

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CF ELÇO MACHADO NEVES

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EMPREGADA PELA MARINHA  
DO BRASIL:

Qual a estratégia de gestão empregada pela Marinha do Brasil entre os anos de  
2010 e 2020 para retenção de recursos humanos?

Rio de Janeiro

2021

CF ELÇO MACHADO NEVES

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EMPREGADA PELA MARINHA  
DO BRASIL:

Qual a estratégia de gestão empregada pela Marinha do Brasil entre os anos de  
2010 e 2020 para retenção de recursos humanos?

Dissertação apresentada à Escola de Guerra  
Naval, como requisito parcial para a conclusão  
do Curso de Estado-Maior para Oficiais  
Superiores.

Orientador: CF (IM) Denys Sodré Barroso

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2021

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua luz e piedade, e por ter guiado meus passos nas adversidades. À minha amada esposa Teresa Cristina por caminhar ao meu lado me fortalecendo e me inspirando. Aos meus filhos Pedro Paulo e Iasmim Pietra, por servirem de fonte inesgotável de combustível para a vida. À Escola de Guerra Naval, por meio de sua direção e corpo docente, que juntamente com o setor de administração, me deram as ferramentas e apoio irrestrito no processo contínuo de aprendizado. Aos meus amigos do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores do ano de 2021, pela parceria e companheirismo externados em todas as ocasiões. Ao CF (IM) Denys Sodré Barroso, pela paciência e fidalguia, sempre presentes em todos os auxílios prestados durante a elaboração da minha pesquisa. E, enfim, a todos que mesmo distante, e de forma indireta, me auxiliaram nesta jornada, deixo o meu muito obrigado.

## RESUMO

A pesquisa apresentada nesse trabalho tem o propósito de identificar qual a estratégia de gestão humanos empregadas pela Marinha do Brasil entre os anos de 2010 e 2020, para a retenção de recursos humanos. Para tal, empregaremos como base teórica a obra de Idalberto Chiavenato: “GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS, O novo papel dos recursos humanos nas organizações, 4ª Edição, 2014”, ampliando a fundamentação em suas fontes primárias, a fim de nos permitir compreender o fenômeno presente no objeto de estudo, para posteriormente, empregar técnicas de pesquisa exploratória, para obtenção de elementos que nos possibilitem comparar a teoria com a realidade. A comparação terá como referência o arcabouço teórico apresentado no capítulo dois deste trabalho, sendo o objeto de comparação, os dados colhidos na busca bibliográfica, onde serão verificadas todas as instruções normativas, e demais publicações aderentes à abordagem em lide, a fim de nos permitir, já no capítulo três, identificar características componentes da estratégia de gestão empregada pela MB para retenção dos recursos humanos, considerando o espaço temporal limitado na abordagem. Ao final de cada seção secundária do capítulo três, serão apresentadas análises e conclusões parciais a cerco da abordagem em tela. Ao final do trabalho, teremos escriturado o capítulo quatro, no qual apresentaremos a resposta para a questão de pesquisa proposta, bem como os fatos pertinentes e correlatos identificados no percorrer do método científico.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>O PROCESSO DE MANTER PESSOAS .....</b>	<b>2</b>
2.1	SAÚDE E SEGURANÇA NO AMBIENTE LABORAL .....	3
2.1.1	HIGIENE NO TRABALHO .....	3
2.1.2	SAÚDE OCUPACIONAL .....	5
2.1.3	ESTRESSE NO TRABALHO .....	6
2.1.4	SEGURANÇA NO TRABALHO .....	10
2.1.5	PREVENÇÃO DE ACIDENTES .....	11
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM SEUS COLABORADORES .....	14
2.3	GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO PARCELA DO CAPITAL HUMANO .....	17
<b>3</b>	<b>OS PROCESSOS DE MANTER DE PESSOAS EMPREGADOS PELA MARINHA DO BRASIL ENTRE OS ANOS DE 2010 E 2020 .....</b>	<b>18</b>
3.1	AS PRÁTICAS DE SAÚDE E SEGURANÇA LABORAL EMPREGADAS NA MB .....	19
3.1.1	AS PRÁTICAS DE HIGIENE NO TRABALHO APLICADAS NA MB .....	20
3.1.2	COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DO CONCEITO DE SAÚDE OCUPACIONAL APLICADO NA MB .....	21
3.1.3	GERENCIAMENTO DO ESTRESSE LABORAL APLICADO NA MB .....	23
3.1.4	SEGURANÇA NO TRABALHO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES NA MB .....	25
3.1.5	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O RELACIONAMENTO DA MB COM O SEU PESSOAL .....	26

3.1.6	APLICAÇÃO DO CONCEITO DE CAPITAL INTECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MB .....	32
4	CONCLUSÃO .....	35
	REFERÊNCIAS .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos é uma ferramenta necessária para que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, se mantenham viáveis e permaneçam atuando por longo prazo. Os processos gerenciais de capital humano vão além captação de pessoal, envolvem também, a capacitação e desenvolvimento de competências técnicas. Após termos os colaboradores admitidos como membros organizacionais, e atuando como profissionais capacitados, entra em cena a outra etapa do processo de gestão de pessoas, que é a retenção do capital humano e intelectual.

O processo de manutenção de pessoas tem por finalidade cultivar os indivíduos em elevado nível de satisfação e motivação, assegurando-lhes condições físicas, psicológicas e sociais sustentáveis para a sua permanência e participação nas organizações, com elevado compromisso individual. Destacaremos neste conjunto de parâmetros, as condições sociais agradáveis, que advêm de um esforço constante para o atingimento e manutenção de em clima organizacional sadio, agradável, autêntico e atraente, proporcionando aos colaboradores satisfação e bem-estar, com o que recebem em troca da sua dedicação (CHIAVENATO, 2014).

Instituições que empregam modelo de ordem e obediência incondicional, com base em regras disciplinares rígidas, tendem a padronizar não só o comportamento, como também o desempenho, tratando as pessoas pela média de atuação com padrões de generalidade, relegando a segundo plano as suas características e talentos individuais. Em oposição à ideia supradita, temos as instituições que se valem de processos sofisticados e desenvolvidos de manutenção de pessoas, se pautando em autodeterminação e autorrealização, com liberdade e autonomia produtiva, alicerçadas nas características individuais (CHIAVENATO, 2014).

O propósito da pesquisa que ora se inicia, é identificar qual a estratégia de gestão empregada na Marinha do Brasil (MB) entre os anos de 2010 e 2020, para retenção de recursos

humanos. Para atingimento do propósito em lide, passaremos a compreender as instruções normativas que possuem correlação com a questão de pesquisa em tela, tendo como objetivo conhecer todo o compêndio de processos empregados na MB para retenção do pessoal de interesse para a instituição, a fim de possibilitar efetuar uma análise comparativa entre a teoria base empregada neste trabalho, com a realidade das práticas organizacionais. Na sequência da nossa lavra, poderemos identificar pontos fortes e possibilidades de melhoria, que, caso sejam percebidas, serão apresentadas viabilidades de aprimoramento dos processos de gestão em análise.

A relevância desta pesquisa, se pauta no fato de que todo planejamento estratégico organizacional, tem como pilar o elemento humano, servindo de propulsor no alcance das metas e projeção para de visão de futuro institucional. Para alcançar os objetivos propostos e chegar à resposta da questão de pesquisa, nos apoiaremos na metodologia da pesquisa exploratória e bibliográfica. (GIL, 2002).

## **2 O PROCESSO DE MANTER PESSOAS**

Neste capítulo teórico, abordaremos o processo de manter pessoas, a fim de compreender sua importância e posicionamento relativo, como parte componente da gestão de recursos humanos que se decompõe em seis grupos identificados a seguir: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Apresentaremos abaixo uma figura que ilustra a divisão em lide, e mostra a composição do processo de manter pessoas.

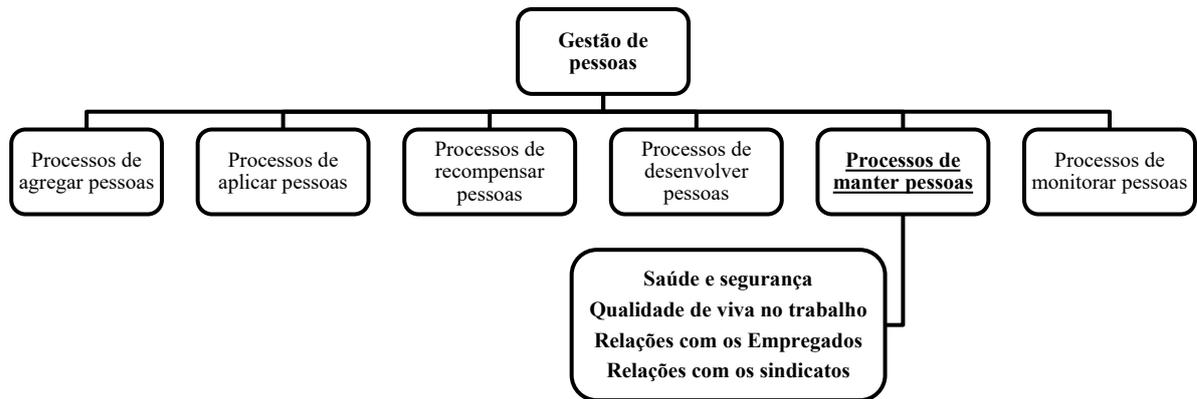


FIGURA 1 – Processos de manter pessoas<sup>1</sup>.

## 2.1 SAÚDE E SEGURANÇA NO AMBIENTE LABORAL

Abordaremos na sequência argumentativa teórica, os conceitos de higiene no trabalho, saúde ocupacional, estresse no ambiente laboral, segurança no trabalho e prevenção de acidentes, o que nos permitirá ao final do capítulo, compreender o valor da saúde e da segurança para a retenção de recursos humanos.

### 2.1.1 HIGIENE NO TRABALHO

Neste item, passaremos a compreender a importância da higiene no ambiente laboral, cabendo ressaltar, que este aspecto se vestiu de grande seriedade, como sendo um dos pilares na prevenção à propagação do novo coronavírus, responsável pela transmissão da doença COVID19. Segundo Chiavenato (2014), a higiene no trabalho também pode ser nominada como higiene ocupacional, e se compõe das condições presentes no ambiente de

<sup>1</sup> CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.p.131.

trabalho que se relacionam tanto com a saúde física, quanto a mental, e exercem influência sobre as pessoas que frequentam ou estejam presentes nestes locais. Passando à senda da saúde física, Chiavenato (2014) define como sendo local de trabalho, o espaço laboral onde o ser humano está exposto a agentes externos como ruído, temperatura, ar, luminosidade, umidade e equipamentos. Ou seja, a saúde física no ambiente laboral envolve parâmetros e condições técnicas que têm por objetivo preservar todos os órgãos responsáveis pelos sentidos humanos: tato, paladar, olfato, visão e audição. Já no campo da saúde mental, o local de trabalho deve possuir condições de promover o bem-estar individual, reduzindo os efeitos das emoções negativas e do estresse sobre as pessoas (CHIAVENATO, 2014).

A conceituação acima mencionada deve amparar a definição de requisitos técnicos e servir de base para desenvolvimento de uma regulação normativa otimizada para cada organização, onde serão definidos procedimentos e indicadores para acompanhamento e fiscalização. As regras de conduta definidas para cada ambiente laboral devem ser passadas com transparência para todos os membros da organização, de modo a transmitir credibilidade com base na crença da importância dessas regras para a promoção da saúde de todos, o que ajudará a impulsionar e internalizar os procedimentos de saúde ocupacional.

No mundo corporativo, essas instruções são passadas empregando o conceito de *compliance*<sup>2</sup> que foi introduzido no contexto de gestão de pessoas, para regular o respeito às leis e normas internas, e permitir a obtenção do padrão de excelência no que tange à higiene no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

### 2.1.2 SAÚDE OCUPACIONAL

---

<sup>2</sup> *Compliance* do (do inglês *Comply* = agir de acordo com uma regra, padrão, especificação ou instrução interna). São ferramentas empregadas para detectar ou evitar desvios ou inconformidades.

A questão da saúde ocupacional é regulamentada pela Lei Federal nº 24/1994<sup>3</sup> que estabeleceu o Programa Médico de Saúde Ocupacional, que além dos exames exigidos legalmente, prevê também, a elaboração de programas de prevenção e proteção à saúde, conduzidos por meio de palestras de medicina preventiva, elaboração de mapas de riscos ambientais, confecção de relatórios anuais, arquivamento de exames para acompanhamento da avaliação clínica e indicação de exames complementares, objetivando o incremento da qualidade de vida dos colaboradores e aumento da produtividade da organização (CHIAVENATO, 2014).

Para melhor acompanhar as questões que envolvem a saúde ocupacional, desenvolveu-se na medicina aplicada à gestão de pessoas o conceito de medicina ocupacional. Este conceito vem corrigir práticas advindas de programas de saúde inadequados com consequências negativas para a instituição que são mensuráveis tais como: aumento de afastamentos por doença, aumento dos custos com seguros, aumento do absenteísmo, baixa produtividade e baixa qualidade dos serviços prestados por alguns colaboradores. Ou seja, os custos com programas de saúde inadequados são elevados e devem ser prevenidos. Neste contexto, Chiavenato (2014, p. 402) cita 6 etapas importantes para se estabelecer um programa adequado de saúde ocupacional, conforme podemos observar abaixo.

Um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas:

- Definição de uma política de saúde ocupacional na Organização;
- Estabelecimento de um sistema de indicadores e métricas, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamentos de doenças;
- Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos;
- Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica;

---

<sup>3</sup> O Programa Médico de Saúde Ocupacional exige exame médico pré-admissional, exame médico periódico, exame de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), exame médico de mudança de função, e o exame médico demissional nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário

- Recompensa aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional; e

- Campanhas de esclarecimento e orientação sobre alimentação sadia, sedentarismo, obesidade, uso de drogas, tabagismo, alcoolismo, estresse, e problemas pessoais e familiares.

Chiavenato (2014) menciona como exemplo prático de medicina ocupacional as técnicas alternativas empregadas pelo Instituto Nacional do Câncer (INCA), tais como, relaxamento, hidroginástica e acupuntura utilizadas nos programas de controle do tabagismo de empresas como Petrobrás e Correios, sendo que o INCA atua em parceria com mais de 500 empresas.

### **2.1.3 ESTRESSE NO TRABALHO**

Segundo Chiavenato (2014), o estresse é um resultado negativo oriundo de perturbações orgânicas e psicológicas provocadas por agentes agressores como emoções fortes, fadiga, situações conflitivas e problemáticas, dentre outros. Os principais efeitos provocados pelo estresse são ansiedade e angústia, que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, dentre outras. O autor menciona ainda que problemas como alcoolismo e uso de drogas ilícitas muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho, fato que pode ser confirmado ou negado em determinada instituição, fazendo-se o cruzamento dos dados obtidos nas pesquisas realizadas dentro dos seus respectivos programas de medicina ocupacional.

O estresse no ambiente de trabalho possui duas fontes principais a saber: causas ambientais e causas pessoais. Podemos citar como exemplo de causas ambientais um grande volume de trabalho a ser entregue em curto prazo e a falta de segurança no ambiente laboral. Chiavenato (2014) alude que algumas fontes estressoras ambientais são simples de identificar, e pequenos ajustes nestas fontes podem reduzir o nível de estresse em cerca de 54%, neste contexto, mencionamos o ruído ambiental de máquinas em funcionamento, a conversa paralela entre colaboradores, aparelhos telefônicos tocando em alto volume e por muito tempo. Ou seja, o emprego de equipamentos silenciosos, conjugado com a

redução da conversa entre colaboradores a um nível aceitável e em volume baixo, aliado com a redução do volume do toque da chamada telefônica e prontidão no seu atendimento, podem reduzir em pouco mais da metade o nível de estresse gerado por fatores ambientais (CHIAVENATO, 2014).

A promoção da saúde e controle do estresse são frutos de revisão e melhorias nos processos de trabalho, onde métodos podem ser implementados, mudados ou adaptados para se buscar o melhor resultado como o menor desgaste de pessoal e material, outro aspecto importante, é garantir que os colaboradores tenham consciência de que suas vidas e saúde são importantes, e que todos são responsáveis por promover a qualidade de vida no trabalho. É importante mencionar que nem todo estresse é nocivo ao ambiente laboral, devemos considerar que um nível de estresse moderado poder conduzir a um fomento das soluções criativas, considerando que um ambiente competitivo saudável requer ideias e soluções inovadoras.

O modelo empregado pela *Northwestern Nacional Life insurance company*<sup>4</sup> como exemplo de boas práticas para reduzir o estresse no local de trabalho (MILKOVICH, BOUDREAU, 1994):

- Autorizar que os colaboradores conversem entre si em tom baixo. Um ambiente livre e aberto ao diálogo permite troca de conhecimento e experiência entre os pares, possibilitando enfrentar o estresse com mais leveza;

- Reduzir conflitos pessoais no trabalho. A comunicação, o respeito mútuo e a negociação entre pares são ferramentas úteis na solução de conflitos. Para promover um ambiente favorável à essas boas práticas duas coisas são essenciais: tratar os colaboradores com igualdade e definir as expectativas quanto ao trabalho;

- Passar ao colaborador a tarefa em termos de efeito desejado. Quando as pessoas possuem autonomia para decidir como realizar o trabalho, a fim de atingir o efeito final desejado

---

<sup>4</sup> A *Northwestern Nacional Life insurance company* é uma companhia de seguros sediada em Minneapolis nos Estados Unidos da América, reconhecida por ser competitiva no mercado e oferecer a seus segurados excelentes ferramentas de gestão de pessoas.

pela sua liderança, o colaborador sente-se orgulhoso e mais produtivo, o que traz um resultado atenuador do estresse;

- Garantir a avaliação adequada de orçamentos e despesas. Reduzir custos e cortar parte do orçamento são práticas comuns no mundo corporativo, porém, é importante ouvir as sugestões dos colaboradores, e conciliar a necessidade de economia com a assessoria apresentada pela equipe;

- Falar abertamente com os colaboradores. Deve-se manter a equipe informada sobre notícias boas e ruins que impactem no trabalho, e no momento da comunicação, deve-se dar a oportunidade aos colaboradores de participar do processo decisório;

- Apoiar os esforços dos colaboradores. A simples prática de acompanhar as tarefas dos colaboradores, perguntar-lhes como estão se saindo, quais são as dificuldades e se mostrar disposto a orientar, principalmente nas atividades que envolvem estresse, tem o efeito redutor do agente estressor;

- Proporcionar benefícios pessoais competitivos. Os colaboradores que dispõem de tempo e qualidade de descanso adequados, após enfrentarem dificuldades no ambiente laboral, estão menos sujeitos a desenvolver patologias relacionadas com o estresse;

- Manter os níveis atuais de benefícios concedidos aos colaboradores. Retirar ou alterar o nível de atendimento de benefícios como férias, afastamento por doenças, dentre outros, eleva a carga estressora sobre as pessoas. Deve-se pesar sobre a real necessidade de adotar essas medidas, comparando o ganho para a instituição com a degradação da promoção da saúde pela elevação do estresse, e conseqüente descontentamento, que poderão impactar na produtividade do colaborador;

- Estudar os processos e otimizar as etapas, reduzindo a carga burocrática imposta aos colaboradores. O simples fato de as pessoas terem a percepção de que seu tempo empregado nas tarefas laborais não está sendo agregado em procedimentos inúteis e desnecessários,

contribui para redução dos níveis de absenteísmo, ou seja, o tempo bem empregado em tarefas úteis e necessárias, promove o senso de responsabilidade e impele os colaboradores à assiduidade; e

- Reconhecer e recompensar os colaboradores. Um gesto de demonstrativo de satisfação, um pronunciamento público de reconhecimento, promoção ou bônus por desempenho tendem a elevar o moral e produtividade do pessoal.

O *Biofeedback*<sup>5</sup> é uma ferramenta moderna empregada na gestão de pessoas, que tem como função a redução e o controle dos níveis de estresse no trabalho, e consiste no monitoramento das funções orgânicas por meio de equipamentos eletrônicos que sinalizam as alterações e auxiliam as pessoas a controlar ondas cerebrais, pulso, pressão arterial, bem como a temperatura dos pés e das mãos, promovendo autocontrole e autoconhecimento (IVANCEVICH, 1995).

#### **2.1.4 SEGURANÇA NO TRABALHO**

O conceito de segurança no trabalho consiste em um conjunto de ações preventivas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica que têm por objetivo eliminar as condições inseguras no ambiente de trabalho e prevenir acidentes, esse processo ocorre por meio de instruções ministradas aos colaboradores e pela internalização de práticas preventivas (CHIAVENATO, 2010).

A segurança do trabalho pode ser dividida em dois ramos correlatos, que são risco e perigo. Sendo o perigo definido como qualquer situação que tenha possibilidade de resultar em dano, lesão, doença ou avaria, e o risco é definido como sendo a combinação de dois aspectos: a probabilidade da ocorrência de um evento perigoso e da gravidade do dano ou do

---

<sup>5</sup> *Biofeedback* – técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça, controle da pressão arterial, na redução da tensão muscular, dentre outros.

prejuízo decorrente deste evento. O risco seria o produto da multiplicação da exposição ao perigo pela gravidade do dano decorrente de um acidente, ou seja, tanto a exposição quanto a gravidade de um possível dano aumentam significativamente o nível do risco (CHIAVENATO, 2014).

Em sua obra (*Human resource management*) Ivancevich (1995) propõe um programa de segurança no trabalho dividido em quatro etapas a saber:

- Criar indicadores de acidente, a fim de permitir sua quantificação e montagem de análise estatística.
- Elaborar relatório de providências, a fim de possibilitar acompanhar a efetividade das medidas adotadas;
- Elaborar regras e procedimentos de segurança, garantir seu cumprimento e internalização por parte de todos os colaboradores; e
- Recompensar e dar reconhecimento aos gerentes e supervisores pela administração eficiente da segurança no trabalho em seus respectivos setores.

### **2.1.5 PREVENÇÃO DE ACIDENTES**

Iniciaremos esse tópico trazendo à baila uma definição para o que seria um acidente, para depois categorizar acidente de trabalho. O *National Safety Council*<sup>6</sup> define acidente com uma resultante de sequência de fatos, que de maneira não intencional, produz dano material, lesão corporal ou morte<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> O *National Safety Council* é uma organização não governamental sem fins lucrativos que atua nos Estados Unidos da América (EUA), e tem por objetivo criar programas para eliminar as principais causas de lesões e mortes evitáveis.

<sup>7</sup> Disponível em: <[www.nsc.org](http://www.nsc.org)>, acesso em 22 jun de 2021.

---

O importante neste contexto, é compreender que o acidente se caracteriza como fato súbito, inesperado e não premeditado, porém, possui certo grau de previsibilidade. Passaremos agora, a discorrer sobre o que seria um acidente de trabalho, que tem sua regulação baseada no Decreto nº 6.042/2007<sup>8</sup>. De acordo com o Decreto em lide, define-se como acidente de trabalho o acidente que teve protocolada a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT)<sup>9</sup> e os que não tenham gerado CAT, mas deram origem ao recebimento de benefício junto ao INSS por causa acidentária<sup>10</sup>.

Após compreender o conceito de acidente de trabalho, bem como o seu trato legal definido no decreto em lide, passaremos a classificar os acidentes de trabalho quanto à gravidade, podendo ser:

- Simples assistência médica. Após o atendimento médico têm-se a pronta recuperação e retorno ao trabalho;
- Incapacidade com afastamento inferior a 15 dias. Ocorre a interrupção da atividade laboral e não gera benefício a ser pago pelo INSS, cabendo ao empregador arcar com a remuneração salarial;
- Incapacidade parcial permanente. Ocorre quando temos presentes as seguintes condições, isoladamente ou em conjunto: redução da capacidade laboral, maior esforço para executar a mesma atividade que se fazia antes do acidente, ou o colaborador passar a realizar tarefas distintas das efetuadas antes do ocorrido, após concluir programa de reabilitação e ser contraindicado retornar às tarefas laborais anteriores. A constatação desta condição física se faz por meio de perícia médica efetuada pelo INSS;

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6042-12-fevereiro-2007-551014-publicacaooriginal-67115-pe.html>>, acesso em 22 jun de 2021.

<sup>9</sup> Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) é um Serviço para o trabalhador(a) ou a empresa comunicar um acidente de trabalho ou de trajeto, bem como uma doença ocupacional. O documento pode ser usado em outros órgãos além do INSS, e o pedido é feito *on line*.

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/servicos/registrar-comunicacao-de-acidente-de-trabalho-cat>>, acesso em 22 jun de 2021.

- Incapacidade total permanente. Nesta condição, o colaborador apresenta incapacidade permanente para a realização de qualquer tipo de atividade laboral, constatada após procedimento pericial conduzido pelo INSS; e

- Morte. Condição decorrente do falecimento do colaborador, provocado por acidente de trabalho no exercício laboral, cabendo a elaboração de um CAT específico por morte.

A concepção moderna de gestão de pessoas tem foco na prevenção de acidentes, que além de preservar a integridade física, a saúde e a vida dos colaboradores, em termos de custo, a atuação preventiva se mostra muito menos dispendiosa. Cenzo, Robbins e Susan (1996) nos apontam um conjunto de medidas de fácil implementação, e que promovem a prevenção de acidentes, conforme abaixo descrito:

- Educação. As instituições devem educar seus colaboradores, para que promovam uma consciência de segurança por meio de um processo contínuo de aprendizagem em que se empregam sinalizações de alerta em locais de passagem, difusão de artigos sobre segurança no trabalho e comunicação de contagem diária de dias sem acidentes;

- Treinamento em habilidades. Os processos de aprendizagem devem conter as medidas preventivas; todos os colaboradores em todos os níveis devem ser treinados, e uma maior atenção deve ser dada às medidas de prevenção concernentes às atividades em que estatisticamente ocorre o maior número de acidentes. Os gerentes são responsáveis por multiplicar o conhecimento e incentivar os membros da sua equipe;

- Engenharia de segurança. Responsável por prover equipamentos e desenvolver processos que reduzam o cansaço, o sono e a monotonia;

- Gerenciamento de risco. Atividade imprescindível e que requer envolvimento direto da alta administração da instituição, onde o esforço gerencial deve focar na localização e sinalização das áreas de risco, disseminação de providências com vistas à eliminação do risco

de acidente, realização de inspeções periódicas nos equipamentos e treinamento de procedimentos de emergência. As falhas encontradas devem ser fruto de relatório que servirá de base para as decisões e ações decorrentes para extinção do risco;

- Proteção. Além do uso de equipamento de proteção individual específico para cada atividade, contempla também a proteção do ambiente laboral e a manutenção prevista para os equipamentos; e

- Regras de reforço. Ferramenta fundamental para garantir que o regramento de segurança não se torne ineficiente na redução de acidentes, por conta de sua transformação em uma obrigação de rotina, onde os colaboradores simplesmente cumprem sem a devida atenção, e com o tempo se perde a consciência de segurança. Deve ser empregada a retroação intensiva, com reforço para a importância da utilidade das regras e a obrigatoriedade da sua aplicação.

Iniciamos a fundamentação teórica de prevenção de acidentes passando pelo conceito de acidente, alçamos a parte específica de acidentes de trabalho com as devidas regulações legais, na sequência, passamos a compreender a teoria de prevenção com base nos conceitos descritos por Cenzo, Robbins e Susan (1996), onde observamos medidas preventivas valiosas e apresentadas de forma simples, de modo a facilitar sua compreensão e emprego como ferramenta de gestão. Agora, encerraremos este tópico contextualizando o peso negativo dos custos gerados por acidentes de trabalho, de modo a reforçar a importância de que se revestem as medidas preventivas.

Segundo o centro de treinamento estadunidense *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA)<sup>11</sup> o custo financeiro gerado por um acidente laboral tem um valor inicial médio de vinte e três mil dólares (CHIAVENATO, 2014). Esse numerário pode aumentar seu volume consideravelmente, quando computados todos os custos diretos e indiretos gerados

---

<sup>11</sup> O *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) é um centro de treinamento e desenvolvimento de segurança ocupacional de referência localizado nos Estados Unidos da América.

---

por um acidente de trabalho. A Associação Brasileira de Normas técnicas (ABNT) possui a Norma Regulamentadora número dezoito<sup>12</sup> que define diretrizes para implementação de medidas preventivas e um sistema de controle e segurança ocupacional, e nela também estão marcados os conceitos de custo direto e indireto decorrentes de acidentes de trabalho, a estimativa é de que a soma os custos diretos e indiretos ocorre na proporção de 1 para 4, ou seja, o custo indireto representa 4 vezes o valor da despesa direta gerada por um acidente laboral.

## **2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM SEUS COLABORADORES**

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) foi apresentado pela primeira vez por Louis Davis na década de 1970 (DAVIS, 1966), trazendo a ideia que o bem-estar e a saúde dos colaboradores no desempenho das suas atividades é importante. A questão da qualidade de vida no trabalho se pauta na relação organizacional entre as pessoas e a instituição, englobando os aspectos físicos, ambientais e psicológicos, voltados ao profundo respeito ao bem-estar das pessoas no ambiente laboral (NADLER, LAWLER 1983).

O bom desenvolvimento e aplicação dos conceitos de QVT promovem a qualidade do serviço e produtividade dos membros da organização, pois a satisfação dos clientes externos de uma organização se apoia na satisfação e bem-estar dos seus colaboradores, sendo a QVT construída sobre aspectos diversos, onde ao bem-estar e à saúde, se somam a remuneração e os benefícios recebidos em reconhecimento à dedicação e compromisso individual com as metas e projetos institucionais. Abaixo, passaremos a compreender o modelo de QVT desenvolvido

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-18-atualizada-2020.pdf/view>>, acesso em 27 jun de 2021

por Nadler e Lawler (1983), mundialmente difundido e que se fundamenta em 4 aspectos de simples compreensão e aplicabilidade:

- Participação dos funcionários. A participação dos membros de uma instituição, principalmente nas decisões que os afetam, os transporta para a o processo decisório e promove a percepção da importância individual;

- Reestruturação do trabalho. A organização dos grupos laborais por tarefas, onde a importância do seu propósito é passada de maneira clara e objetiva, permite a formação de subgrupos autônomos, promovendo o dinamismo e o desenvolvimento de ideias inovadora;

- Implementar e aprimorar um sistema de recompensas. A adoção dessa ferramenta tem impacto positivo direto na promoção de um bom clima organizacional, e consequentemente, na QVT; e

- Melhora no ambiente de trabalho. As condições físicas, psicológicas e possibilidade de flexibilização no horário de trabalho, quando aprimorados, se tornam propulsores capazes de impulsionar a QVT na instituição como um todo.

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta de medida da QVT, com a qual é possível medir os níveis de satisfação do pessoal, bem como identificar os aspectos que merecem mais atenção, considerando o modelo desenvolvido por Nadler e Lawler (1983), acima apresentado. Nesta senda, vamos trazer à argumentação teórica uma pesquisa realizada em nível nacional nos EUA, que foi elaborada pelo *Families and Work Institute* (FWI)<sup>13</sup>, e publicada no *Wall street jornal* no ano de 1993, com o objetivo de identificar as percepções dos indivíduos sobre as características de um ambiente de trabalho ideal, graduando os aspectos mais importantes que formam o processo de tomada de decisão, no momento da escolha da organização que se deseja ingressar.

---

<sup>13</sup> O *Families and Work Institute* (FWI) é um Instituto de pesquisa presente nos EUA, e que tem por objetivo estudar as questões que envolvem o ambiente de trabalho e suas tendências, a fim de propor soluções de gestão de recursos humanos com base nos dados coletados.

A compilação de todas as respostas permitiu definir e graduar em termos de peso decisório relativo, vinte aspectos considerados os mais relevantes, sequenciados em pontos percentuais, conforme observamos a seguir:

- Primeiro. Comunicações abertas, pontuação de 65%;
- Segundo. Efeito sobre a família e a vida pessoal, 60%;
- Terceiro. Natureza agradável do trabalho, 58%;
- Quarto. Qualidade da administração, 58%;
- Quinto. Atitude do supervisor, 58%;
- Sexto. Controle constante sobre o trabalho, 55%;
- Sétimo. Aquisição de novas habilidades, 55%;
- Oitavo. Segurança no trabalho, 54%;
- Nono. Qualidade dos membros da equipe, 53%;
- Décimo. Local de trabalho, 50%;
- Décimo primeiro. Trabalho estimulante, 50%; 1
- Décimo segundo. Políticas que apoiam a família, 46%;
- Décimo terceiro- Benefícios sociais, 43%;
- Décimo quarto. Controle da programação do trabalho, 38%;
- Décimo quinto. Oportunidades de progresso, 37%;
- Décimo sexto. Salários ou ganhos, 35%;
- Décimo sétimo. Participação no processo decisório, 33%; 1
- Décimo oitavo. Aspectos que nenhuma outra instituição oferece, 32%;
- Décimo nono. Oportunidade para cargos de chefia, 26%; e
- Vigésimo. Tamanho da organização, 16%<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> SHELLENBARGER, S. *Work force study finds loyalty is weak, divisions off race and gender are deep*. *Wall street journal*, p. B1, 3 set 1993.

Segundo Chiavenato (2014), os aspectos mais importantes depreendidos da pesquisa em lide, apontam para a importância do apoio das organizações aos funcionários, manifestados em uma relação organizacional voltada para o amparo e possibilidade de flexibilização de esquemas de trabalho, onde se busca o equilíbrio entre as obrigações laborais e a vida privada, e nos chama a atenção a décima sexta posição do parâmetro de salários e ganhos, em relação aos demais parâmetros supracitados, o que reforça a importância relativa dos aspectos intangíveis na percepção do nível de satisfação dos colaboradores.

### **2.3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO PARCELA DO CAPITAL HUMANO**

Nesta seção secundária, empregaremos outra obra do autor Idalberto Chiavenato (Recursos humanos: o capital humano das organizações) para abarcar o conceito de capital intelectual no contexto organizacional, para posteriormente buscarmos evidências com base na pesquisa exploratória, para entender a aplicação desta apreciação no âmbito da MB.

Conforme baliza Chiavenato (2009), o capital intelectual no contexto organizacional se constitui de ativos intangíveis que são divididos em capital interno, capital externo e capital humano, sendo este último, o objeto central do estudo apresentado neste tópico, que por sua vez, se compõe de talentos reconhecidos em pessoas dotadas de competências, habilidades e conhecimento. O pleno emprego do capital humano com proveito máximo de seu talento necessita de uma estrutura organizacional adequada, apoiada em uma cultura interna democrática e impulsionadora, sendo o conhecimento o principal ativo do capital humano.

Fazendo uma correlação com o capital físico, que se deprecia com sua utilização, o capital intelectual se valoriza cada vez mais com o seu uso, pois se multiplica ao ser compartilhado, e na era da informação, o conhecimento tem se transformado em recurso

institucional imprescindível, e a gestão de recursos humanos segue na direção da manutenção e desenvolvimento dos talentos, transformando as organizações em agência de conhecimento e aprendizado, onde se desenvolvem soluções, novos produtos, melhoria de processos e serviços, empregando o conhecimento com uma visão criativa e inovadora. Abaixo, passaremos a mencionar algumas práticas singelas e preciosas para desenvolvimento e retenção do conhecimento (principal ativo do capital humano):

- Oferecer ao colaborador um trabalho desafiante e com possibilidades de acumular experiências e conhecimento;

- Identificar os colaboradores que possuem o maior nível de conhecimento, e promover a integração destes com os processos institucionais mais nobres, a fim de obter sucesso e crescimento organizacional;

- Todas as instituições devem priorizar os processos de aprendizagem e capacitação, nesta senda, o colaborador detentor do conhecimento, e participe dos processos institucionais de alto nível deve congrega a capacidade de aplicar e replicar o conhecimento, sendo uma condição necessária para sua manutenção em posição de destaque; e

- Os investimentos em recursos informacionais devem ser prioridade na aplicação de capital, pois o emprego de ferramentas tecnológicas robustas é imprescindível para o atingimento e manutenção do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2009. p. 37-39).

### **3 OS PROCESSOS DE MANTER DE PESSOAS EMPREGADOS NA MARINHA DO BRASIL ENTRE OS ANOS DE 2010 E 2020**

Neste capítulo, passaremos a identificar e compreender as estratégias de gestão de recursos humanos empregada pela Marinha do Brasil (MB), para retenção dos seus integrantes entre os anos de 2010 e 2020, a fim de compreender os processos institucionais normatizados,

passando a moldar e apresentar possibilidades de melhoria, empregando como base analítica os tópicos teóricos apresentados do capítulo dois.

Para atingimento do propósito acima descrito, empregaremos as técnicas de pesquisa exploratória, devido à sua característica de possuir grande flexibilidade, possibilidade de desenvolvimento dos tópicos com base em pesquisa bibliográfica (GIL, 2002).

### **3.1 AS PRÁTICAS DE SAÚDE E SEGURANÇA LABORAL EMPREGADAS NA MB**

Nesta fase do trabalho, a pesquisa bibliográfica nos direcionou às seguintes publicações normativas da MB, cujo conteúdo possui indicativo aderente ao objeto de pesquisa em lide:

- Normas para Assistência Médico-Hospitalar (DGPM – 401, 3ª revisão, 6ª modificação, 2012);
- Normas Sobre Dados Estatísticos e Auditoria em Saúde (DGPM – 404, 3ª revisão, 2011);
- Normas para o Apoio de Saúde às Operações Navais (DGPM – 405, 3ª revisão, 2014);
- Normas Reguladoras para Inspeções de Saúde na Marinha (DGPM – 406, 8ª revisão, 2019);
- Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha, Volume -I Instruções Básicas (EMA – 130,5ª revisão, volume I, 2018);
- Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha, Volume -II Listas de Verificação (EMA – 130,5ª revisão, volume II, 2018);
- Normas Sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil (DGPM – 501, 7ª revisão, 2020);

- Anuários estatístico da Marinha do ano de 2010 a 2019 (ANEMAR de 2010 a 2019); e
- Plano de Direção Setorial do Pessoal 2040.

### **3.1.1 AS PRÁTICAS DE HIGIENE NO TRABALHO APLICADAS NA MB**

Neste passo da pesquisa, procurou-se observar de maneira vertical as orientações técnicas emanadas pelo Estado-Maior da Armada (EMA), Secretaria-Geral da Marinha (SGM), Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) e pela Diretoria de Saúde da Marinha (DSM), a fim de identificarmos de maneira hierarquizada, o encadeamento normativo concernente às práticas de higiene no trabalho, à luz da teoria apresentada.

Ao prosseguirmos com o trabalho, encontramos aderência com a teoria antedita, apenas no volume II da publicação EMA-130, especificamente na Lista de Verificação P-10 Programa Netuno, onde observamos pertinência no item 6.6<sup>15</sup>, o qual versa sobre a necessidade de cada OM efetuar levantamento dos seus riscos internos relacionados à ergonomia. Ou seja, percebe-se uma preocupação com as condições de trabalho humano nos ambientes laborais, porém, não foi encontrada a abrangência definida na teoria, que orienta que a lavra institucional sobre o assunto em lide deve atingir todos os aspectos de saúde presentes no ambiente de trabalho, quer sejam de natureza física, ou mental, e que exercem influência sobre as pessoas que frequentam ou estejam presentes nas áreas laborais, sendo a ergonomia apenas uma parcela do conteúdo a ser trabalhado neste contexto.

Conclusão semelhante, iremos encontrar ao observamos a Lista de Verificação S – 1<sup>16</sup>, que aborda as condições de saúde e higiene existentes nas OM, onde percebemos uma

---

<sup>15</sup> EMA – 130, Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha, 5ª revisão, Volume -II, Listas de Verificação, 2018, p. AL-5.

<sup>16</sup> EMA – 130, Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha, 5ª revisão, Volume -II, Listas de Verificação 2018, p. AQ-1-2.

abordagem mais abrangente que a anterior, pois nela estão listadas questões ligadas ao cuidado com o acompanhamento de saúde do pessoal, controle de resíduos, assepsia de locais e materiais de uso comum, bem como as ações administrativas de controle médico-pericial, porém, mesmo essas duas lista sendo complementares, não se mostram suficientes para tratar o tema considerando todos os aspectos de saúde física e mental listados na teoria.

Cabe ressaltar, que não foram percebidas diretrizes normativas definidas pelo setor do pessoal da MB, que conceituem as práticas de higiene no ambiente laboral, e conseqüentemente, não foram identificadas instruções técnicas de saúde que orientem as ações das Organizações Militares (OM). Ao seguirmos com a análise nesta senda, identificamos uma oportunidade de melhoria na gestão ocupacional empregada na MB, no sentido de termos definidos pela DSM, e ratificados pela DGPM, parâmetros mínimos, máximos e ideais para a exposição dos colaboradores aos agentes externos, como ruído, temperatura, qualidade do ar, luminosidade e umidade, de forma que a exposição seja a mais próxima do ideal para salvaguarda e preservação da saúde das pessoas no ambiente laboral.

### **3.1.2 COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DO CONCEITO DE SAÚDE OCUPACIONAL APLICADO NA MB**

A teoria de saúde ocupacional anteriormente apresentada, encontra-se pautada na Lei Federal nº 24/1994 que torna obrigatória a elaboração de um Programa Médico de Saúde Ocupacional por parte dos empregadores, no qual são exigidos exames admissionais, exames periódicos, e de verificação das condições para o retorno laboral após afastamento para tratamento de saúde própria. Ao programa antedito, devem-se somar medidas preventivas e de proteção à saúde, conduzidas por meio de palestras de medicina preventiva, mapeamento de riscos ambientais, e produção de relatórios anuais para acompanhamento e avaliação técnica,

com o objetivo de planejar ações de promoção da saúde ocupacional, melhorando as condições físicas e psicológicas dos colaboradores, tendo como reflexo, o aumento da produtividade, em função das melhorias nas condições individuais para o trabalho (CHIAVENATO, 2014).

A observação deste tópico, direcionou a pesquisa bibliográfica para a publicação normativa DGPM – 406, 8ª revisão, aprovada em 2019 pela DGPM, onde estão escrituradas as normas para inspeção de saúde na MB, e constam todos os atos institucionais aplicados à saúde dos militares, e encontram-se definidos procedimentos que vão desde a admissão e acompanhamento durante o serviço ativo, aos atos a serem cumpridos por ocasião da passagem para a inatividade.

Ao compreendermos o conteúdo normativo em lide, percebemos a existência de uma lavra institucional robusta que orienta procedimentos organizacionais correlatos ao conceito apresentado por Chiavenato (2014), com aderência no que tange à estruturação do setor de saúde da MB, definição de procedimentos administrativos, de tratamento médico e odontológico. No contexto da saúde ocupacional, devemos destacar a existência de normas específicas para o apoio de saúde às operações navais, com a aprovação no ano de 2014, pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, da publicação DGPM – 405, a qual encontra-se em vigor até a presente data (agosto de 2021). Nesta norma, estão detalhados procedimentos complexos e específicos, inerentes às peculiaridades da atividade operativa na MB, promovendo a saúde ocupacional dos militares operativos.

Em complemento, exploramos o conteúdo existente na instrução normativa DGPM – 404, com o fito de identificar os critérios das análises qualitativas de saúde ocupacional efetuadas na seara da DSM, e nesta direção, percebemos um trabalho técnico de acompanhamento vasto, onde são estabelecidas metas para dezoito critérios de análise da saúde laboral. Porém, não encontramos critérios e metas direcionados à identificação e quantificação dos problemas de saúde responsáveis pelo afastamento funcional dos membros da MB.

A mesma lacuna se apresenta nos dados consolidados no editorial Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR), que para o efeito desta pesquisa, foram verificados os anuários publicados no período de 2010 a 2019, a fim de buscar dados qualitativos sobre os fatos geradores dos afastamentos para tratamento de saúde própria do pessoal da MB, porém, os dados qualitativos não são apresentados, temos listados apenas o quantitativo total de licenças para tratamento de saúde própria dos militares e dos servidores civis.

Como possibilidade de incremento da gestão de saúde ocupacional no enredo em lide, temos a viabilidade de estabelecer um sistema de indicadores e métricas que nos fornecesse qualitativamente os afastamentos das atividades laborais em decorrências de problemas de saúde, pois os dados estatísticos existentes fornecem o quantitativo total de afastamento para tratamento de saúde própria, não havendo a indicação de quais seriam as implicações de saúde mais frequentes, a fim de direcionar os esforços das medidas preventivas.

### **3.1.3 GERENCIAMENTO DO ESTRESSE LABORAL APLICADO NA MB**

Iniciamos este trecho da pesquisa, nos apoiando na teoria apresentada por Milkovich e Bordeau, na qual definem o modelo empregado pela *Northwestern Nacional Life insurance company*<sup>17</sup>, como sendo um bom exemplo de boas práticas para reduzir o estresse no local de trabalho. O modelo em lide se destaca pela sua simplicidade e facilidade de adaptação para aplicação em diferentes organizações, pois é composto por um conjunto de ações que não envolvem necessariamente custos financeiros, e ao serem incorporadas nas rotinas organizacionais, produzem efeito perceptível a curto prazo (MILKOVICH, BOUDREAU, 1994).

---

<sup>17</sup> A *Northwestern Nacional Life insurance company* é uma companhia de seguros sediada em Minneapolis nos Estados Unidos da América, reconhecida por ser competitiva no mercado e oferecer a seus segurados excelentes ferramentas de gestão de pessoas.

---

Em complemento, acrescentaremos à nossa base comparativa o conceito teórico do *Biofeedback*<sup>18</sup> apresentado por Ivancevich. O conceito em tela consiste em uma ferramenta que tem como função a redução e o controle dos níveis de estresse no trabalho, por meio do monitoramento das funções orgânicas, empregando aparelhos eletrônicos que sinalizam as alterações nos sinais de pulso, pressão arterial, bem como na temperatura dos pés e das mãos, permitindo a percepção da influência dos fatores estressores presentes nos locais de trabalho, apresentado ao longo do tempo a intensidade e a duração dos picos de estresse (IVANCEVICH, 1995).

Ao voltarmos nosso foco para a perquirição no espaço organizacional da MB, encontramos conteúdo correlato no âmbito da Diretoria de Assistência Social (DASM), especificamente na norma institucional DGPM – 501, em seu capítulo seis, onde colhemos orientações a acerca de propostas de atividades para compreensão dos sintomas gerados pelo estresse, bem como a intenção institucional de promover o conhecimento dos seus componentes sobre o assunto, para além do senso comum, com o objetivo de compartilhar entre as OM, estratégias de gerenciamento dos estímulos estressores presentes no cotidiano<sup>19</sup>

A abordagem institucional no tópico em lide, nos remete à possibilidade de evolução no tema em questão, com base no pressuposto teórico apresentado no capítulo dois, mediante a implementação de planos de redução dos fatores estressores elaborados no âmbito da DSM, separando-os nas categorias orgânica e psicológica, e em complemento à normatização, pode-se estabelecer parâmetros para indicadores dessas duas categorias de fatores, o que tornaria possível medir o nível de estresse presente em cada setor distinto da instituição, bem como, possibilitaria atuar na prevenção e gerenciamento dos efeitos negativos. Acenamos também, com a viabilidade de aplicar o *Biofeedback*<sup>20</sup> como ferramenta de análise individual, a fim de proporcionar o desenvolvimento do

---

<sup>18</sup> *Biofeedback* – técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça, controle da pressão arterial, na redução da tensão muscular, dentre outros.

<sup>19</sup> DGPM – 501, Normas Sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil, 7ª revisão, 2020.

<sup>20</sup> *Biofeedback* – técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça, controle da pressão arterial, na redução da tensão muscular, dentre outros.

autoconhecimento do autocontrole do pessoal, em complementaridade ao trabalho ora desempenhado pela DASM nessa questão.

### 3.1.4 SEGURANÇA NO TRABALHO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES NA MB

Nesta etapa, nos alicerçamos na fundamentação teórica apresentada no capítulo dois, onde observamos este tópico sob a ótica da teoria de Ivancevich (1995) que define quatro balizas essenciais para implementação de um programa de segurança no trabalho, que são a criação de indicadores de acidente, a produção de relatório de providências, e a elaboração de regras e procedimentos de segurança específicos para cada instituição.

Na MB, percebemos que este tópico é abordado com grande amplitude e profundidade. O produto institucional existente sobre segurança no trabalho e prevenção de acidentes é vasto, e transborda o alcance da teoria descrita por Ivancevich, pois este assunto é abordado de maneira detalhada em centros de treinamento próprios, dedicados à capacitação, adestramento de pessoal e verificação de eficiência em todas as suas áreas de atuação, onde são desenvolvidos e disseminados procedimentos de segurança voltados para áreas de atuação específicas da MB. Sendo elas: navegação e procedimentos para navios de superfície, combate e prevenção à incêndio e alagamentos<sup>21</sup>; operações de submarinos e atividades de mergulho<sup>22</sup>; operações aéreas<sup>23</sup>; operações especiais de mergulho de combate<sup>24</sup>, operações especiais de combatentes anfíbios<sup>25</sup>; e medicina operativa<sup>26</sup>.

---

<sup>21</sup> Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/om/centro-de-adestramento-almirante-marques-de-leao>>, acesso em 07 ago de 2021.

<sup>22</sup> Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/om/centro-de-instrucao-e-adestramento-almirante-atila-monteiro-ache>>, acesso em 07 ago de 2021.

<sup>23</sup> Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/ciaan>>, acesso em 07 ago de 2021.

<sup>24</sup> Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/om/grupamento-de-mergulhadores-de-combate>>, acesso em 07 ago de 2021.

<sup>25</sup> Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cmopm>>, acesso em 07 ago de 2021.

<sup>26</sup> Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cmopm>>, acesso em 07 ago de 2021.

Nestas OM, as questões inerentes à segurança do trabalho e prevenção de acidentes envolvem procedimentos operativos complexos, com abordagem normativa detalhada, onde são definidos treinamentos e medições de desempenho sistemáticos, o que faz da MB uma referência para as demais instituições, sobre o assunto em epígrafe.

### **3.1.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O RELACIONAMENTO DA MB COM O SEU PESSOAL**

Nesta fase do trabalho, empregaremos o contexto teórico presente no trabalho de Louis Davis, onde destacamos a importância de se promover a saúde e o bem-estar em todas as instituições, devendo estes parâmetros estarem em elevada prioridade nas estratégias de gestão de pessoas (DAVIS, 1970). Nossa checagem da teoria com a realidade, também terá como padrão comparativo, o conceito cunhado por Nadler e Lawler que define a relação organizacional entre a instituição e seus membros, como sendo conformada por um conjunto de aspectos que envolvem as questões físicas, ambientais e psicológicas, voltados para o bem-estar das pessoas no ambiente laboral (NADLER, LAWLER 1983).

No compêndio organizacional da MB, encontramos conteúdo aderente a este assunto, na publicação normativa DGPM-501, que na sua 7ª revisão, publicada em 2020, estruturou um programa de QVT constante do seu capítulo seis, onde estão apresentadas as orientações emanadas pela DASM para o desenvolvimento institucional de projetos e ações sociais com foco na promoção da qualidade de vida do pessoal. Os objetivos institucionais escriturados na publicação em lide estão direcionados para melhoria dos seguintes aspectos: saúde dos colaboradores, cultura e lazer, atenção à família e ambiente organizacional. Em continuidade, passaremos a discorrer sobre cada um desses feitos, a fim de compreender seus impactos na promoção da QVT, em consonância com a teoria em tela.

A primeira questão abordada no programa em lide é a da saúde do pessoal<sup>27</sup>, que se divide em três campos, conforme abaixo explicitado:

- Problemas relacionados ao uso indevido de álcool e outras drogas. Esta abordagem institucional tem seu esforço principal voltado para as ações preventivas, mas também oferece apoio nos casos em que o colaborador já se encontra em estágio de dependência química. Cabe ressaltar, que a MB inaugurou no ano de 2018 o espaço nominado “Consciência e Cuidado”<sup>28</sup>, inteiramente dedicado ao acolhimento de tabagistas, e apoio aos seus integrantes com problemas decorrentes do uso abusivo do álcool e outras drogas, onde o pessoal conta com tratamento especializado, havendo ainda convênios com outras organizações parceiras da MB;

- Gerenciamento do Estresse<sup>29</sup>. Este item, de acordo com a teoria, está relacionado ao conteúdo teórico apresentado no capítulo dois, onde contextualizamos a questão da saúde e segurança no ambiente laboral, sendo o gerenciamento do estresse, um tópico importante a ser discutido também na senda da saúde organizacional, conforme já mencionamos neste capítulo três. Porém, é digno de nota, mencionar a abrangência do programa de QVT aplicado na MB, onde no quesito da saúde, cita-se este item específico sobre o gerenciamento do estresse, fato que denota a qualidade e a ampla abrangência do referido programa; e

- O último tópico abordado no campo da saúde organizacional do programa QVT da MB, trata das infecções sexualmente transmissíveis. Este tópico é trabalhado tanto pelo viés social e comportamental de condutas de risco, quanto pelo viés preventivo, onde se utilizam os profissionais de saúde da MB para multiplicar o conhecimento sobre o assunto e difundir o emprego das boas práticas preventivas.

---

<sup>27</sup> DGPM – 501, Normas Sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil, 7ª revisão, 2020, p.6-3.

<sup>28</sup> Disponível em: <<https://www.saudenaval.mar.mil.br/ecc>>, acesso em 09 ago de 2021.

<sup>29</sup> DGPM – 501, Normas Sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil, 7ª revisão, 2020, p.6-3.

---

O segundo pilar do programa de QVT da MB discorre sobre o acesso dos seus colaboradores à cultura e lazer<sup>30</sup>. Neste quesito, a MB promove atividades, discussões e debates socioeducativos, que são operacionalizados em duas ações sociais, conforme abaixo descrito:

- Organização de colônias de férias para os dependentes do seu pessoal, organização de torneios esportivos e outros eventos de entretenimento; e
- Visitas a exposições, teatros e museus, dentre outras atividades culturais.

A terceira base do programa em tela, tem como alvo a atenção à família<sup>31</sup>. O foco desta abordagem é a unidade familiar, abarcando os principais assuntos que compõe as relações desta estrutura sistêmica. Abaixo passaremos a listar as principais ações sociais presentes nesta abordagem:

- Planejamento familiar;
- Educação dos filhos dos componentes da MB, paternidade e maternidade responsáveis;
- Divórcio, separação, alienação parental, guarda dos filhos e pensão alimentícia;
- Violência doméstica;
- Relacionamentos sociais e afetivos na era digital; e
- Convivência intergeracional.

O último comento do programa de QVT da MB trata de forma detalhada o ambiente organizacional<sup>32</sup>. O objetivo buscado neste tópico é a promoção de um bom clima organizacional, atrelado à satisfação profissional, a fim de que sirvam de propelente para o desenvolvimento e comprometimento com o trabalho. Deste modo, os esforços nas ações decorrentes se concentram nos itens abaixo descritos:

---

<sup>30</sup> DGPM – 501, Normas Sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil, 7ª revisão, 2020, p.6-4.

<sup>31</sup> DGPM – 501, Normas Sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil, 7ª revisão, 2020, p.6-4.

<sup>32</sup> DGPM – 501, Normas Sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil, 7ª revisão, 2020, p.6-4 a 6-6.

- Trabalho em equipe. Neste quesito, a orientação para a promoção da QVT segue na direção de desenvolver atividades no âmbito de cada organização militar, com foco na integração das equipes de trabalho, usando como ferramenta base a comunicação interpessoal para troca de experiências e soluções de conflitos. Como resultado desse processo de gestão, observamos a melhoria do ambiente organizacional, o incremento da motivação, aumento da satisfação pessoal, cultivo da empatia entre os pares, a sinergia e progresso do bem-estar pessoal;

- Liderança. O objetivo principal da QVT nesta senda é oferecer assessoria aos Comandantes das OM, no que tange à gestão das equipes de trabalho que atuam em parceria com a assistência social, a fim de melhor atender às demandas sociais apresentadas pelos membros das organizações. Como objetivo secundário, temos o desenvolvimento de líderes intermediários, que sejam capazes de contribuir com a solução das necessidades sociais, e de servir de elo para a integração da gestão da QVT nos diversos níveis organizacionais;

- Orientação para melhoria e manutenção da qualidade de vida, por ocasião da passagem para inatividade (aposentadoria no dos servidores civis). Este, talvez seja o quesito de qualidade de vida no trabalho mais peculiar, e que se reveste de grande importância, pelo fato da MB se preocupar e cuidar do seu pessoal, mesmo na passagem para a inatividade. Este aspecto promove nos colaboradores um sentimento de segurança em relação ao futuro, que se torna um diferencial no que tange ao processo de retenção de pessoal. A orientação em tela, ocorre por meio da integração de processos educativos contínuos, onde são trabalhados temas que possam contribuir para o desenvolvimento do planejamento pessoal para a carreira na MB, e a aposentadoria. Essa construção educativa se inicia por ocasião do ingresso nas organizações de formação militar, e segue em progresso ininterrupto até o momento da passagem para a inatividade.

- Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Esta abordagem, tem por objetivo promover a igualdade no tratamento institucional para concessão de oportunidades para os homens e mulheres, abrindo um espaço na MB para a quebra de paradigmas e preconceitos, promovendo o entendimento organizacional de que os ensejos profissionais devem ser pautados pelo princípio da isonomia e meritocracia, afastando do processo dificuldades ou favorecimentos baseados na questão do sexo masculino ou feminino.

Com o fito de viabilizar a igualdade e afastar da pauta entraves conjunturais, a MB emprega mecanismos de proteção social para as mulheres militares, a fim de que estas não sofram com o acúmulo de papéis sociais, e não sejam colocadas em condições de desvantagem profissional por ocasião de suas designações para funções operativas, incluindo manobras, exercícios e embarques. A metodologia de trabalho da DASM prevê que seja realizada uma avaliação diagnóstica das OM, e que sejam conduzidas pesquisas organizacionais em diferentes espaços ocupacionais, a fim de identificar lacunas e demandas concernentes ao tema em tela, para na sequência, propor ações sociais voltadas para a melhoria dos processos de promoção da igualdade entre homens e mulheres no contexto organizacional, incrementando a qualidade de vida do pessoal.

Após discorrermos de forma detalhada o programa de QVT aplicado na MB, percebemos de forma límpida sua consonância com as bases teóricas comparativas antes expostas. O programa em lide se encontra muito bem estruturado e possui grande amplitude de alcance. Identificamos de forma clara, a preocupação e o amparo organizacional, em todas as questões de saúde e bem-estar relacionadas ao seu pessoal. O foco principal das atividades, é o planejamento estratégico pessoal e profissional dos colaboradores, a fim de possibilitar aos seus membros, realizar boas escolhas de vida, tanto na esfera pessoal, quanto na profissional, e como consequência, permite atingir um envelhecimento e aposentadoria com qualidade.

Para completar a nossa análise, traremos à baila a questão da reestruturação da carreira dos militares, com o objetivo de verificar seu impacto na QVT, considerando que este objeto tem correlação com aspectos salariais e de ganhos financeiros. Lembremos que o arcabouço teórico apresentado no capítulo dois, posiciona estes parâmetros na décima sexta colocação, dentre os vinte critérios que influenciam os indivíduos nas suas percepções pessoais sobre as características que devem possuir um local de trabalho ideal.

Antes de adentrarmos neste tópico, devemos esclarecer que a reestruturação da carreira dos militares, e a reformulação do sistema de proteção social das Forças Armadas, tiveram sua origem no planejamento iniciado no ano de 2016, tendo sido incluído nos seus objetivos, reorganizar as carreiras militares, os fluxos e a produtividade, valorizando a meritocracia<sup>33</sup>. Todos estes aspectos encontram-se alinhados com o programa de QVT da MB. Já no objetivo de posicionar a remuneração dos militares em patamar condizente com as demais carreiras de Estado, percebemos uma ligação clara com a questão dos ganhos supradita, considerando que após a aprovação da lei Nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019<sup>34</sup>, sancionada pelo Senhor Presidente da República Jair Messias Bolsonaro, onde foram aprovados aumentos percentuais gradativos atrelados à base da meritocracia, os militares ao concluírem com aproveitamento os cursos de carreira para os quais forem designados, terão ganhos percentuais adicionados aos seus proventos.

O Art. 50-A da Lei em comento, define o Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas, como sendo um conjunto integrado de direitos, serviços e ações, pertinentes e interativas, de remuneração, pensão, saúde e assistência. Ou seja, o ordenamento jurídico aprovado no final do ano de 2019 trouxe amparo legal robusto para todas normatização

---

<sup>33</sup> Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/spsm/content/conhe%C3%A7a-o-pl-de-reestrutura%C3%A7%C3%A3o-das-for%C3%A7as-armadas>>, acesso em 09 ago de 2021.

<sup>34</sup> Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13954.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13954.htm)>, acesso em 09 ago de 2021.

das ações de assistência social praticadas pela MB para aplicação e perenidade do seu programa de QVT.

### **3.1.6 APLICAÇÃO DO CONCEITO DE CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MB**

Nesta etapa da pesquisa, chegamos ao último tópico a ser abordado, com vistas a identificar quais foram as estratégias de gestão empregadas pela MB para retenção do capital intelectual, como elemento componente do capital humano, entre os anos de 2010 e 2020. A base teórica que utilizaremos para fecharmos esta seção secundária, consta no final do capítulo dois deste trabalho, onde apresentamos o fundamento teórico proposto por Idalberto Chiavenato, que nos trouxe o conceito de capital intelectual, como sendo uma parcela do capital humano. A construção argumentativa teórica seguiu no sentido de destacar a importância da gestão do conhecimento, como sendo este um ativo de grande valor para qualquer organização, que se multiplica ao ser compartilhado, sendo a sua gestão, a ferramenta a ser empregada nesse processo (CHIAVENATO, 2009).

Ao dirigirmos nossa pesquisa exploratória para o campo organizacional da MB, o fizemos com o objetivo de encontrar normas e orientações internas aplicadas ao processo de desenvolver e manter o capital intelectual, e de acordo com a teoria, estes parâmetros devem ser aplicados de forma simultânea com a gestão do conhecimento institucional, com fins na multiplicação deste importante ativo intangível. Como resultado, não encontramos normas institucionais voltadas para a difusão do processo de gestão do capital intelectual para todos os níveis organizacionais, conforme previsto na teoria. Ao expandirmos nossa busca, encontramos no âmbito dos programas estratégicos da MB, uma pauta específica sobre o assunto, onde podemos citar como exemplo, a elaboração de uma instrução normativa particular, datada de

quatro de outubro de 2018, onde consta o plano de gestão do conhecimento na esfera do programa de desenvolvimento de submarinos, e do programa nuclear da MB<sup>35</sup>.

Neste ponto do trabalho, percebemos a aplicação da gestão do conhecimento no nível estratégico, porém, não observamos a existência de uma orientação organizacional que aponte o caminho para desenvolvimento e retenção do capital intelectual em todos os níveis institucionais, e o mesmo ocorre com o processo de gestão do conhecimento. Como resultado, a MB deixa de promover a multiplicação deste ativo intangível em seu máximo alcance, o que impulsionaria o crescimento organizacional.

Esta lacuna encontrada nos remete a uma possibilidade de melhoria, com a viabilidade de se implementar um plano organizacional de gestão do conhecimento com amplitude de abordagem em todos os níveis institucionais. E neste marco da análise, nos voltamos novamente para a teoria correlata, para darmos a devida importância ao elemento humano neste processo, considerando que a construção do capital intelectual de uma instituição ocorre por meios de pessoas dotadas de habilidades e conhecimentos valiosos, conjugados com a capacidade de multiplicar esses conhecimentos para os demais colaboradores.

Neste ponto, seguimos na direção da identificação de ações organizacionais que tenham por objetivo desenvolver e manter o capital intelectual. Como resultado, não foram identificadas instruções normativas que tratem o assunto com esta abordagem, e ao prosseguirmos com a pesquisa exploratória, passamos a buscar nos anuários estatísticos, dados que nos servissem de elementos para a análise com o foco em comento.

Os anuários supramencionados concentram dados quantitativos sobre a evasão de militares, apresentados de forma distinta no que se refere a oficiais e praças, e não há o registro de dados de evasão para os servidores civis da MB. No que tange aos servidores militares, os

---

<sup>35</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. MARINHA DO BRASIL. **Plano de Gestão do Conhecimento no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha**. Rio de Janeiro, 04 out. 2018.

dados quantitativos fornecem o percentual de evasão de oficiais e praças, segundos os motivos mais frequentes, discriminados por suas áreas técnicas de atuação.

Após essa contextualização, podemos ampliar a nossa análise considerando que foi percebido que a MB não identifica no seu espaço amostral do capital humano, o pessoal que possui capital intelectual agregado ao seu conhecimento, capaz de compor os ativos intangíveis a serem multiplicados em todas as esferas organizacionais. E por ocasião da evasão deste pessoal, não há o cuidado de se identificar a saída dos militares possuidores de conhecimentos valiosos, apontando em que área de conhecimento ocorrerá o decréscimo deste ativo.

A compreensão do valor do elemento humano na gestão do conhecimento, nos permite completar a viabilidade de solução apresentada anteriormente, onde acenamos com a possibilidade de criação de um plano organizacional de gestão do conhecimento com amplitude de abordagem em todos os níveis institucionais, onde o elemento humano deve ser o ponto central. Em complemento a este raciocínio, acrescentamos que o plano em lide deve conter ações para identificar o capital humano com conteúdo intelectual valioso, considerando a sua capacidade de multiplicação deste ativo, bem como devem estar discriminadas as áreas de conhecimento em que esse fenômeno se apresenta. Esta identificação, no nível do elemento humano com conhecimento específico, permitiria mensurar o impacto negativo da evasão deste capital, possibilitando mitigar esse revés por meio de estratégias de desenvolvimento e retenção desse pessoal, como parte do plano de gerenciamento do conhecimento a ser desenvolvido. Cabe ressaltar que as ações acima propostas não foram identificadas no Plano de Direção Setorial do Pessoal 2040.

## 4 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi a identificar qual a estratégia de gestão empregada pela Marinha do Brasil (MB) entre os anos de 2010 e 2020, para retenção de recursos humanos. Ao percorrermos os caminhos indicados pela pesquisa exploratória e bibliográfica, conseguimos amearhar conclusões com base em análises teóricas e práticas.

Seguindo a mesma dinâmica expositiva apresentada nos capítulos anteriores, passamos a enumerar nossas considerações finais, para na sequência, respondermos à questão de pesquisa que alicerçou nossa fundamentação argumentativa.

Em relação às práticas de saúde e segurança laboral empregadas na MB, concluímos que as instruções normativas correlatas à abordagem em tela, encontram-se dispersas no tempo, onde encontramos instruções ainda em vigor, publicadas entre os anos de 2011 e 2020. Este efeito dispersivo também pode ser verificado no espaço organizacional, onde a normatização encontra origem em setores diferentes da MB, sem existir uma consolidação dessas instruções no nível estratégico organizacional.

No que tange às práticas de higiene no trabalho aplicadas na MB, constatamos que não existem no âmbito da DSM, diretrizes instrucionais com o fito de orientar as OM sobre como elaborar um plano de saúde laboral que contemple parâmetros máximos, mínimos e ideais de exposição dos colaboradores a agentes externos, para promoção da salvaguarda e preservação da saúde individual e coletiva no ambiente de trabalho.

Passando à questão da saúde ocupacional, percebemos a existência de normatização ampla e alinhada às leis concernentes ao assunto. Porém, apresentamos como viabilidade de melhoria no tópico em questão, o estabelecimento de indicadores e métricas que forneçam dados qualitativos sobre os fatos geradores de afastamento das atividades laborais, por

necessidade de tratamento de saúde por parte do pessoal, para dar direcionamento preciso às medidas preventivas. Podendo ser consolidados no plano de saúde laboral.

Seguindo com o gerenciamento do estresse nos ambientes de trabalho da MB, identificamos uma abordagem aderente ao tema de saúde, porém, concentrada no âmbito da DASM. Como oportunidade de melhoria, acenamos com a possibilidade de incluir no plano de saúde laboral, ações de gerenciamento e controle do estresse.

Na abordagem sobre a segurança no trabalho e prevenção de acidentes na MB, identificamos vasto conteúdo normativo, que ampara ações sistemáticas de segurança e prevenção de acidentes, colocando os centros de instrução e treinamento próprios da MB em padrão de referência institucional sobre o assunto.

Na escrituração sobre a qualidade de vida no trabalho e o relacionamento da MB com o seu pessoal, identificamos processos robustos e consolidados, conduzidos no âmbito da DASM, onde o alcance da QVT na MB extrapola os limites teóricos apresentados na pesquisa em lide.

Em relação à aplicação do conceito de capital intelectual e gestão do conhecimento na MB, identificamos que este conceito e prática de gestão não estão consolidado na MB. Como viabilidade de melhoria do processo em tela, apresentamos a possibilidade de se estabelecer um plano organizacional de gestão do conhecimento, com abrangência e ações a empreender consolidadas em todos os níveis institucionais.

Após discorrermos sobre os tópicos supraditos, concluímos que o trabalho de pesquisa apresentado atingiu o seu propósito, ressaltando que não foram identificadas limitações para o seu desenvolvimento, considerando que as fontes disponíveis se mostraram suficientes para a construção argumentativa.

Como resposta à nossa questão de pesquisa, apresentamos que a MB não contou com uma estratégia definida para retenção dos seus recursos humanos entre os anos de 2010 e

2020. O que pode ser corrigido com a implantação dos planos anteditos, com base na abordagem e amadurecimento do assunto no nível estratégico organizacional, pois o tema não foi incluído no Plano de Direção Setorial do Pessoal 2040.

Como sugestão de pesquisas futuras, seria relevante verificar o impacto motivacional da flexibilização do regime de trabalho adotado durante a pandemia do novo corona vírus, considerado que a teoria empregada nesta pesquisa aponta este um fator motivacional valioso.

Outro tópico sugerido para as próximas abordagens seria verificar a influência da reestruturação da carreira dos militares na retenção do capital humano intelectual.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Câmara Legislativa, 2007. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6042-12-fevereiro-2007-551014-publicacaooriginal-67115-pe.html>, acesso em 22 jun de 2021.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-401, Normas para Assistência Médico-Hospitalar, 3ª revisão, 6ª modificação**, 2012.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-404, Normas Sobre Dados Estatísticos e Auditoria em Saúde, 3ª revisão**, 2011.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-405, Normas para o Apoio de Saúde às Operações Navais, 3ª revisão**, 2014.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-406, Normas Reguladoras para Inspeções de Saúde na Marinha, 8ª revisão**, 2019.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-501, Normas Sobre Assistência Social na Marinha do Brasil, 7ª revisão**, 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Plano de Direção Setorial do Pessoal 2040**, 2021.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-130, Normas Sobre Assistência Social na Marinha do Brasil, Volume I, 7ª revisão**, 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-130, Normas Sobre Assistência Social na Marinha do Brasil, Volume II, 7ª revisão**, 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. MARINHA DO BRASIL. **Plano de Gestão do Conhecimento no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha**. Rio de Janeiro, 04 out. 2018.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2010.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2011.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2012.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2013.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2014.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2015.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2016.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2017.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2018.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Anuário Estatístico da Marinha**, 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA, SECRETARIA DE TRABALHO. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-18-atualizada-2020.pdf/view>, acesso em 27 jun de 2021.

CENZO, D., A.; ROBBINS, S., P.; SUSAN, L., V. *Human resource menagement*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 425.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Manole, 4ª Edição, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 362.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009. p. 37-39.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IVANCEVICH, J. M.; *Human resource menagement*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.

NATIONAL SAFETY COUNCIL, 1990. Disponível em: [www.nsc.org](http://www.nsc.org), acesso em 22 jun de 2021.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. *Human Resource menagement*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 729.

NADLER, D. A.; LAWLER III, E. E. *Quality of work life: perspective and directions. Organiz Dynamics*, inverno 1983.

SHELLENBARGER, S. *Work force study finds loyalty is weak, divisions off race and gender are deep. Wall street jornal*, p. B1, 3 set 1993.

UNDSTROM, E. et al. *Office noise, satisfaction, and performance. Environmente Behav*, v.26, n.2, p. 195-222, 1994.