança e a qualidade** na execução da tarefa **vêm antes da hierarquia.**

Sujeito 28: Não. Durante uma **faina nem sempre o mais antigo é o mais capacitado** para a realização da mesma.

Sujeito 40: Não. A **capacidade na execução da tarefa, nem sempre está ligada à hierarquia.**

Sujeito 42: Não. Existem diferentes sistemas dentro de uma profissão onde há destaques em alguns assuntos **cabendo ao de mais habilidade a responsabilidade pela execução da tarefa.**

Sujeito 101: Não. As tarefas são bem definidas entre os componentes das equipes, **levando em consideração os conhecimentos específicos de cada componente, independente do grau hierárquico.**

Sujeito 131: Não. Porque **em questões técnicas bem específicas, nem sempre o mais antigo detém o conhecimento** detalhado, exigindo assim a cooperação e a liderança, mas nunca perdendo a hierarquia militar.

4.4. PORQUE O MAIS ANTIGO GERALMENTE ESTÁ PREPARADO PARA O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES QUE LHE SÃO DESTINADAS:

Sujeito 8: Não. Geralmente **o mais antigo possui uma grande experiência** e somado ao grupo terá uma grande valia.

Sujeito 19: Não. Teoricamente **o mais antigo é, ou pelo menos deveria ser, mais experiente e/ou técnico do que o mais moderno**, no entanto diversos fatores ao longo da carreira o impede de tal desempenho.

Sujeito 23: Não. O mais antigo **sempre ou quase sempre está preparado** para o desenvolvimento das atividades, a qual a própria Marinha o preparou.

Sujeito 24: **O Grau Hierárquico aumenta com o tempo, com o currículo pessoal e consequentemente também aumenta a responsabilidade.**

Sujeito 53: Não. Porque na maioria das vezes **o mais antigo tem um bom conhecimento técnico.**

Sujeito 58: Não. Geralmente **os mais antigos tem maior experiência** sobre diversos assuntos, podendo adaptar esta experiência na resolução de diversos problemas.

Sujeito 65: Não. Teoricamente, **o mais antigo seria o mais bem preparado** e com mais experiência para tomar as decisões certas, saber descentralizar na medida certa, entretanto na prática, nem sempre isto ocorre.

Sujeito 138: Não. De uma forma geral, **a antigüidade carrega consigo uma maior experiência e conhecimento.**

Sujeito 99: Não. Depende. Espera-se do “mais antigo” que este tenha **mais experiência na condução do trabalho e não no seu resultado.** Este virá como resultado do trabalho de todos.

Sujeito 124: Não. Pelo fato que normalmente **os mais antigos/experientes transmitem os objetivos e como alcançá-los e os mais modernos**, se motivados, trabalharam em prol do objetivo.

4.5 PORQUE NA HIERARQUIA AS TAREFAS SÃO DISTRIBUÍDAS E TODOS TÊM RESPONSABILIDADES A SEGUIR:

Sujeito 5: Não. Cada um de nós temos **diferentes responsabilidades**.

Sujeito 49: Não. Quando **cada membro do grupo sabe o que fazer** a hierarquia se torna apenas uma posição de liderança que merece respeito das demais.

Sujeito 72: e que **todos têm sua parcela de responsabilidade** e dever.

Sujeito 62: Não. Desde que a despeito da antigüidade do comportamento da equipe, não interfira, esta antigüidade, no desenvolvimento do trabalho de outro componente. Exemplo: em um Estado Maior quem decidirá o que sugerir ao Comandante é o CEM. Porém **a antigüidade de um encarregado de seção, mesmo que muito antigo não deve interferir no trabalho de um outro encarregado bem mais moderno**.

Sujeito 55: Não. Cabe ao mais antigo a **distribuição racional das tarefas** aos demais membros da equipe.

Sujeito 113: Não. Ela contribui para um **escalonamento de divisão de trabalho** e responsabilidade, melhorando o trabalho em equipe.

Sujeito 86: Não. Pois mesmo pequenas **equipes podem ser formadas por menor que seja o grau hierárquico do grupo em questão**. A adoção desta forma de trabalhar por parte dos mais antigos depende exclusivamente deles.

Sujeito 87: Não. Hierarquia (explícita ou velada) **ocorre em qualquer ambiente** de trabalho. Ocorre entretanto, na MB dificuldade **em abrir espaço para idéias dos subordinados**, além da **contínua transferência de tarefas aos escalões inferiores**, que às vezes ocorre quando já poderia ter sido executada pelo escalão superior, com mais rapidez.

Sujeito 97: Não. Face a estrutura organizacional da MB **a hierarquia militar compõe o item liderança ou comando da equipe**.

Sujeito 106: Não. Todo **processo necessita de hierarquização** para uma melhor coordenação e controle de suas ações.

Sujeito 118: Não. Em qualquer situação, mesmo fora do regime militar, **existe a figura do decisor**. Em algum momento alguém deverá apontar para o caminho a ser escolhido.

Sujeito 125: Não. Devido **a estrutura da instituição**.

Sujeito 134: Não. **Não é fator impeditivo**.

Sujeito 137: Não.

Sujeito 79: Não. O que pode atrapalhar é o mau uso da hierarquia.

Sujeito 104: Não. Quando mais antigo escolhido para o trabalho tiver consciência de que **o trabalho não é dele e sim do grupo**, o trabalho sairá como deve ser em equipe. Portanto, tenho certeza que a antigüidade/hierarquia não atrapalha.

Sujeito 121: Não. Pois **os grupos de trabalho são constituídos**, sempre que necessário, propondo soluções ou sugestões para as questões apresentadas.

4.6. PORQUE A HIERARQUIA PODE SER ACOMPANHADA DO ESPÍRITO DE UNIÃO E COOPERAÇÃO:

Sujeito 17: Não. **Desde que haja um bom relacionamento** entre a equipe, pois independente da hierarquia deve existir um ambiente de amizade e companheirismo.

Sujeito 122: Não. **Desde que haja cooperação e concentração** entre os membros do grupo, o fator hierárquico torna-se essencial para o cumprimento do trabalho.

Sujeito 37: Não. A hierarquia faz parte de uma equipe, isso aprendemos no lar.

Questão 20 – Indo além da questão específica acima levantada, o Sr. Acha que a hierarquia militar interfere no desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha? Por quê?

RESULTADO RESPOSTA: SIM, INTERFERE DIFICULTANDO.

1. PORQUE O MAIS ANTIGO NÃO ACEITA NEM A TRANSFERÊNCIA DE SUA LIDERANÇA TEMPORARIAMENTE, NEM ESTAR NUMA CONDIÇÃO DE MENOR QUALIFICAÇÃO.
2. PORQUE O MAIS ANTIGO NEM SEMPRE APRESENTA AS QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS PARA LIDERAR: CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIA, CAPACIDADE DE LIDERANÇA.
3. PORQUE A DECISÃO FICA CENTRALIZADA NO MAIS ANTIGO E AS OPINIÕES E COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS MAIS MODERNOS NÃO SÃO CONSIDERADAS (DECISÃO CENTRALIZADA).
4. PORQUE AS TAREFAS NÃO SÃO DISTRIBUÍDAS BASEADAS NA COMPETÊNCIA.
5. PORQUE O MAIS MODERNO FICA INIBIDO NA SUA EXPRESSÃO.

RESULTADO RESPOSTA: SIM, INTERFERE FAVORECENDO.

1. POR CAUSA DA EXPERIÊNCIA DO MAIS ANTIGO.
2. PORQUE A HIERARQUIA FACILITA A ORGANIZAÇÃO DAS TAREFAS.
3. PORQUE A HIERARQUIA AGILIZA A TOMADA DE DECISÃO.
4. PORQUE DESENVOLVE UM MAIOR COMPROMETIMENTO E RESPONSABILIDADE DO INDIVÍDUO COM A INSTITUIÇÃO.

RESULTADO DA RESPOSTA: SIM, INTERFERE DIFICULTANDO OU FAVORECENDO.

1. DEPENDE DA ATUAÇÃO DO LÍDER.
2. DEPENDE DO TIPO DE TAREFA E DA MANEIRA DE ORGANIZÁ-LA.

RESULTADO DA RESPOSTA: NÃO INTERFERE.

1. PORQUE A ANTIGÜIDADE NÃO DESQUALIFICA AS OPINIÕES E AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS MAIS MODERNOS.
2. PORQUE O QUE IMPORTA É O SUCESSO DO TRABALHO.
3. PORQUE A CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DA TAREFA INDEPENDE DO GRAU HIERÁRQUICO.
4. PORQUE O MAIS ANTIGO GERALMENTE ESTÁ PREPARADO PARA O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES QUE LHE SÃO DESTINADAS.
5. PORQUE NA HIERARQUIA AS TAREFAS SÃO DISTRIBUÍDAS E TODOS TÊM RESPONSABILIDADES A SEGUIR.
6. PORQUE A HIERARQUIA PODE SER ACOMPANHADA DO ESPÍRITO DE UNIÃO E COOPERAÇÃO.

ANEXO E

CATEGORIZAÇÃO QUESTÃO 21

Questão 21 – Segundo relatos, o “Detalhe Especial para o Mar” seria uma excelente amostragem de um trabalho em equipe na instituição. O Sr. concorda com essa afirmação? Por quê?

RESPOSTAS SIM

1. TODOS TÊM UM OBJETIVO COMUM:

Sujeito 1: Sim. Todo navio está voltado **para algo comum**.

Sujeito 4: E contribui para o **sucesso do grupo** em um todo.

Sujeito 6: Sim. Porque **envolve toda a guarnição** de um navio para **execução de uma tarefa comum e importante**, eu diria que o guarnecimento do “Posto de Combate” seria o melhor exemplo a ser dado para um trabalho em equipe na “MB”.

Sujeito 7: Todos **trabalham por um objetivo comum**.

Sujeito 10: Sim. Porque é uma faina que **envolve toda a tripulação com um único objetivo**.

Sujeito 14: Sim. Todos guarnecem seus postos a fim de que o navio esteja pronto para suspender, ou seja, **todos envolvidos em um objetivo**.

Sujeito 16: Sim. Porque toda a tripulação está realizando, neste momento, **várias tarefas com um objetivo comum** para cumprir uma ordem única: colocar o navio no mar/atracá-lo.

Sujeito 18: e o **objetivo final** do trabalho que **é o êxito alcançado**.

Sujeito 28: Sim. É a hora em que **todos trabalham em conjunto, em função do suspender** do navio.

Sujeito 32: Sim. Pode se dizer que o **grupo é formado para cumprimento de determinada tarefa** (suspender ou atracar) o navio com segurança.

Sujeito 33: Sim. Neste momento **várias equipes trabalham em função de um mesmo objetivo**.

Sujeito 35: Sim. Porque é onde **toda a equipe concentrada e com um fim único** entre si.

Sujeito 36: Sim. **Todos tem um objetivo**, cada qual na sua função e responsabilidade.

Sujeito 38: Sim. São **vários postos** guarnecidos ao mesmo tempo com muitos participantes **procurando atingir o mesmo objetivo**.

Sujeito 49: Sim. Pelo firme **objetivo de todos em trazer a melhor solução** para a faina do navio.

Sujeito 52: E trocando informações para **atingir um objetivo comum**.

Sujeito 53: Sim. Porque o DEM promove **um objetivo comum para toda a tripulação**, navega com a máxima segurança.

Sujeito 54: Sim. É a **tripulação toda** de um navio **envolvido com um objetivo em comum**, a de atracar ou suspender com o navio.

Sujeito 55: Sim. É o momento em que todo o **navio trabalha em prol de um mesmo objetivo**.

Sujeito 60: Sim. Nessa ocasião **todos cumprem suas tarefas para um bem comum**.

Sujeito 61: Sim. Porque **todos realizam algum tipo de serviço contribuindo para um objetivo final**.

Sujeito 66: Sim. Porque todos os tripulantes do navio **tem que trabalhar para o mesmo fim**.

Sujeito 72: Sim. O **objetivo é claro**.

Sujeito 77: A fim de **atingir um objetivo**.

Sujeito 80: Sim. Porque, além de ser um **trabalho conjunto, une os militares com o objetivo**, que é ver o navio cumprir sua missão.

Sujeito 86: Sim. Porque é um exemplo claro de **como o trabalho de todos a bordo produz um bom resultado**, mesmo numa situação envolvendo riscos e com grande necessidade de concentração e atenção.

Sujeito 88: Sim. Devido a este momento ser de **extrema importância**, pois após isto o navio deverá estar pronto para todas as eventualidades que advirão de sua desatracação.

Sujeito 96: Para que seja alcançado um objetivo comum.

Sujeito 97: Sim. São **todos os setores do navio desenvolvendo o seu trabalho em prol do navio** e da decisão do comandante, aceitando ou vetando.

Sujeito 99: Sim. Cada um fazendo a sua parte para atingir um “fim” comum.

Sujeito 100: O DEM é composto de várias equipes, realizando trabalhos diferentes, **todos em prol da segurança do navio**.

Sujeito 101: Tudo **em prol de um propósito** “guarnecer o navio” na condição em DEM.

Sujeito 102: Pois **cada setor necessita cumprir com suas atividades para o sucesso e a boa realização de uma “faina marinheira”** para o qual o DEM seja necessário.

Sujeito 106: Confiando e delegando parcialmente algumas ações a estes setores que trabalharão da melhor forma possível **para atingir o seu objetivo/atracação**.

Sujeito 108: Sim. Pois exemplifica uma ação em **que vários grupos estão sendo liderados para um objetivo comum**, “atracação/desatracação”, ao mesmo tempo e sob diferentes níveis de decisão.

Sujeito 115: Sim. São várias pessoas executando **diversas tarefas ao mesmo tempo para um objetivo comum**, “suspender do navio”.

Sujeito 116: Sim. Nessa condição, o sistema navio está em perfeita sintonia. **Todos velam e zelam pela segurança da embarcação em uníssono**.

Sujeito 117: Sim. **Todos trabalham em seus setores para um fim comum** – suspender em segurança – troca de informações entre estações.

Sujeito 121: Sim. Pois é uma situação em que todos da tripulação estão envolvidos, ao mesmo tempo, **com o objetivo único de conduzir o navio em uma situação específica** (normalmente ligada a INÇO).

Sujeito 124: Sim. Todos trabalham para **um objetivo comum**.

Sujeito 125: Sim. Pelo **objetivo alcançado**.

Sujeito 126: Sim. Toda a “engrenagem” em equipe deve funcionar “ajeitada” para se **conseguir os objetivos**.

Sujeito 129: Sim. Existe **um objetivo a ser atingido**, bem definido.

Sujeito 136: Com **objetivo comum**.

Sujeito 137: Sim. É uma faina, com certo grau de complexidade, **executada por um grupo, com objetivos bem definidos**.

2. DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS (DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS E PLANEJAMENTO E MÉTODOS).

2.1. DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS:

Sujeito 2: Sim. Cada **membro** da equipe **sabe a sua função** durante a faina.

Sujeito 4: Sim. Porque **cada um** tem uma **função específica**.

Sujeito 5: Sim. **O conjunto de atribuições** precisam estar o mais perfeito possível.

Sujeito 9: Sim. **Todos já sabem o que “guarnecer”** nesse momento.

Sujeito 11: Sim. Que envolver **todos os militares do navio, nas suas respectivas funções**.

Sujeito 15: Sim. Sem o trabalho em equipe seria impossível realizar o guarnecimento de detalhe especial para o mar, **devido as atribuições e funções diferenciadas de cada elemento** da equipe.

Sujeito 18: Sim. Porque **existe a distribuição de função**.

Sujeito 19: Sim. Todos a bordo, a partir do embarque, são condicionados a tal função.

Sujeito 21: Sim. **Todos já tem em mente o que fazer** para o bom andamento da faina.

Sujeito 26: Sim. São **tarefas pré-determinadas** para uma determinada tarefa.

Sujeito 30: Sim. **Todos os postos estão guarnecidos** fazendo com que as ordens sejam cumpridas.

Sujeito 31: Sim. **Todos sabem o que precisam realizar**, independente de mais antigo.

Sujeito 39: Sim. Todos **realizam parte da totalidade das tarefas** necessárias à execução do DEM.

Sujeito 44: Sim. Ao guarnecer, **todos já sabem o que fazer e desempenhar suas funções**.

Sujeito 48: Sim. **Está bem definido as funções de cada um**, dentro de suas respectivas profissões.

Sujeito 52: Sim. Pois são **várias pessoas (militares) que guarnecem posições distintas com funções diferentes** ao mesmo tempo

Sujeito 55: **Cada membro da tripulação tem seu papel muito bem definido.**

Sujeito 56: Sim. Parcialmente. No DEM **já estão muito amarradas as atribuições e tarefas a serem desenvolvidas.**

Sujeito 57: Sim. **Se cada um faz sua parte, tudo funciona** perfeitamente.

Sujeito 58: Sim. Porque os componentes de um navio **exercem funções específicas** para as suas especialidades.

Sujeito 62: Sim. Porque nesta ocasião cada estação de guarnecimento cumpre sua tarefa. **As tarefas são bem distintas e cada estação procura cumprir sua tarefa** da melhor forma possível. Porém cabe ao comando decidir, de acordo com as contingências, que puderem ocorrer, a relação de uma em detrimento de outra. Exemplo: distribuição de pessoal.

Sujeito 65: Sim. **Todos sabem o que devem fazer.**

Sujeito 67: Sim. **Porque cada um sabe exatamente o que tem que fazer.**

Sujeito 68: Sim. Pois, reflete o que escrevi acima.. “Sim, favorecendo. Acredito que motiva o grupo a cumprir bem o trabalho que lhes foram atribuídos, exigindo que o mais “antigo” coordene, distribua e trace o objetivo a ser alcançado. **Facilitando assim, a distribuição de tarefas e o cumprimento de nossos trabalhos.” (RESPOSTA DA QUESTÃO ANTERIOR)**

Sujeito 69: Sim. **Todos possuem uma função específica.**

Sujeito 70: Sim. Cada um, ou pelo menos a maioria dos tripulantes, **tem uma função específica do DEM**, assim como nos “Postos de Combate”, assim é fácil perceber se a equipe é unida ou não, nestes momentos.

Sujeito 71: Sim. Cada militar já possui uma **função pré-definida**.

Sujeito 72: E **as funções são pré-definidas**.

Sujeito 74: Sim. Pois **cada um garante no posto que ele melhor se desempenha** ou, melhor, para o navio. Sujeito.

Sujeito 76: Sim. O “DEM” é **uma distribuição de tarefas**.

Sujeito 77: Sim. Porque no DEM **toda a tripulação está garantindo postos específicos** e exercendo determinada função.

Sujeito 79: Sim. **Tarefas são diferenciadas por pessoas, cada um tem responsabilidades**.

Sujeito 82: Sim. **Todos sabem o que fazer e onde fazer** (como em outros garantimentos... Por exemplo: grupo de CAV, grupo de reação, equipe de redução de ruídos etc).

Sujeito 83: Sim. **Todos sabem exatamente o que garantir e o que fazer**.

Sujeito 84: Sim. O navio funciona como **uma equipe com tarefas definidas**.

Sujeito 85: Sim. Todos possuem **funções específicas**.

Sujeito 87: Sim. **Divisão precisa de tarefas** com responsabilidades depositadas aos diversos escalões, onde normalmente existe confiança no resultado do trabalho proposto a cada um.

Sujeito 92: Sim. Porque cada indivíduo em cada grupo, e cada grupo do DEM, **sabe o que tem que fazer e a hora em que tem que ser feito**.

Sujeito 95: Sim. Porque no DEM, diversas equipes são formadas, **cada uma delas cumprindo tarefas específicas e com responsabilidades próprias**, contribuindo para o cumprimento de uma tarefa maior.

Sujeito 98: Sim. **Diversas pessoas executam tarefas específicas**, relacionadas entre si, com especificidades características.

Sujeito 101: Sim. **Todos sabem o que fazer**, na hora certa.

Sujeito 103: Sim. Pois **cada militar é escolhido para cada função de acordo com o que ele faz de melhor**. Assim sendo, o profissional sente-se valorizado e a eficiência é alcançada em benefício da segurança do navio e da própria tripulação.

Sujeito 105: Sim. Porque **são designados os melhores “técnicos” para as tarefas específicas**. O perigo é que por vezes a falta do “técnico” gera insegurança.

Sujeito 118: Sim. **Teoricamente os melhores em sua área de atuação**, garantem os postos mais importantes.

Sujeito 120: Sim. **Diferentes grupos contribuem para a tarefa** (trabalho) a ser realizado pelo navio.

Sujeito 123: Sim. Cada posto tem **uma tarefa específica e necessária** para o suspender.

Sujeito 127: Sim. Cada elemento em **total compreensão do que pode fazer e irá fazer**, bem como a possibilidade de substituir outro membro na equipe.

Sujeito 129: **E cada um tem sua atribuição** devidamente especificada.

Sujeito 136: Sim. Todos os tripulantes **executam funções pré-determinadas**.

2.2. PLANEJAMENTO E MÉTODO:

Sujeito 18: a **prévia do que será feito**.

Sujeito 19: Até porque, **fainas marinheiras são ensinadas desde a formação inicial**.

Sujeito 23: Sim. A instituição **jamais funcionaria corretamente**, sem o “Detalhe Especial para o Mar”.

Sujeito 27: Sim. É um trabalho onde **seguindo prioridades** a equipe sempre tem sucesso.

Sujeito 42: Sim. Existem **locais, funções e equipamentos diferentes** que são necessários à formação (prontificação) do navio como um todo.

Sujeito 64: Sim. Porque mostra claramente um dos itens necessários ao bom andamento de um trabalho em equipe. A **organização antecipada**.

Sujeito 69: **E atuam seguindo determinada ordem de forma organizada**.

Sujeito 74: E **devido à vários exercícios, mecaniza esse processo** facilitando a boa execução.

Sujeito 87: E ainda, é passível de **sempre aprimorar com adestramentos** e instruções específicas de cada sub-grupo envolvido.

Sujeito 90: Sim. **Padronizado e eficiente procedimento**.

Sujeito 96: Sim. Pelo fato do “DEM” ser uma **atividade padronizada e treinada regularmente**.

Sujeito 110: Sim. A equipe é formada e preparada para executar a ação de levar ou trazer o navio para o cais, **executando sua faina de forma coordenada e seqüencial**.

Sujeito 112: Sim. Exemplifica **a coordenação de cada componente da “Equipe”** (navio) para a consecução da tarefa de modo seguro e eficiente durante o trânsito do navio em locais onde se requer uma “atenção” redobrada.

Sujeito 122: Sim. Neste momento que **foi previamente planejado** podemos observar com muita clareza o desenvolvimento pleno de um trabalho de grupo em todas as suas fases.

3. INTERDEPENDÊNCIA:

Sujeito 3: Sim. Pelo fato de **dependermos um do outro** para mantermos nossos meios operativos no mar.

Sujeito 8: Sim. Esta ação mexe com todo o navio e **interligando diversas equipes de bordo**.

Sujeito 22: Sim. **O sucesso do momento depende de todos**, tanto na saída quanto na chegada.

Sujeito 43: Sim. **Todos dependem de todos** para o navio suspender.

Sujeito 65: **Caso alguém não execute a sua tarefa o navio não suspende ou não atraca**. De uma maneira geral todas as atividades a bordo para serem bem executadas precisam de um bom trabalho de equipe.

Sujeito 71: A tocar “DEM”, **a soma dessas pequenas funções, manobram o navio em uma situação de risco**.

Sujeito 75: Sim. É uma tarefa muito específica que envolve riscos, com **diversas atividades ocorrendo simultaneamente, que exigem diferentes qualificações**.

Sujeito 78: Sim. Porque **todos os militares envolvidos dependem um do outro** para o sucesso da faina até o mais antigo.

Sujeito 84: Em que o resultado final, **depende do trabalho de cada membro e não da habilidade individual**. “Não existe corrente mais forte que seu elo mais fraco”.

Sujeito 94: Sim. Porque **une as potencialidades individuais** para preencher as diversas necessidades do navio, em todos os setores, sob coordenação única, para determinadas tarefas.

Sujeito 102: Sim. O DEM é **a integração de todos os Departamentos de um navio**.

Sujeito 107: Sim. **Pois se todos não cumprirem seu papel**, o navio não pode ser considerado pronto para fazer ao mar.

Sujeito 113: Sim. O todo (navio) **depende de cada integrante para o cumprimento desta tarefa**, suspender uma tarefa específica que o DEM exige.

4. COMPROMETIMENTO E RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL.

4.1. RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL:

Sujeito 7: Sim. Pois é uma hora de grande atenção por parte de toda a guarnição, **onde é cumprido fielmente os requisitos de segurança**.

Sujeito 13: Sim. É o momento que **todos desempenham uma função em relação à segurança de todos** e do deslocamento do navio em toda plenitude.

Sujeito 17: Não. Creio que o melhor momento seria o posto de combate, pois **é a situação em que confiamos nossa vida e segurança no trabalho que cada um dentro de sua especialidade precisa desempenhar.**

Sujeito 24: Sim. Todos guarnecendo seus postos, **contribui para maior segurança do navio.**

Sujeito 26: Que requer **um profissionalismo do grupo** como um todo.

Sujeito 29: Sim. **Porque todos contribuem com sua eficiência, para eficácia** do sistema.

Sujeito 46: Sim. Porque todos os envolvidos nestes eventos apresentados na pergunta 21, faz com que todos **sejam mais responsáveis** (envolve a atenção e a segurança de todos o que estão fazendo).

Sujeito 59: Sim. Porque **a tarefa de cada militar que guarnece o DEM é importante para a segurança do navio.**

Sujeito 63: Sim. **A segurança de todos depende de cada membro da equipe.**

Sujeito 128: Sim. Porque o **sucesso ou o fracasso da situação depende das tarefas bem ou mal executadas pela equipe (tripulação) de bordo.**

Sujeito 134: Sim. Contribui sobremaneira, para o navio **“fazer-se ao mar” com segurança.**

Sujeito 139: Sim. Porém acrescentaria outras como Equipe de Ataque em um Submarino, equipes de Combate ao Incêndio e de Combate às Avarias, Grupos de Mergulhadores de Combate, Comandos Anfíbios, etc. **São equipes que tem o risco de vida alto e exigem elevado grau de treinamento. Arriscaria dizer que são grupos que tem que apresentar Alto Desempenho.**

4.2. COMPROMETIMENTO:

Sujeito 25: Sim. **Toda equipe está envolvida e todos tem parcela importante em cada tarefa a ser cumprida.**

Sujeito 37: Sim. É a conclusão de todo um trabalho em equipe **com a hierarquia e a disciplina.**

Sujeito 51: Sim. Porque é um momento em que toda a tripulação **está envolvida em alguma atividade.**

Sujeito 69: E com **honestidade de propósito.**

Sujeito 79: **Há o comprometimento de todos** em “dar o pronto”.

Sujeito 124: **Comprometidos com a tarefa à realizar.**

5. COORDENAÇÃO:

Sujeito 76: Onde **a coordenação de todas essas tarefas**, sob a responsabilidade de cada participante da equipe traz o objetivo desejado.

Sujeito 77: **Agindo sob orientação/supervisão de uma autoridade.**

Sujeito 79: **Há a coordenação do imediato.**

Sujeito 85: E **estão sob coordenação de sub-grupos**, dentro de uma estrutura maior, **sob coordenação do comandante.**

Sujeito 88: **A coordenação e o conhecimento** são fundamentais.

Sujeito 98: **Coordenadas por uma pessoa (imediato) e supervisionada por outra (comandante)**, com propósito bem definido.

Sujeito 101: **Coordenados e liderados pelo comandante.**

Sujeito 104: Sim. **Coordenados por um mais antigo**, os participantes do grupo tornam possível o suspender do navio.

Sujeito 106: Sim. O **Comando recebe e processa informações** de diversos setores para melhor “tomada de decisão”.

Sujeito 129: Ninguém tem dúvidas **de quem é o chefe.**

Sujeito 136: **E sob coordenação do Comandante.**

Sujeito 137: **Liderados por alguém.**

Sujeito 138: Sim. Seria **impossível** realizá-la individualmente ou **sem coordenação.**

6. SEM CATEGORIZAÇÃO:

Sujeito 9: Além do DEM (Detalhe Especial para o Mar), o PC (Postos de combate), o TOM (Transferência de óleo no mar) e as fainas de transferências são excelentes exemplos de trabalho em equipe, haja visto o conhecimento do seu papel esteja arraigado no cotidiano do marujo embarcado.

Sujeito 12: Faina de mantimento.

Sujeito 20: Sim. Isso ocorre, mas deveria ser revisto em alguns aspectos (comodidade e...!).

Sujeito 57: Os “Postos de Combate” são uma amostragem melhor ainda.

Sujeito 73: Sim. Porque realmente é um trabalho em equipe.

Sujeito 114: Sim. Não somente o “DEM”, mas outras fainas quaisquer são excelentes exemplos. Onde há motivação e companheirismo, há “magia, carisma”, e as coisas ocorrem.

Sujeito 135: Sim. Não respondeu.

RESPOSTAS NÃO

1. TAREFAS PADRONIZADAS E PRÉ- DETERMINADAS:

Sujeito 12: Não. No “DEM” **tem funções técnicas e específicas** que somente é exercido por pessoal qualificado naquela função. Mas uma “faina de mantimento” por exemplo seria um trabalho por equipe.

Sujeito 34: Não. Acho que são **medidas pré-determinadas**, nada tem a ver com trabalho voluntário de equipe.

Sujeito 45: Não. **Existem trabalhos que requerem maior grau de excelência.**

Sujeito 47: Não. Trata-se apenas, no meu ponto de vista, de **mais um protocolo, norma pré-estabelecida, “receita de bolo”**... Que devemos seguir para não contrariar um estatuto ou regulamento. Não se trata de um desafio dinâmico e variável.

Sujeito 50: Não. Não acho que **seguir ordens sem poder tomar sequer uma decisão** seja um excelente trabalho em equipe. Durante o DEM, apenas o Sr. Comandante toma as decisões, até os Oficiais de cada setor devem seguir rigorosamente sua ordem. Como exemplo, eu já presenciei vários DEM em que vários integrantes da equipe não concordavam com a ação (ordem) dada mas nada podiam fazer, a não ser um assessoramento que, muito provavelmente, não seria ouvido!

Sujeito 56: entretanto para exemplo de trabalho em equipe **há necessidade de algo que demande maior participação ativa dos integrantes, com possibilidade de alterar o “curso” do trabalho durante sua própria realização.**

Sujeito 81: Não. Aqui **todos assumem posição e posturas previstas em documentos administrativos, não contribuem para o processo.**

Sujeito 89: Não. O “DEM” é **uma situação de procedimentos, tudo é parado para esse momento**, não há tarefas paralelas e envolve todo o navio, além de o resultado previsto já ser conhecido.

Sujeito 91: Não. Trata-se apenas de uma **condição especial de operação como muitas outras previstas.**

Sujeito 93: Não. Envolve várias **tarefas com procedimentos e ações padronizadas**, acho sim que, todo esforço que levou à padronização, este sim teria sido ou pedido um trabalho em equipe.

Sujeito 109: Não. No DEM as informações já partem da manobra sendo **as demais estações cumpridoras da idéia desta.** Não há muitas decisões importantes a serem tomadas pelas estações. O que deve existir é a total compreensão por parte dos componentes do DEM para

as ordens dadas. É certo dizer que o não cumprimento, por parte de uma estação, pode comprometer toda a faina.

Sujeito 130: Não. O DEM **mais me parece diversas pessoas realizando um trabalho individual, uma simples rotina.**

Sujeito 131: Não. Porque **é uma atividade muito padronizada**, onde todos sabem bem o que fazer e a falha de qualquer membro será coberta rapidamente por outro.

2. ESTÁ MAIS PRÓXIMO DE UM TRABALHO EM GRUPO DO QUE EM EQUIPE:

Sujeito 41: Não. Esse tipo de trabalho envolve **muitas pessoas**, onde por observação faz-se o mesmo serviço em navios muito menores e com muito menos pessoas envolvidas, e que o sucesso na realização desse trabalho torna-se muito mais eficaz, exemplo disso é a atracação/desatracação de um transatlântico.

Sujeito 100: Não. **Trata-se de um trabalho em grupo.** Dentro de cada equipe do DEM, então sim há trabalho em equipe.

Sujeito 119: Não. Porque é uma **situação especial**, enquanto que, o tempo todo, o navio consiste em trabalho, em equipe, em todas as situações.

Sujeito 132: Não. Não respondeu.

Sujeito 133: Não. O DEM, na minha avaliação, estaria enquadrado nos itens 12, 13, 14 e 16 do Bloco D, ou seja, **seria uma tarefa em grupo.** Já o trabalho de montar e adestrar uma tripulação de um navio para executar bem as diversas fainas de bordo (DEM, controle de avarias, navegação, postos de combate, etc), seria na minha avaliação, um bom exemplo de trabalho em equipe.

3. TAREFAS EXERCIDAS POR OBRIGAÇÃO E NÃO POR AFINIDADE:

Sujeito 9: **Ter punição** caso não se proceda de acordo com o estabelecido na tabela mestra.

Sujeito 40: Não. Esse é um trabalho em equipe, onde **nem todos que as executam colocam o coração naquilo que fazem, muitos gostariam de não estar ali** por outros motivos particulares.

4. SEM CATEGORIZAÇÃO

Sujeito 111: Não. A operação aérea no convés de vôo do NAE acredito ser a melhor amostragem.

Questão 21 – Segundo relatos, o “Detalhe Especial para o Mar” seria uma excelente amostragem de um trabalho em equipe na instituição. O Sr. concorda com essa afirmação? Por quê?

RESULTADOS

RESPOSTAS SIM:

- 1. TODOS TÊM UM OBJETIVO COMUM.**
- 2. DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS (DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS**
- 3. E PLANEJAMENTO E MÉTODOS).**
- 4. INTERDEPENDÊNCIA.**
- 5. COMPROMETIMENTO E RESPONSABILIDADE**
- 6. PROFISSIONAL.**
- 7.COORDENAÇÃO.**
- 8.SEM CATEGORIZAÇÃO.**

RESPOSTAS NÃO:

- 1. TAREFAS PADRONIZADAS E PRÉ DETERMINADAS.**
- 2. MAIS PRÓXIMO DE UM TRABALHO EM GRUPO DO QUE EM EQUIPE.**
- 3. TAREFAS EXERCIDAS POR OBRIGAÇÃO E NÃO POR AFINIDADE.**
- 4. SEM CATEGORIZAÇÃO.**

ANEXO F

Questão 24 - Se o Sr. respondeu “sempre”, isto quer dizer que não considera necessária mais nenhuma providência para promover o desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha, além daquelas já comumente adotadas nos diversos cursos de formação e nos treinamentos rotineiros das unidades operativas?

Questão 25 – Se o Sr. Respondeu “na maioria das vezes” ou “poucas vezes”, isto quer dizer que, além das providências já comumente adotadas nos diversos cursos de formação e nos treinamentos rotineiros das unidades operativas, outras poderiam ser adotadas para promover o desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha? Em caso afirmativo, o Sr. **Teria algumas sugestões a propor nesse sentido?**

Questão 26. Se o Sr. respondeu “nunca”, isto quer dizer que o trabalho em equipe não lhe parece necessário ou possível na Marinha? Ou que as providências adotadas para desenvolvê-lo não têm sido eficazes? O Sr. poderia esclarecer qual, dentre estes, é o seu julgamento? E, tanto num caso como no outro, explicar porque pensa assim?

1. ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL:

Sujeito 5: Na maioria das vezes. Devemos sempre **nos atualizarmos** em nossos cursos. No caso do meu pessoal, trabalhamos sempre no limite das condições humanas.

Sujeito 6: Negativo. Apesar de considerar que as tarefas são executadas em equipe eu defendo a tese de que sempre temos que buscar o melhor em tudo, **nos modernizando, estudando e aprimorando os conhecimentos, sistemas etc.**

Sujeito 7: Poucas vezes. **Uma atualização** fácil e rápida profissional, **treinamento prático e com recursos instrucionais** dos diversos equipamentos existentes a bordo de nossos navios.

Sujeito 18: Na maioria das vezes. Investir mais na **qualificação do pessoal**.

Sujeito 19: Principalmente **a melhoria do ensino** (qualidade dos instrutores, que já vem desmotivados).

Sujeito 23: Quer dizer que **jamais podemos parar com o desenvolvimento no trabalho**, pois só chegamos aqui com muito **treinamento e dedicação**, para enfim manter a nossa Marinha sempre como uma instituição séria, brilhante e operativa.

Sujeito 28: Na maioria das vezes. Sempre que possível que houvesse cursos **de atualização e reciclagem nas diversas profissões** para o seu constante aperfeiçoamento.

Sujeito 32: Pelo contrário. Quanto mais **investimento nos cursos** e mais frequência nos **adestramentos** produzirão equipes mais gabaritadas e focadas nos objetivos.

Sujeito 34: Poucas vezes. Acho que uma possível solução seria **por em prática a gestão de qualidade** que atualmente está só no papel.

Sujeito 37: Na maioria das vezes. Sim, há a necessidade de **se aprimorar** para melhorar a cada dia seus resultados.

Sujeito 45: Na maioria das vezes. Adotam **curso extra Marinha**.

Sujeito 49: Na maioria das vezes. Maior **qualificação técnica**.

Sujeito 88: Estimular **a especialização do pessoal**.

Sujeito 112: Pelo contrário!!! Há necessidade do constante **desenvolvimento, crescimento, incremento do conhecimento** de todos que compõe uma equipe para a realização das complexas tarefas realizadas (atividades) pelo setor operativo, **frente ao crescente desenvolvimento tecnológico e métodos**.

Sujeito 119: Na maioria das vezes. Buscar, trazer para a MB conceitos da moderna administração adotada em empresas de sucesso, de modo **a aperfeiçoar a administração naval**.

2. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES : FORMAÇÃO E TREINAMENTO:

Sujeito 4: Na maioria das vezes. Somente **intensificar os treinamentos em grupo**.

Sujeito 15: Não, pois **todo e qualquer trabalho de adestramento do grupo** é de suma importância para o bom desenvolvimento das atividades.

Sujeito 16: Na maioria das vezes. **Aumentar a quantidade de treinamento voltado para essas áreas**, principalmente no setor operativo.

Sujeito 21: Na maioria das vezes. Dar sempre **ênfase a importância do trabalho em equipe** para que possa surgir novos líderes e com isso ter sempre boas novas equipes.

Sujeito 25: Na maioria das vezes. **Palestra incentivando o trabalho de equipe**.

Sujeito 38: Na maioria das vezes. Sim, **priorizar no ensino militar a necessidade do trabalho em equipe**,_mas um trabalho bem feito e com a participação de todos os membros da equipe. Ao meu ver isso deve ser uma ênfase nas EAM, CN e EN.

Sujeito 42: Ao contrário, deve ser mais **incentivada e orientada para melhoria, aperfeiçoamento e desenvolvimento das técnicas utilizadas.**

Sujeito 44: Na maioria das vezes. Acredito que **toda ação deve ser feita em equipe preferencialmente**, pois acredito na possibilidade de errar menos e ter a tarefa concretizada com mais segurança.

Sujeito 51: Poucas vezes. Reorientar o foco da formação dos alunos nos colégios e Escola Naval, **instruindo-se desde cedo sobre a importância do trabalho em equipe, da divisão de tarefas, do respeito às opiniões diferentes, enfim preparando-o melhor para o trabalho com os outros.**

Sujeito 55: Apesar da minha resposta ter sido “sempre”, julgo que ainda há providências a serem tomadas para que o percentual de acerto seja maior. Tais como, maior investimento em material **e adestramento coletivo.**

Sujeito 57: Na maioria das vezes. Só o **adestramento leva ao sucesso das equipes operativas.**

Sujeito 68: Sou favorável que **haja pesquisas** que venham a contribuir para alcançarmos a **excelência no trabalho em equipe.**

Sujeito 70: Não. É preciso **desenvolver cada vez mais o trabalho em equipe**, pois é importante frisar que cada militar é avaliado individualmente pelos seus chefes. Isto pode interferir no bom andamento do trabalho. Além disso, os indivíduos tendem a se comportar na Marinha, como se comportam na sociedade em que o individualismo predomina. Assim, é extremamente importante **que o trabalho em equipe seja cada vez mais valorizado em nossa força.**

Sujeito 72: Na maioria das vezes. Sim. Buscar, **nas escolas de formação, explorar e desenvolver o estímulo do trabalho em equipe.**

Sujeito 74: Na maioria das vezes. **Uma maior conscientização de todos quanto a um trabalho de equipe, ter argumentos e mostrar como favorece a todos.** Acabar com essa mentalidade “do isso aqui não é comigo”, “nem comigo, nem...” e “sobrar para o final da linha”.

Sujeito 78: Negativo. Como trabalhamos sempre em equipe temos que cada vez mais **desenvolver técnicas e estudos sobre o assunto** para melhorar a qualidade do trabalho na Marinha. Todos os militares devem Ter noção que atitudes precipitadas podem levar ao insucesso.

Sujeito 79: Poucas vezes. Sim. **Promover cursos**, de dois a três dias, para num prazo de dois a três anos, **todos os militares que exerçam função de chefia**, supervisão ou similares, **qualifiquem-se nesses assuntos**. Criar mecanismos de “feedback” para os que cursarem (índices, questionários, etc) para realizar esses cursos.

Sujeito 80: Poucas vezes. Sim. **Palestras sobre o assunto certamente** iriam contribuir para um melhor entendimento por aqueles que não aplicam “de fato” o trabalho em equipe.

Sujeito 82: Na maioria das vezes. Sim. Deve ser **estimulado um maior número de militares antigos** (normalmente avessos à sugestões) **ao trabalho em equipe**.

Sujeito 90: Na maioria das vezes. – Aproveitar a experiência na iniciativa privada ou no meio civil como um todo, experiências bem-sucedidas. – **Implementar atividades em grupo, com técnicas novas**, mas voltadas à parte operativa, nas Escolas de Formação e cursos.

Sujeito 94: Na maioria das vezes. Que, de acordo com sua posição funcional, os Oficiais e as Praças fossem **recicladas para trabalhos em equipe**.

Sujeito 95: Proporcionar **treinamento constante** nos Centros de Adestramentos das Forças, utilizando-se dos métodos e práticas consagradas por especialistas **na área de gerenciamento de equipes**.

Sujeito 96: Não, pois **todo processo**, principalmente aqueles **que envolvem pessoas, necessitam ser melhorados e aperfeiçoados** permanentemente.

Sujeito 97: Não. Precisamos **aprimorar e desenvolver os conceitos já implementados** de forma a alcançar melhores resultados.

Sujeito 102: Na maioria das vezes. Continuando **a rever os cursos de formação**, e investir na “**gestão de conhecimento**”, levará a formação de equipes mais bem preparadas para a MB no século XXI.

Sujeito 103: Muito pelo contrário, considero que providências no sentido de **levar a todos o conhecimento básico de Pedagogia, relacionamento interpessoal, inteligência emocional e Psicologia** são necessárias para um melhor comprometimento das pessoas entre si, não só pela faina mas pelo companheirismo.

Sujeito 108: Na maioria das vezes. Sim, estimular e orientar todos os níveis, **por meio de palestras, sobre a importância que cada membro do grupo** exerce no produto final que a instituição realiza.

Sujeito 110: Na maioria das vezes. Tratar do assunto nas Escolas de Formação de Oficiais e de Praças, não **apenas a nível de liderança, mas associando o trabalho em equipe a esta**.

Sujeito 114: Eu respondi “sempre”, porém tudo é feito em equipe, **mas há muito o que melhorar nas equipes e nos procedimentos**. Às vezes, na MB, a tarefa é mal feita por não se dispor de uma equipe “perfeita”.

Sujeito 116: Não. Sou, de fato, voltado para novas perspectivas **para aprimorar o que já vem sendo um trabalho vencedor**. O grupo é coeso e afinado: aprimorando-o., colheremos melhores resultados ainda.

Sujeito 120: As atividades são “sempre” realizadas por equipes, porém **falta o aprimoramento destas equipes**.

Sujeito 123: Na maioria das vezes. – **Ensino à distância versando sobre o assunto franqueado a todos**, do MN ao Almirante sem os requisitos de curso (tempo para término, provas, etc). – Implementar rigorosamente o “Programa Netuno). – Criar uma publicação: procedimentos de trabalho em equipe.

Sujeito 127: Isto não limita a busca **de aprimoramento para desenvolvimento de trabalhos em equipe**. Deve-se, constantemente, conhecer novas metodologias em trabalho em equipe.

Sujeito 133: Por outro lado, vislumbro algumas medidas que poderiam contribuir para **aprimorar o trabalho em equipe**: - EN, Ciaw e Cjaa (implantar/incrementar os estudos de caso, retirados de situações cotidianas ou inusitadas vividas na prática pelas OM, de forma a passar essas experiências aos alunos, além de promover discussões e aprendizagem sobre trabalhos em equipe). – EGN: alterar os trabalhos em grupo do CPEM (estudos de problemas propostos pela alta administração naval) para serem realizadas em conjunto com o CEMOS.

Sujeito 139: Pelo contrário. Vivemos um momento em que nosso pessoal, por diversas razões, anda muito desmotivado e, portanto, dificultando o trabalho em equipe. Temos que **nos preocupar com preparo das equipes si, e muito**.

3. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: SELEÇÃO, TREINAMENTO E FORMAÇÃO:

Sujeito 8: Sim, os grupos formados na MB para trabalho são suficientes, porém **deve se trabalhar o militar para este tipo de trabalho (em equipe) desenvolvendo a liderança**.

Sujeito 35: Na maioria das vezes. Sim, o que **deveria ser trabalhado** seria no aspecto da pessoa, **principalmente no sentido do líder ou chefe que normalmente é o que causa o descontentamento de alguns membros do grupo**.

Sujeito 39: Na maioria das vezes. Que os líderes autocráticos passem a **utilizar a liderança participativa com maior freqüência**.

Sujeito 84: Na maioria das vezes. – **Valorizar mais o ensino de liderança na Marinha** para todos os níveis hierárquicos, principalmente para militares em formação, procurar utilizar livros modernos sobre o assunto, e não só princípios e teorias com suas definições. Exemplo: livro “O Monge e o Executivo”. **Buscar um alto nível de seleção de militares para funções que envolvam a liderança**, a fim de evitar líderes sem preparo que comprometem todo o esforço do grupo, causando a desmotivação dos membros da equipe como um todo.

Sujeito 85: Na maioria das vezes. Sim. **Formar pessoal que entenda que o exemplo é a melhor maneira de liderar formando assim melhores “condutores” de grupo**, que saibam valorizar as habilidades individuais e respeitar as opiniões do integrantes. Isso não quer dizer que a prerrogativa e responsabilidade final de decisões deixe de ser do “mais antigo”.

Sujeito 86: Na maioria das vezes. Sim. Como **a responsabilidade pela liderança das equipes na MB fica a cargo dos mais antigos**, na maioria das vezes, **sugiro investir mais na formação dos militares que ascendem na carreira, Oficiais e Praças, melhorando a qualidade do ensino de administração, liderança e relações humanas**.

Sujeito 95: Na maioria das vezes. Sim. 1) Ter um **ensino efetivo da disciplina Liderança** nos órgãos de formação.

Sujeito 100: Na maioria das vezes. O **ensino de liderança** ainda é insipiente. Há uma clara **necessidade de aprimorar essa aprendizagem**, a partir de bases teóricas. Aulas de liderança na EN, por exemplo, dadas por Oficiais mais experientes, tendem a perenizar condutas improdutivas. A EN também necessita ensinar aos futuros Oficiais como lidar com pessoal e seus anseios e expectativas. Hoje, o ZT aprende a lidar com o pessoal, com os mais antigos de suas primeiras OM o que mantém em vigor práticas de gestão de RH improdutivas.

Sujeito 104: Afirmo que as atividades existentes nos setores operativos são essencialmente realizadas em equipe mas isso não quer dizer que dentro dos cursos de formação e treinamentos não haja aprimoramento. Percebo **que o estudo da liderança** e sua aplicação dioturnamente **seja a chave mestra desse processo**, ou seja, temos que melhorar e conscientizar nossos jovens militares a prática da liderança.

Sujeito 107: Na maioria das vezes. Com relação aos cursos de formação, **umenta a importância no ensino da liderança** e avalia os alunos quanto a este quesito. melhor os líderes. Advogo este rigor para todos os níveis hierárquicos, incluindo as Praças.

Sujeito 115: Poucas vezes. A minha proposta é de cunho filosófico. Existem na Marinha cursos de liderança e livros sobre o assunto, **que no meu ver são pouco colocadas em**

prática pelos comandantes e chefes. O que eu acredito ser pela vaidade da função ou por medo de perdê-la.

Sujeito 124: Apesar da resposta ser “sempre”, deve ser **estimulado o aprimoramento das técnicas de liderança**

Sujeito 138: Na maioria das vezes. Vejo apenas que em algumas vezes **a capacidade dos nossos chefes não atendem aos requisitos necessários a um líder** (às vezes até “medíocres”), entendo ser absolutamente necessário sim, **uma melhor avaliação dos militares ao longo da carreira (RIGOR!!!), objetivando a saída ou não ascensão dos menos capazes.** Exemplo: na minha turma 90% dos militares fizeram o CEMOS (EGN), bastou atender os requisitos de “saúde e paciência” na carreira, quando isto só ocorre na MB, no Exército, por exemplo, apenas 20% fazem o mesmo curso (QEMA).

4. INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DOS SUBORDINADOS: MELHOR APROVEITAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES

(APROVEITAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES, DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS E COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES):

Sujeito 1: Poucas vezes. **Melhor utilização do material humano** no tocante às suas formações e conhecimentos adquiridos. Por mais que se saiba, sempre haverá muito para aprender. Com oportunidade podemos nos surpreender com as pessoas.

Sujeito 2: Na maioria das vezes. **Sim, teria que dar mais ênfase na formação, principalmente dos Oficiais, no sentido de valorizar a opinião dos subordinados, integrando-os de fato na sua equipe.** Mantendo a disciplina é a hierarquia, mais colocando como importante para a equipe chegar aos seus objetivos.

Sujeito 9: Na maioria das vezes. Sim. Apesar de a hierarquia e a disciplina serem os pilares das FA, **o peso da falta de critério do uso da antigüidade e da visão unilateral do mais antigo dificultam uma boa disponibilidade do melhor da individualidade dos militares.**

Sujeito 10: Na maioria das vezes. Afirmativo. **Poderia-se ter um maior intercâmbio** entre os militares de todas as OMS, tanto no que diz respeito as fainas como em atividades como reuniões, sensos, palestras, etc.

Sujeito 13: Na maioria das vezes. **Fazer uma melhor distribuição em relação as transferências dos militares** como formular questionários para seus membros, solicitando opinião em relação a transferência para dar oportunidade a todos.

Sujeito 14: Na maioria das vezes. Acredito que trabalhar em equipe é fazer com que todos tenham mais **oportunidades de adquirir mais conhecimentos em diversas áreas**. A Marinha poderia incentivar mais os militares neste sentido (cursos, palestras, etc).

Sujeito 22: Na maioria das vezes. Os líderes deveriam **ouvir mais os liderados e aproximar-se das pequenas fainas**, pois são nas pequenas coisas que aprendemos a ver e a lidar com as maiores.

Sujeito 76: Na maioria das vezes. Sim. Na Marinha, quando se fala em unidades operativas, na maioria dos casos, se fala de navios. Como os navios, para operarem, necessitam do apoio do pessoal das OMS de terra. **Seria interessante que militares de OMS de apoio embarcassem em algumas viagens destacados para conhecerem a vida operativa e as dificuldades embarcadas** de modo que pudessem ter uma idéia mais real da situação, para dentro de sua tarefa na equipe “Marinha” poderem ter subsídios para continuar apoiando os navios e unidades operativas da melhor maneira possível.

Sujeito 77: Na maioria das vezes. Sim. A sugestão proposta é implantar **um maior intercâmbio entre os setores operativos da Marinha** e entre esses e os setores administrativos.

Sujeito 81: Poucas vezes. **Aumentar a participação dos militares, principalmente os mais modernos**, os quais muitas vezes possuem vasta experiência e podem contribuir para formação do resultado desejado.

Sujeito 87: “Sempre”, porque num navio estando no mar um grupo de pessoas estão juntas obrigatoriamente já que não se pode deixar o navio **e elas dependem uma das outras para própria sobrevivência**. Mas isto não significa que o trabalho da equipe não pode ser melhorado. Há ainda muito para melhorar nas **questões administrativas**. Na **satisfação do pessoal**. Na melhor **manutenção e conservação** do material. Ainda, as **condições sociais** dos militares (principalmente Praças) são desfavoráveis.

Sujeito 88: Poucas vezes. **Incentivar opiniões do grupo. Estimular respostas técnicas e não as políticas**.

Sujeito 91: Na maioria das vezes. **É preciso estabelecer fóruns de discussão livres** sobre assuntos administrativos e técnicos, já que, muitas vezes, a discussão de temas em equipe, e a obtenção de soluções é limitada por “melindres” entre os setores envolvidos, especialmente quando são levantadas as deficiências.

Sujeito 94: Muitas tarefas na MB são por tradição, específicas de Oficiais (SO/SG), **inibindo a potencialidade das Praças em desenvolver suas habilidades para trabalhos em equipe**.

Sujeito 98: Na maioria das vezes. **Incentivar o pessoal a realizar tarefas que normalmente não realizam**, de forma a conhecer outros assuntos e entender as dificuldades inerentes a cada função.

Sujeito 101: Na maioria das vezes. **Mostrar ao subordinado, a sua importância no trabalho** em equipe e os resultados efetivamente alcançados, que deverão ser “sempre” divulgados para que todos tomem conhecimento. **Aplicar efetivamente o resultado do trabalho em equipe**, caso contrário torna-se um fator desmotivador.

Sujeito 113: Na maioria das vezes. Sim. **Incentivar a participação de todos durante o planejamento das diversas tarefas** a serem executadas, por meio de sugestões.

Sujeito 124: **Aprimoramento habilidades de relações interpessoais**.

Sujeito 129: Na maioria das vezes. Desde que seja designada uma tarefa para uma equipe, a **flexibilidade diante a resposta obtida pelo grupo**, deve ser levada em consideração, por quem atribuiu a tarefa. Às vezes uma idéia ortodoxa seja a melhor solução.

Sujeito 134: Na maioria das vezes. **Maior intercâmbio entre os setores Operativos e de Apoio**, ou seja, para que o setor de apoio possa bem cumprir sua missão deveria embarcar nos meios operativos a fim de verificar de perto as reais necessidades destes meios. Exemplo: DEM, OMPS, DEs, etc.

4.1. DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS:

Sujeito 26: Na maioria das vezes. Sim, mesmo sabendo não ser possível em um meio militar, seja ela: **o elemento certo, no lugar certo**, e não somente para constar alguém, para não ser: um elemento errado num lugar certo ou ao contrário.

Sujeito 31: Na maioria das vezes. **Atribuir melhor as tarefas em equipe** à própria equipe, independente de ser Praça ou Oficial.

Sujeito 66: Na maioria das vezes. **Muitas vezes o trabalho em grupo na Marinha não levam em consideração a experiência adquirida, e qualificação técnica**.

Sujeito 68: Não digo que não há providências a serem tomadas, pelo contrário, acredito que **deveria melhorar ainda mais as nossas distribuições de tarefas**.

Sujeito 87 Além disso, a dita “equipe dos setores operativos” **está constantemente sobrecarregada**.

Sujeito 108: **Ficando bem definido a função de cada um no grupo**.

4.2. COORDENAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Sujeito 47: Poucas vezes. **Que a coordenação das tarefas sejam realizadas por especialista e não simplesmente, por um profissional não habilitado, porém mais antigo.**

Sujeito 66: E quando isso acontece com o **coordenador do trabalho pode dificultar sua execução tendo em vista a falta de conhecimento técnico do mais antigo e por muitas vezes sua dificuldade em delegar trabalho.**

Sujeito 68: **Nossas coordenações** de forma a podermos cumprir nosso expediente dentro das horas destinadas para tal.

5. DESENVOLVIMENTO DE COMPROMETIMENTO (IMPORTÂNCIA DO TRABALHO):

Sujeito 30: Na maioria das vezes. Que as pessoas ao realizar qualquer atividade tivesse **mais compromisso.**

Sujeito 52: Na maioria das vezes. Sim, não sei o que ocorre nas escolas de formação hoje em relação a esse assunto, mas acredito **que o senso de responsabilidade e de comprometimento com o serviço poderiam ser estimulados.**

Sujeito 58: Acho fundamental **desenvolver o trabalho em equipe, principalmente na tangente à comprometimento**, pois quando as pessoas estão comprometidas com o **trabalho da equipe, as metas são alcançadas de maneira mais rápida e eficiente.**

Sujeito 65: Na maioria das vezes. Como seres humanos não somos perfeitos, falhas acontecem, somente com **um maior grau de comprometimento**, que somente pode ocorrer **caso haja motivação** em todos os níveis da equipe, estas falhas poderão ser minimizadas.

Sujeito 69: Sim, o trabalho em equipe, como adotado da Marinha, deve objetivar sempre a concretização da tarefa em questão, com o máximo de qualidade possível. **Isso só será possível com a existência de um líder e comprometimento de todo o grupo envolvido.**

Sujeito 77: Para que haja um maior conhecimento das atividades desenvolvidas por outros, dessa forma, **um comprometimento maior com elas.**

Sujeito 87: **Pois não há o mesmo comprometimento por parte dos setores que deveriam apoiá-las.**

Sujeito 88: **Estimular comprometimento** com a instituição em detrimento da auto-promoção.

Sujeito 99: Na maioria das vezes. Sim. A sugestão seria **na orientação do “líder” do trabalho a ser realizado** para que este, antes do início propriamente dito, tenha a oportunidade de reunir a equipe e organizar a execução da tarefa, desenvolvendo os requisitos assinalados com (+) na questão do item 22, **procurando um maior comprometimento.**

Sujeito 105: Na maioria das vezes. – A prática de esportes coletivos. – **O comprometimento do pessoal**, não a nível somente da MB, mas fazê-los enxergar que se está promovendo um bem para toda nação. Criticar políticos é fácil, mas quando somos nós os agentes públicos, qual é o nosso comprometimento?

Sujeito 111: Na maioria das vezes. Sim. Criando um **comprometimento maior** com a instituição e não com a sua OM.

Sujeito 113: Após a definição, assumir como sua, a decisão e trabalhar em cooperação, **comprometimento**, para que a expressão “Trabalho em Equipe”, tenha o seu valor...

Sujeito 117: Na maioria das vezes. Que **exista um comprometimento e cumplicidade de todos os participantes para com a Marinha e a instituição, e não decisões locais/pessoais.**

Sujeito 120: **Um maior comprometimento de seus componentes**, uma maior “vontade” de participar.

5.1. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO:

Sujeito 108: muitos militares reclamam **que não sabem o “porquê” realizam** a sua atividade.

6. DISTRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES e DESCENTRALIZAÇÃO DE DECISÕES.

6.1. DISTRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES:

Sujeito 18: **Mais liberdade de ação para os líderes comandarem o grupo.**

Sujeito 33: Na maioria das vezes. Há casos isolados em que trabalhos em equipe é desenvolvido apenas por um integrante. **Todos da equipe devem ser cobrados não o mais antigo, isso faz com que todos sejam responsáveis.**

Sujeito 50: Na maioria das vezes. Bom, vejo com bons olhos o trabalho realizado nos cursos de formação no tocante à trabalho em equipe. Mas não tenho visto “na prática”, principalmente por parte dos mais antigos (falo dos CF e CMG principalmente), isso acontecer, **como na MB a responsabilidade é sempre do mais antigo, vejo que eles não tem coragem de delegar muitas coisas.**

Sujeito 56: Poucas vezes. Acredito que o fator mais importante e que, atualmente, é praticamente **ausente é a divisão da responsabilidade, com a valorização do trabalho e o aumento da responsabilidade atribuída, principalmente, às Praças.**

Sujeito 61: Na maioria das vezes. Sim, **delegar autoridade e responsabilidades aos sub-Oficiais e sargentos de modo a que eles possam adquirir a capacidade de liderar subordinados.** A OGSA é “paternalista”, **jogando responsabilidades demasiadas nos ombros dos Oficiais** e restringindo a capacidade/iniciativa das Praças no geral, prejudicando o bom andamento de um trabalho em equipe.

Sujeito 62: Na maioria das vezes. Em algumas vezes, **toda a responsabilidade por um trabalho recai no Oficial**, que até por algumas legislações da MB, não pode delegar autoridades para uma Praça.

Sujeito 63: Poucas vezes. **Alguns trabalhos deveriam ser realmente gerenciados pelos mais antigos, com a sua efetiva participação e não apenas dar um prazo e cobrar uma resposta.** Quando o trabalho não corresponde às expectativas do chefe, há de ser começado do zero novamente.

Sujeito 106: Na maioria das vezes. **Delegar mais autoridade aos subordinados**, incentivando-os a terem a correta noção da importância e responsabilidade dessa ação.

6.2. DESCENTRALIZAR DECISÕES:

Sujeito 50: Percebo que há uma **tradição forte de centralização de decisão neles.**

Sujeito 122: Na maioria das vezes. Maior dilatação dos prazos para trabalho que envolvem aspectos importantes e críticos de forma que seja possível **estabelecer grupos de trabalhos cooperados para melhor auxiliar no processo de tomada de decisões.**

7. COMPANHEIRISMO:

Sujeito 17: Na maioria das vezes. Seria muito bom que as pessoas se **comportassem com mais humanidade com seu companheiro,** desenvolvendo acima de tudo um bom relacionamento entre as pessoas.

Sujeito 46: Poucas vezes. **Quebrar as opiniões polêmicas que existem entre alguns companheiros de trabalho**, ou seja, quando ocorre uma reunião ou sugestão de melhoria para todos, as pessoas já entram com opiniões opostas no sentido das tarefas não darem certo.

Sujeito 48: Na maioria das vezes. Deveria **haver mais bom senso** do que dizer “sim” ou “não” na maioria das vezes.

Sujeito 49: **Humildade dos** que se julgam mais “sabidos” e compreensão.

Sujeito 71: Na maioria das vezes. No dia a dia, **em fainas administrativas**, as divisões de um mesmo navio **nem sempre se ajudam ou não se comunicam da melhor forma acarretando em um prejuízo para o navio como um todo.**

Sujeito 89: Na maioria das vezes. **O desenvolvimento do trabalho em equipe é prejudicado muito por ambições pessoais de sucesso na carreira**, muitas vezes dois navios que tem a mesma missão, possuem quantidade de trabalho “extra” e avaliação totalmente diferentes. A sugestão é que haja mais controle porque um navio não faz TFM e outro sim? Porque alguns Oficiais saem tarde e outros não? Porque os Oficiais daquele navio tem a avaliação tão baixa? Apesar de o trabalho estar sendo feito, não quer dizer que haja motivação. O trabalho poderia ser feito melhor.

Sujeito 128: Na maioria das vezes. Sim. **Maior aproximação entre os membros da equipe** (líder e liderados), todos fundamentais para o sucesso da tarefa atribuída.

8. INCENTIVOS:

Sujeito 19: Na maioria das vezes. **Incentivos sociais, psicológicos, financeiros.**

Sujeito 36: Na maioria das vezes. **Incentivar a promoção humana.**

Sujeito 40: Na maioria das vezes. **Incentivar através de convênios** com outros órgãos quando o interesse partisse primeiramente do militar e não da OM. Ex: alguém que deseja aperfeiçoar dentro da sua área e a OM não apóia, mas aceita-o de braços abertos, quando ele consegue sozinho por seu único esforço.

Sujeito 41: Na maioria das vezes. Sim, procurando sempre que possível **alocar pessoal em locais onde sua paz de espírito, bem estar familiar, e satisfação profissional**, ou seja, pessoas felizes trabalhando onde deseja, é retorno garantido em qualquer trabalho.

Sujeito 84: **Identificar e premiar os bons militares que possuem vocação** “Marinheira”, criando históricos mais detalhados do que a avaliação fria realizada através de números que podem apresentar distorções e provocar injustiças e fazendo com que vários militares não queiram trabalhar embarcados devido à natureza do serviço.

Sujeito 109: Na maioria das vezes. Os setores operativos muitas vezes carece de pessoal para guarnecê-lo e muitas vezes este pessoal não está estimulado. Deveria haver **maior incentivo e maior apoio a parte operativa** de forma que esse pessoal pudesse realizar de forma mais eficiente suas funções.

Sujeito 111: Acabar com a estabilidade no emprego, **permitindo manter e premiar àqueles que acreditam na instituição.**

9. NÃO CONSIDERAM NECESSÁRIAS NOVAS MEDIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES:

Sujeito 11: **Nós militares estamos sempre trabalhando em equipe**, nos navios. Cada supervisor tem sua equipe de trabalho. Então toda Marinha é formada por equipes.

Sujeito 24: Na maioria das vezes. Quando respondi na maioria das vezes, **eu pensei em tarefas de algumas especialidades que trabalham individualmente**. Ex: o barbeiro, o fiel de pagamento, que nem sempre precisam trabalhar em equipe.

Sujeito 27: Na maioria das vezes. Negativo. **Os cursos e treinamentos rotineiros são suficientes para o entendimento do trabalho em equipe.**

Sujeito 53: Na maioria das vezes. Pois o trabalho **na Marinha nem sempre se faz necessário uma equipe.**

Sujeito 54: Sim, pois nela encontramos todos os parâmetros necessários **eu considero a forma de trabalho na Marinha a maneira mais correta** a fazer com que a equipe trabalhe da melhor forma possível.

Sujeito 59: Na maioria das vezes. Não. **O trabalho em equipe ocorre**, de acordo com a minha experiência, quase sempre, apenas excetuando os casos de indivíduos com necessidade de auto-promoção que direciona, muitas vezes, o sucesso de uma atividade realizada em equipe, para sua pessoa.

Sujeito 60: Na maioria das vezes. **Sim, mas todo o navio se diferencia do outro**, cada caso deve ser interpretado como único.

Sujeito 64: Na maioria das vezes. Não há sugestões. **A MB normalmente consegue designar as pessoas certas para as atividades a serem desenvolvidas.**

Sujeito 73: Na maioria das vezes. **NÃO** é necessário, pois **os cursos de formação e os treinamentos rotineiros, são suficientes**; acontece que às vezes, o navio sai para fazer comissões escoteiro, aí, é só com ele mesmo, só que na maioria das vezes, ele é apoiado por outras unidades, quando em operação.

Sujeito 75: Na maioria das vezes. Não. “Na maioria das vezes”, como respondi, significa **que nem sempre as equipes formadas conseguem render de forma satisfatória – acredito que isso seja simplesmente uma “condição humana”, solucionável** apenas com a recomposição da equipe.

Sujeito 92: Na maioria das vezes. Não. Não.

Sujeito 93: Na maioria das vezes. Não, apesar da minha resposta, **acho que a Marinha já vem tomando as providências no momento** em que não fica satisfeita com os processos atuais e busca melhorá-los, porém, nem todas as atividades nos diversos setores operativos são realizados em equipe.

Sujeito 118: Na maioria das vezes. Não, a resposta foi “na maioria das vezes” porque um navio de guerra só funciona com o trabalho em equipe, **mas existem situações em que só cabe ao comandante a tomada de certas decisões.**

Sujeito 121: Na maioria das vezes. Não. **Devido a natureza de nossa atividade, algumas decisões não podem ser tomadas a partir do trabalho em equipe.** Como exemplo, podemos ter as decisões tomadas por um comandante de OM em específicas que não admitem o trabalho em equipe.

Sujeito 125: **Sim, pela simplicidade dos resultados a alcançar.**

Sujeito 126: **Afirmativo!**

Sujeito 130: Na maioria das vezes. Nada a acrescentar.

Sujeito 131: Poucas vezes. Não.

Sujeito 132: Na maioria das vezes. Poucas vezes. Depende da situação em que for aplicada.

Sujeito 133: Na maioria das vezes. Dois aspectos: **Nem todas as atividades do setor operativo são em equipe,** justificando minha resposta.

Sujeito 135: Na maioria das vezes. **Algumas decisões pela tempestividade da sua natureza são tomadas pelo comandante,** baseada nas experiências anteriores e pelo conhecimento dos integrantes da sua equipe.

Sujeito 136: Sim, uma vez que considere a situação extrema de um navio de guerra em combate, onde há um “chefe de equipe” (comandante) e um “objetivo comum”, onde os adestramentos realizados visam a superação das situações em combate, exaustivamente treinadas e simuladas em tempos de paz, ou seja, guardadas as devidas proporções, **os procedimentos e ações esperados para aquela situação já foram vivenciadas e experimentadas em situações anteriores.**

Sujeito 137: Na maioria das vezes. Não respondeu.

10. NÃO ESTÃO SATISFEITOS COM O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EM EQUIPE:

Sujeito 12: Penso que, **na prática é feito totalmente ao contrário do que foi tomado e decidido em equipe** para obter o efeito desejado.

Sujeito 20: Poucas vezes. O que ocorre é que **na prática não está sendo feito como deveria**.

Sujeito 29: Na minha opinião, o “**sempre**” **não quer dizer com eficácia**, essa eficácia do grupo viria, como às vezes vem, com um líder democrático, que sabe induzir seus liderados a cumprir os objetivos do grupo, tornando-o participativo.

Sujeito 43: Poucas vezes. Não.

Sujeito 67: Exatamente. **Os problemas que acontecem são devido à administração** interna e depende mais dela mesma.

Sujeito 83: Sim, pois **as escolas de formação continuam massificando os** pilares de nossa instituição que são a disciplina e a hierarquia.

Questão 24 - Se o Sr. respondeu “sempre”, isto quer dizer que não considera necessária mais nenhuma providência para promover o desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha, além daquelas já comumente adotadas nos diversos cursos de formação e nos treinamentos rotineiros das unidades operativas?

Questão 25 – Se o Sr. Respondeu “na maioria das vezes” ou “poucas vezes”, isto quer dizer que, além das providências já comumente adotadas nos diversos cursos de formação e nos treinamentos rotineiros das unidades operativas, outras poderiam ser adotadas para promover o desenvolvimento do trabalho em equipe na Marinha? Em caso afirmativo, o Sr. **Teria algumas sugestões a propor nesse sentido?**

Questão 26. Se o Sr. respondeu “nunca”, isto quer dizer que o trabalho em equipe não lhe parece necessário ou possível na Marinha? Ou que as providências adotadas para desenvolvê-lo não têm sido eficazes? O Sr. poderia esclarecer qual, dentre estes, é o seu julgamento? E, tanto num caso como no outro, explicar porque pensa assim?

PROVIDÊNCIAS PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.**RESULTADOS:**

- 1. ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL.**
- 2. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: FORMAÇÃO E TREINAMENTO.**
- 3. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: SELEÇÃO, TREINAMENTO E FORMAÇÃO.**
- 4. INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DOS SUBORDINADOS: MELHOR APROVEITAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES.**
- 5. DESENVOLVIMENTO DE COMPROMETIMENTO.**
- 6. DISTRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES e DESCENTRALIZAÇÃO DE DECISÕES.**
- 7. COMPANHEIRISMO.**
- 8. INCENTIVOS.**

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)