

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG ANDRÉ RICARDO ARAUJO SILVA

SISTEMÁTICA DE RENOVAÇÃO DA TRIPULAÇÃO DO NAVIO-ESCOLA “BRASIL”:
Medidas para reduzir os efeitos decorrentes da elevada rotatividade anual de
pessoal na condução segura e eficiente do navio

Rio de Janeiro

2023

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoal é uma complexa atividade que visa gerenciar as pessoas de uma organização e engloba processos como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de capacidades e avaliação de desempenho, buscando garantir que a instituição conte com os funcionários certos e as competências necessárias para o desempenho de suas funções.

Dentro dessa ótica, o objeto de estudo deste ensaio é a sistemática utilizada para a renovação da tripulação do Navio-Escola (NE) “Brasil”, meio da Marinha do Brasil (MB) que tem as tarefas de prover instrução prática aos Guardas-Marinha (GM) e mostrar bandeira quando em viagem ao exterior, com o propósito de contribuir para a formação profissional e cultural dos futuros oficiais e o estreitamento de laços com as nações amigas.

A fim de cumprir sua missão, o navio realiza, anualmente, uma Viagem de Instrução de Guardas Marinha (VIGM) com a duração aproximada de cinco meses, período em que são visitados portos nacionais e no exterior.

A VIGM é precedida por uma exigente fase de preparação destinada ao adestramento da tripulação e a manutenção dos diversos equipamentos e sistemas de bordo, de forma a garantir a segurança e confiabilidade necessárias à realização de uma comissão de longa duração e grande afastamento do porto sede.

Ambas as fases, de preparação e de condução da VIGM, por seu nível de exigência e intenso cronograma de eventos, representam um grande desafio para toda a tripulação. O sucesso no cumprimento da missão depende, em grande parte, de uma tripulação adequadamente qualificada e motivada.

Assim, este trabalho tem o propósito de analisar a sistemática utilizada para a renovação da tripulação do NE “Brasil”, que consiste na substituição anual de 90% dos tripulantes; verificar alguns dos importantes aspectos da vida de bordo e da operação do meio que são impactados por essa sistemática; e propor medidas que possam ser implementadas de forma a proporcionar maior segurança e eficiência na condução do navio, obtendo, ainda, ganhos significativos nas tarefas de formação de pessoal e de representação do país no exterior.

2 SISTEMÁTICA DE RENOVAÇÃO DA TRIPULAÇÃO DO NE “BRASIL”

Nesta seção são considerados os atuais parâmetros observados para a renovação da tripulação do NE “Brasil”, incluindo os processos relativos à seleção, ao embarque e qualificação da nova tripulação e ao desembarque da tripulação anterior.

2.1 Seleção e substituição da tripulação

A seleção da tripulação do NE “Brasil”, de competência da Diretoria do Pessoal da Marinha (DPM), é baseada em critérios voltados a premiar, anualmente, oficiais e praças que tenham se destacado em relação aos seus pares, considerando a pontuação na carreira e o desempenho obtido em cursos.

A tripulação do navio, sem incluir a Turma de GM e convidados de outras instituições, é composta por 252 militares, sendo 32 oficiais e 220 praças.

Anualmente, é realizada a substituição de 90% da tripulação, permanecendo a bordo para a realização de uma viagem consecutiva três oficiais, do posto de Capitão-Tenente, habilitados em Máquinas, Eletrônica e Administração; e 22 praças, distribuídas dentre as seguintes especialidades: Arrumador (AR), Cozinheiro (CO), Armamento (AM), Comunicações Navais (CN), Comunicações Interiores (CI), Eletricidade (EL), Hidrografia e Navegação (HN), Motores (MO), Manobras e Reparos (MR), Escrita (ES), Paiol (PL), Caldeiras (CA) / Máquinas (MA), Eletrônica (ET) e Operador de Radar (OR).

Cabe ressaltar que os três oficiais mencionados realizam o Curso de Estado-Maior para Oficiais intermediários (C-EMOI) durante o segundo ano de permanência no navio. Com isso, o período alocado ao curso, aliado ao afastamento para o gozo de férias, faz com que tais oficiais fiquem cerca de quatro meses afastados das atividades. Este afastamento ocorre durante o Período de Manutenção Geral e a condução de complexas tarefas administrativas voltadas à preparação do navio para a VIGM, em que a experiência destes oficiais, adquirida no ano anterior, traria importante contribuição.

Em um processo de renovação, pode-se considerar a permanência de apenas 10% da tripulação de um navio como um percentual reduzido. A título de comparação, o Navio Polar Almirante Maximiano, meio da MB que também realizada anualmente uma comissão para o exterior de longa duração e grande afastamento do porto sede, mantém, por dois anos consecutivos, cerca de 50% dos oficiais e 25% das praças, com a finalidade de preservar, em elevado nível, as condições de segurança do navio e de condução de seus equipamentos.

Essa alta rotatividade da tripulação do NE “Brasil” pode ser compreendida dentro do propósito, mencionado anteriormente, de premiar um maior número de militares, ampliando-se a possibilidade de indicações de pessoal para a realização de uma viagem ao exterior.

Contudo, esse elevado percentual de substituição da tripulação promove uma degradação de importantes fatores relacionados a operação segura e eficiente do navio, como liderança, motivação, qualificação do pessoal, gestão do conhecimento e gerenciamento de riscos, os quais serão analisados no capítulo três, e possuem relevante contribuição para a formação dos GM e representação do país no exterior.

Dessa forma, algumas medidas podem ser implementadas para incrementar as condições de segurança na operação do navio, como a elevação para 25% do percentual de tripulantes escalados para a realização de uma viagem consecutiva; e a postergação, por um ano, do curso de carreira dos três oficiais atualmente mantidos por dois anos. A primeira medida requer um estudo mais aprofundado pelo setor de pessoal da MB para a definição do novo grupo de tripulantes a ser incluído na viagem seguinte, já a segunda, poderia ser implementada de forma imediata, uma vez que a possibilidade de postergação está prevista nas normas do referido curso.

2.2 Período destinado à passagem de funções

Em geral, o tempo alocado para a passagem de funções da tripulação do NE “Brasil” tem sido inferior a duas semanas. A título de exemplificação, por ser um ponto relevante para o objeto em estudo, a atual tripulação se apresentou no Comando da Força

de Superfície em dezembro de 2022 e, após gozar os 30 dias de férias, embarcou efetivamente no navio no dia 4 de janeiro de 2023. Em seguida, no dia 13 de janeiro, apenas dez dias após a apresentação da nova tripulação, ocorreu a cerimônia de passagem de comando do navio e o desembarque da tripulação anterior.

Como forma de adestrar a nova tripulação, foi realizada, durante o período, uma comissão de passagem de funções, com a assessoria de instrutores do Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão (CAAML), em que o navio se fez ao mar para a condução de diversos guarnecimentos e exercícios operativos.

Em que pese terem sido disponibilizados, durante a comissão, horários específicos para a passagem administrativa das funções e das incumbências, pode-se considerar que um período total de apenas dez dias é insuficiente para a adequada troca de experiências entre as duas tripulações e para a qualificação inicial e familiarização dos novos tripulantes com o navio.

Considerando-se, mais uma vez, o Navio Polar Almirante Maximiano, a apresentação da nova tripulação ocorre geralmente no mês de abril, após o regresso do navio ao porto sede, e o desembarque da tripulação substituída é realizado até o dia 31 de julho. Esse período de cerca de três meses de convivência visa permitir a concessão de férias aos militares que realizarão uma nova viagem consecutiva, prover um período adequado para a passagem de funções e possibilitar o início do período de manutenção ainda com os dois grupos a bordo.

No caso do NE “Brasil”, uma possível alteração, com pouco impacto para a administração naval, consiste em antecipar a apresentação da nova tripulação no navio por ocasião da conclusão da VIGM, o que geralmente ocorre ao final da primeira quinzena do mês de dezembro, logo após o desembarque da turma de GM. Com isso, haverá um período mínimo de um mês de convivência entre as duas tripulações para a passagem de funções, disponibilizando, ainda, mais tempo para a nova tripulação se familiarizar com o navio e obter a qualificação necessária para guarnecer, com segurança, os diversos postos de serviço, em especial os guarnecimentos voltados para o controle de avarias e a segurança orgânica do navio.

3 FATORES RELACIONADOS À CONDUÇÃO SEGURA E EFICIENTE DO NAVIO QUE SÃO INFLUENCIADOS PELA ELEVADA ROTATIVIDADE DA TRIPULAÇÃO

Muitos fatores podem ser considerados dentro da ótica da gestão de pessoal, em especial quanto tratamos dos processos relacionados ao treinamento, desenvolvimento de capacidades e desempenho esperado.

A seguir são avaliados alguns dos fatores diretamente ligados à condução segura e eficiente do navio que são influenciados pela elevada rotatividade anual da tripulação.

3.1 Liderança

A MB define liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2013, p. 1-2).

A arte de liderar não se restringe ao meio militar e pode ser aplicada nos mais variados setores para se obterem melhores resultados para a organização. Para os militares, em especial, constitui uma ferramenta imprescindível diante da necessidade de se conduzir um grupo em condições extremas, como as encontradas durante um combate.

O conhecimento técnico é um dos fatores que alicerçam as bases para o exercício da liderança e diz respeito ao entendimento e conhecimento adquirido pelo militar sobre a sua área de atuação. O conhecimento sobre os equipamentos e sistemas bem como sua doutrina de emprego, fazem com que os líderes, em seus diversos níveis, desenvolvam equipes especialmente treinadas e preparadas para atuar em situações rotineiras e de emergência.

Nesse sentido, pode-se afirmar que servir a bordo por um maior período de tempo terá efeitos positivos na consolidação e aprofundamento do conhecimento técnico dos tripulantes nas mais diversas tarefas, como a condução dos equipamentos de sua área de responsabilidade, o desempenho dos diversos serviços de bordo e os guarnecimentos voltados para a condução da navegação, controle de avarias e ações de combate.

Dessa forma, a possibilidade de servir a bordo por dois anos consecutivos promoverá um ganho de experiência e um aprofundamento do conhecimento técnico da tripulação, o que trará benefícios diretos ao exercício da liderança.

3.2 Motivação

Motivação pode ser entendida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132).

A despeito da excelente qualidade da tripulação, a alta rotatividade de pessoal decorrente da substituição anual de 90% da tripulação traz impactos negativos à motivação e ao engajamento do pessoal no cumprimento das atividades de bordo.

Essa tendência não ocorre de forma constante. Ela se intensifica ao longo do ano, principalmente nos meses finais da comissão, onde pode ser observada uma redução do nível de engajamento do pessoal na condução das tarefas ligadas à manutenção, limpeza e arrumação do navio.

Pode-se assumir dois fatores contribuintes para a ocorrência deste fenômeno. O primeiro está ligado a uma sensação de relaxamento após a conclusão de uma exaustiva fase de preparação que dura todo o primeiro semestre, incluindo um árduo período de manutenção, seguido por uma exigente inspeção operativa. O segundo decorre de um sentimento de que, em breve, a responsabilidade sobre aquela incumbência passará para outro militar, reduzindo o grau individual de engajamento da tripulação na condução das atividades diárias.

Não obstante a administração do navio adotar medidas a fim de manter a motivação e o comprometimento da tripulação durante toda a comissão, essa perceptível tendência de queda da motivação pode ser minimizada em caso de acréscimo do percentual de militares que realizam duas viagens consecutivas. O fato de um número maior de tripulantes continuar responsável, no ano seguinte, por determinado setor, trará efeitos positivos no nível de engajamento e desempenho das funções ao longo de toda a viagem de instrução.

3.3 Qualificação do pessoal

A qualificação individual e por equipes da tripulação é um outro aspecto de grande importância para a operação segura do navio. Anteriormente ao embarque da nova tripulação é realizado um levantamento de forma a possibilitar o planejamento dos diversos cursos necessários para se alcançar o quantitativo mínimo estipulado de militares cursados.

Como a seleção do pessoal para servir a bordo é norteada pelo desempenho na carreira e resultados obtidos em cursos, englobando profissionais provenientes dos mais variados setores da MB, geralmente é observado que uma parcela da tripulação não possui experiência anterior a bordo de navios da Esquadra. Em alguns casos, há militares que não possuem nenhuma experiência prévia a bordo de navios.

Para exemplificar, o navio conta com cerca de 30 militares do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). Usualmente acostumados a embarcar como tropa durante uma operação anfíbia, esses militares, a bordo do NE “Brasil”, fazem parte efetiva da tripulação. Nesse contexto, os militares oriundos do CFN guarnecem efetivamente as estações da proa e da popa do navio, executam manobras de espias, guarnecem os canhões de 40 mm durante os exercícios de tiro e são responsáveis por algumas das incumbências de bordo.

Pode ser considerado, ainda, o caso de militares que serviram durante toda a carreira em Diretorias Especializadas ou outras Organizações Militares de cunho técnico ou administrativo. Dentre eles, pode-se citar as praças oriundas do Centro de Hidrografia da Marinha, especializadas na realização de previsões meteorológicas, mas sem experiência anterior a bordo de navios.

Além dos cursos individuais, a fim de preparar adequadamente a tripulação, são realizados adestramentos por equipes, tendo como foco o pessoal envolvido em operações aéreas, os grupos de controle de avarias e as equipes de navegação. Para tal, o navio conta com o apoio de recursos externos como os simuladores do CAAML e os Avisos de Instrução da Escola Naval (EN).

Cabe acrescentar que a MB dispõe de uma importante ferramenta, o Programa de Qualificação para o Serviço (PQS) de Oficiais e Praças, constituído por uma coletânea de listas de verificação de conhecimentos e habilidades, cujo objetivo é certificar que os

militares embarcados possuem conhecimentos teóricos e experiências operacionais necessários para executar, com segurança, suas tarefas (BRASIL, 2021).

Estes modelos de qualificação são divididos por séries, executados de forma gradual, partindo dos fundamentos teóricos adquiridos nas escolas de formação até o desempenho prático das tarefas em situações reais ou simuladas. Tais modelos foram criados tomando por base um rodízio anual de 25% das tripulações e partem do pressuposto de que a qualificação dos recém-embarcados será conduzida com a supervisão de militares mais experientes, de forma a reduzir os possíveis riscos para o pessoal e para o material.

Além da alta rotatividade de pessoal, que faz com que o navio disponha de poucos militares com a requerida experiência para conduzir a qualificação dos demais, observa-se que, quando finalmente todos conseguem cumprir as séries previstas nas listas de qualificação, incluindo as atividades práticas no mar, está próximo o momento de efetuar a renovação da tripulação.

Em função do apertado cronograma de que dispõe o navio, grande parte dos cursos e adestramentos são realizados concomitantemente com o Período de Manutenção Geral. Isso faz com que haja uma concorrência de esforços entre estas duas importantes atividades, o adestramento do pessoal e a manutenção do material, tornando-as ainda mais complexas e exigentes.

Percebe-se que a adoção de um menor rodízio de militares e a extensão de sua permanência a bordo trará melhores resultados para a adequada qualificação da tripulação.

3.4 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de práticas destinadas a criação, compartilhamento, utilização e gerenciamento do conhecimento de uma organização.

A retenção e a disseminação do conhecimento gerado a bordo do NE “Brasil” são realizadas por meio da escrituração e consulta de livros de passagem de função, livros históricos de equipamentos, relatórios sobre os períodos de manutenção, registros sobre o

programa de adestramento da tripulação e relatórios sobre a navegação de acesso aos portos visitados e travessias realizadas durante as viagens de instrução anteriores.

Não obstante a disponibilidade dos registros citados, a alta rotatividade da tripulação, aliada ao curto período disponível para as passagens de funções, dificulta não somente a eficiente disseminação do conhecimento existente, como também a própria geração de novos conhecimentos.

Esse aspecto está intrinsecamente ligado ao item anterior. Na prática, o navio inicia, a cada ano, após a troca da tripulação, um novo ciclo de preparação a partir dos estágios mais básicos de qualificação e capacitação do pessoal.

Pode-se afirmar que a ampliação do período de tempo de permanência da tripulação a bordo possibilitará uma melhor consolidação do conhecimento adquirido e a consequente promoção de novos conhecimentos, decorrentes da experiência adquirida na condução das mais diversas atividades.

3.5 Gerenciamento de riscos

Gerenciamento de riscos é o processo que visa identificar, avaliar e mitigar os riscos potenciais que podem afetar negativamente uma organização ou um indivíduo, minimizando a probabilidade de ocorrência de eventos adversos.

Na MB, esse processo é realizado por meio do Gerenciamento do Risco Operacional (GRO), o qual provê uma ferramenta adicional para a redução dos riscos inerentes às operações militares (BRASIL, 2018).

Em uma atividade militar, o efeito da alta rotatividade de pessoal pode ser ainda mais acentuado no processo de gerenciamento de riscos. Em muitos casos, as equipes operam em condições adversas e com elevado grau de estresse, nas quais a confiança e o trabalho em equipe são essenciais para a condução segura das operações.

Quando há uma elevada rotatividade de pessoal, a coesão e a confiança entre os membros das equipes podem ser comprometidas. Adicionalmente, conforme já mencionado, novos tripulantes precisam de tempo para se qualificarem para o desempenho dos serviços e

guarnecimento dos diversos postos a bordo, o que afeta o grau de prontidão do navio e a segurança dos membros da tripulação.

Em muitas situações, como por exemplo o gerenciamento do risco operacional realizado previamente à condução de operações aéreas a bordo de navios, a baixa frequência na realização da atividade em questão e o insuficiente nível de experiência do pessoal envolvido são fatores relevantes na avaliação do risco.

Consequentemente, pode-se inferir que um maior percentual de tripulantes experientes e familiarizados com a condução das atividades realizadas a bordo contribui para a redução da possibilidade de ocorrência de acidentes.

3.6 Participação da tripulação na formação dos GM e na percepção da imagem da MB no exterior

A partir da conclusão do Período de Manutenção Geral e da inspeção operativa ocorre o embarque da Turma de GM, composta por aproximadamente 200 jovens, homens e mulheres, dos Corpos da Armada, Fuzileiro Naval e Intendentes da Marinha. O embarque no navio representa a terceira fase do ciclo pós-escolar do Curso de Graduação de Oficiais, etapa final de formação que antecede a nomeação ao posto de Segundo-Tenente.

Anualmente, representantes de outras instituições nacionais e de marinhas amigas são convidados para realizar a viagem de instrução, acompanhando as atividades realizadas pelos GM, o que constitui uma excelente oportunidade para a troca de experiências, ampliação de conhecimentos e estreitamento de laços. Durante a 36ª VIGM, realizada em 2022, o navio contou com a presença de representantes do Exército Brasileiro, Força Aérea Brasileira, Marinha Mercante nacional, Ministério das Relações Exteriores e King's College London, além de convidados das marinhas amigas da Argentina, Camarões, Chile, Estados Unidos da América, Itália, Portugal e Reino Unido.

As atividades desenvolvidas a bordo pelos GM e demais convidados são divididas em quatro grupos principais: aulas de navegação, desde a tradicional navegação astronômica até os modernos sistemas eletrônicos atuais; aulas de Operações Navais, realizadas no Sistema de Simulação e Treinamento Tático (SSTT); aulas teóricas das disciplinas de cunho

administrativo; e estágio nos departamentos de bordo. Este último se reveste de particular relevância pois representa uma oportunidade para os GM vivenciarem um pouco da rotina e das atribuições dos departamentos de bordo, com os quais tiveram reduzido contato durante as etapas anteriores de formação.

Nesse sentido, a convivência com a tripulação e o acompanhamento das atividades constituirão uma importante referência para os futuros oficiais nos mais variados aspectos da vida de bordo, desde a forma cuidadosa com que devem ser realizadas a arrumação e a limpeza do navio, passando pela eficiente manutenção dos equipamentos, até o relacionamento interpessoal e a liderança exercida entre os membros da tripulação.

Outro ponto relevante é que o navio visita, em média, 14 países durante a viagem de instrução. Além da contribuição para a formação cultural dos GM, por meio do contato com outros povos e outros idiomas, a visita a portos no exterior promove o estreitamento de laços com nações amigas, por meio de recepções realizadas a bordo para autoridades estrangeiras e visitação aberta ao público em geral. Nessas ocasiões, ficam evidentes, para os visitantes estrangeiros, não apenas a apresentação marinheira do navio, como também a postura individual e o profissionalismo da tripulação.

Dessa forma, constata-se a inestimável contribuição da tripulação do navio para a formação dos futuros oficiais da MB, assim como para a imagem deixada junto aos visitantes no exterior e convidados de outras instituições que realizam a viagem de instrução.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O NE “Brasil” é um meio destinado à conclusão da última etapa de formação de oficiais da MB oriundos da EN e à representação do país no exterior. A importância de sua missão e o intenso cronograma de atividades durante a preparação e a condução da viagem de instrução demandam grande esforço, comprometimento e conhecimento técnico de sua tripulação.

Em que pese a excelente qualidade do pessoal, proveniente de um processo seletivo que procura distinguir os militares que se destacaram entre seus pares, a substituição anual de 90% da tripulação, associada ao reduzido período de tempo para a

qualificação inicial e recebimento de funções por parte da nova tripulação, tornam ainda mais desafiadora a obtenção dos elevados padrões desejados de segurança e eficiência na condução do navio.

Neste trabalho, buscou-se identificar medidas que possam ser aplicadas no processo de renovação da tripulação do NE “Brasil” e que contribuirão para a elevação dos padrões de segurança e eficiência do navio, por meio dos reflexos positivos alcançados na prática da liderança a bordo, na motivação e qualificação da tripulação, na gestão do conhecimento e no gerenciamento de riscos.

Dessa forma, a partir das análises realizadas, sugere-se a adoção das seguintes medidas: elevar de 10% para 25% o percentual de oficiais e praças que permanecem a bordo do navio para a realização de uma viagem consecutiva; antecipar a apresentação da nova tripulação para o mês de dezembro, logo após o regresso da VIGM; e postergar, por um ano, o Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários dos Capitães-Tenentes que permanecem a bordo por dois anos.

A primeira medida, para ser adotada, carece de uma avaliação complementar por parte do setor de pessoal da MB, para a definição dos postos, graduações, habilitações e especialidades dos novos tripulantes designados para realizar a segunda viagem consecutiva. As demais medidas podem ser aplicadas de forma imediata, sem qualquer impacto para a administração naval.

Cabe destacar que, além dos efeitos sobre a tripulação, a implementação das medidas propostas influenciarão positivamente o processo de formação dos GM, a partir de sólidos exemplos de liderança, conhecimento técnico e motivação observados a bordo, bem como a percepção de visitantes estrangeiros a respeito de nossa instituição e, conseqüentemente, nosso país.

Por fim, avalia-se que o objeto de estudo e as ações propostas neste trabalho são do interesse do Comando da Força de Superfície, comando imediatamente superior ao NE “Brasil”.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. *DEnsM-1007: Normas para a Gestão do Programa de Qualificação para o Serviço de Oficiais e Praças da Marinha (PQS)*. Rio de Janeiro, 2021.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Material da Marinha. *DGMM-3010: Manual de Segurança de Aviação*. Rio de Janeiro, 2018.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. *EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha*. Brasília, 2013.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 463 p.