

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

ZELMA VANESSA DAMS

**ESTAÇÃO ANTÁRTICA COMANDANTE FERRAZ:
os relacionamentos interpessoais do Grupo-Base**

Rio de Janeiro
2024

ZELMA VANESSA DAMS

**ESTAÇÃO ANTÁRTICA COMANDANTE FERRAZ:
os relacionamentos interpessoais do Grupo-Base**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM) da Escola de Guerra Naval (EGN) como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estudos Marítimos.

Área de concentração: Defesa, Governança e Segurança Marítimas.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Eduardo Alves de Almeida

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da EGN; b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

D166e Dams, Zelma Vanessa

Estação Antártica Comandante Ferraz: os relacionamentos interpessoais do Grupo-Base / Zelma Vanessa Dams. - Rio de Janeiro, 2024.

230f. : il.

Dissertação (mestrado) - Escola de Guerra Naval, Programa de Pós Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM), 2024.

Orientador: Francisco Eduardo Alves de Almeida.

Bibliografia: f. 199-207

1. Ambientes isolados. 2. Antártica. 3. Relacionamentos interpessoais. 4. Programa Antártico Brasileiro - PROANTAR. I. Escola de Guerra Naval (BRASIL). II. Título.

CDD: 998.6

ZELMA VANESSA DAMS

**ESTAÇÃO ANTÁRTICA COMANDANTE FERRAZ:
os relacionamentos interpessoais do Grupo-Base**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM) da Escola de Guerra Naval (EGN) como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estudos Marítimos.

Área de concentração: Defesa, Governança e Segurança Marítimas.

Aprovado em: ___/___/___

Banca examinadora:

Prof. Dr. Francisco Eduardo Alves de Almeida (Orientador) (EGN)

Prof. Dr. Adriano Lauro (EGN)

Prof^a. Dr^a. Adriana Amaral do Espírito Santo
(Centro Universitário Arthur Sá Earp Neto – Unifase)

Dedico este trabalho aos meus pais, Antônio e Bernadete, por me ensinarem que o melhor da vida é o amor e por serem luz, referência onde quer que estejam.

AGRADECIMENTOS

Para começar os meus agradecimentos, preciso contextualizar, brevemente, minha jornada no Mestrado, pois considero que minha trajetória reforça meu sentimento de gratidão. Em dezembro de 2019, decidi retomar este projeto, que para mim sempre foi um sonho. Em 2020, começou a pandemia da COVID-19 e segui minutando meu projeto. Nesse período, o Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM) foi convidado a elaborar um projeto para o Grupo-Base, trabalho com o qual consegui contribuir. Para minha surpresa e satisfação, a proposta foi aprovada pela Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar e fui convidada a executá-la. Assim, em outubro de 2020, fui para a Antártica junto a minha dupla CF (T) Natalia, que se tornou uma amiga próxima e companheira.

Já na estação brasileira, em 30 de novembro de 2020, minha mãe veio a falecer de COVID-19. Apesar de estar longe da minha família, não me faltou absolutamente nada. Tive todo o suporte e carinho. Retornei ao Brasil em dezembro do mesmo ano e continuei com o projeto de fazer o Mestrado.

Assim, passei pelo intenso processo seletivo e ingressei no PPGEM em 2022. Nesse ano, meu pai, que fazia um tratamento de câncer, há mais de 8 anos, também partiu, e eu continuei... Logo, os agradecimentos, a seguir, para mim significam mais do que agradecer pelo Mestrado, vão além, tratam de ter motivos para seguir em frente e querer contribuir.

Agradeço à EGN pela oportunidade de conhecer um pouco mais a Marinha do Brasil e desejar cooperar com a instituição.

Ao meu orientador, CMG (Refº) Alves de Almeida, pelo incentivo e por potencializar minha escrita. “A dissertação é sua”, dizia ele. Agradeço por facilitar minha vida durante o processo e por mostrar com brilho nos olhos e com humildade a paixão que tem pelo conhecimento.

Aos amigos da secretaria acadêmica, SO Valdir e 1º Ten (RM2-T) Brenda, pelo carinho, cooperação e amizade com que sempre me trataram.

Aos membros da banca, Prof. CMG (RM1-FN) Adriano Lauro e Profª Adriana, pelas valiosas contribuições dadas na qualificação e agora por se mostrarem disponíveis para ver o resultado desse árduo trabalho.

Aos meus antigos Diretores do SSPM, Almirantes Canela, André Conde e Alvaro Lemos. Ao Almirante Canela por nos incentivar a conhecer um pouco mais da

vida operativa. O contato com o meio me fez admirar ainda mais o nosso pessoal e querer deixar o meu “tijolinho”, neste momento representado por esta dissertação. Ao Almirante André Conde, por dar prosseguimento a esse estímulo, por ter sido tão sábio e ensinado tanto na condução do SSPM durante a pandemia. Ao Almirante Alvaro Lemos, pelas demonstrações de amizade e confiança que muito me honram e me estimulam a querer fazer o melhor pelas pessoas e pela instituição.

Ao meu atual comando, CMG Paulo Gonzalez, CMG Mônica e CF (T) Camila, e minha atual equipe do SSPM-34, por tanta gentileza e colaboração, principalmente, nessa reta final.

À minha antiga Chefe de Departamento, CF (T) Anna Laura, por me estimular com tanto carinho e cuidado e por vibrar comigo a cada conquista.

Aos amigos do Serviço de Seleção que me apoiaram durante todo o processo. Em especial à CC (T) Livia, pelo carinho e atenção com esta pesquisa.

Ao amigo CMG (FN-Ref^o) Parpagnoli, pela referência de liderança e humildade que por meio do seu olhar respeitoso para a experiência das outras pessoas mostra que é possível sempre aprender, mesmo tendo tanto a ensinar.

Ao amigo CMG (FN-RM1) Marcelo Gomes, também, pela referência de liderança, atenção e disposição para cuidar tão, gentilmente, de pessoas. Além disso, pelo seu apoio, confiança e incentivo para este trabalho acontecer.

Aos meus amigos Rogério e Emerson, pela leitura cuidadosa e permeada de afeto quando o sonho ainda era um projeto.

Aos amigos da vida inteira que acompanharam a minha chegada até aqui. E aos amigos que fiz no Mestrado, Márcio e Garcia, pela parceria nessa dura jornada.

Em especial, aos participantes da pesquisa! Nessa jornada, pude escutar relatos de confiança no meu trabalho, que me deram mais disposição para seguir.

À espiritualidade presente de forma tão surpreendente na minha vida!

Ao meu namorado Albert, pela paciência, atenção e cuidado. Sobretudo, nos momentos em que eu estava exausta, por ter estado inteiro comigo nesse caminho, ajudando com medidas práticas, mas, principalmente, por ser aconchego.

À minha amiga Kelly, pela irmandade, amor e parceria irretocáveis. A ela que ilumina a minha caminhada, momentos que poderiam ter sido escuros foram iluminados porque ela estava lá. Uma amizade para todas as áreas da vida. Nessa jornada do Mestrado, especificamente, por me ajudar a desatar nós que pareciam intransponíveis.

RESUMO

A Antártica possui características que despertam atenção de diversas nações, interesse formalizado pelo Tratado da Antártica. Trata-se de um acordo do qual o Brasil participa por meio do Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR), gerenciado pela Marinha do Brasil, responsável pela condução da logística e pela operação da Estação Antártica Comandante Ferraz (EACF). A estação é operada por um Grupo-Base (GB) que convive com diversos grupos, o que requer a flexibilidade. Por isso, esta pesquisa propôs analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais dos GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF. Esses conhecimentos poderão influenciar no aprimoramento da seleção, treinamentos e acompanhamentos desses grupos, o que pode contribuir para melhorar o desempenho e o aproveitamento da missão para os sujeitos, bem como para mitigar a lacuna de conhecimentos nessa e em outras missões em ambientes isolados, confinados e extremos. Para atingir o seu propósito a metodologia empregada foi a pesquisa aplicada, exploratória, de abordagem quantitativa-qualitativa, além da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso como abordagens metodológicas. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: questionário com perguntas abertas, escala social, entrevista semiestruturada e pesquisa bibliográfica. A amostra foi composta pelos GB 2017-2018 até o GB 2022-2023. Antes da coleta de dados, o projeto obteve parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Naval Marcílio Dias. Os resultados evidenciaram a complexidade de escolher as pessoas para compor os GB, capacitá-las no manejo técnico e interpessoal das demandas e acompanhá-las na missão. Os dados destacaram os relacionamentos interpessoais como fatores que impactam o desempenho na EACF. Outro elemento que ressaltou, espontaneamente, na análise dos resultados foi o receio de expor as questões do GB. Este se mostrou um fator que dificulta a manifestação de informações a serem cuidadas nas missões. Dessa forma, os resultados evidenciaram que os relacionamentos interpessoais do GB podem afetar o desempenho desses militares, tanto positiva quanto negativamente, e influenciam o emprego das estratégias para o manejo das demandas.

Palavras-chave: Relacionamentos interpessoais. Antártica. PROANTAR. Ambientes isolados, confinados e extremos. Estratégia.

ABSTRACT

Antarctica's characteristics have caught the attention of several nations. This interest brought about the Antarctic Treaty. This is an agreement in which Brazil participates through the Brazilian Antarctic Program (PROANTAR), managed by the Brazilian Navy, responsible for conducting logistics and operating the Comandante Ferraz Antarctic Station (EACF). The station is operated by a Base Group (GB) that coexists with multiple groups, demanding flexibility. This present research aims to analyze the influence of the GBs' interpersonal relationships on the performance of military personnel who work at the EACF. This knowledge will impact the selection, training, and monitoring of these groups, leading to improved performance, greater appreciation of experience, and reduced knowledge gap in isolated confined extreme environments. This objective was attained employing a combination of applied and exploratory research, bibliographic research, and a case study using both quantitative and qualitative methods. Data was gathered using a questionnaire with open questions, social scale, semi-structured interview, and bibliographic research, utilizing samples from GB 2017-2018 to GB 2022-2023. Before data collection, the project received the approval of the Research Ethics Committee of the Marcílio Dias Naval Hospital. The results revealed the complexities involved in selecting, training, and monitoring individuals for GB composition and their management of technical and interpersonal demands. The data highlighted interpersonal relationships as factors that affect EACF performance. Another notable finding in the analysis was the fear of disclosing GB issues. This shows a difficulty in gathering information that needs to be observed in missions. Therefore, the findings indicate that interpersonal relationships within GB can impact military personnel's performance, both positively and negatively, influencing their use of strategies for handling demands.

Keywords: Interpersonal relationships. Antarctica. PROANTAR. Isolated, confined and extreme environments. Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	–	Medição dos objetivos.....	46
Figura 1	–	Organograma do PROANTAR.....	62
Quadro 2	–	Cronograma do processo seletivo.....	69
Gráfico 1	–	Reação a <i>feedback</i>	105
Gráfico 2	–	Expressão de <i>feedback</i>	105
Gráfico 3	–	Liderança efetiva.....	107
Gráfico 4	–	Independência.....	110
Gráfico 5	–	Resistência ao estresse.....	111
Gráfico 6	–	Competição.....	112
Gráfico 7	–	Espontaneidade.....	114
Gráfico 8	–	Sensibilidade.....	115
Gráfico 9	–	Lidar com conflito.....	116
Gráfico 10	–	Relacionamento próximo.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição da apresentação dos resultados dos questionários.....	56
Tabela 2 – Descrição da apresentação dos resultados das entrevistas.....	57
Tabela 3 – Experiências no processo seletivo.....	76
Tabela 4 – Observações sobre os treinamentos.....	80
Tabela 5 – Percepção dos acompanhamentos no decorrer da missão.....	85
Tabela 6 – Objetivos do GB.....	86
Tabela 7 – Características ideais para compor o GB.....	90
Tabela 8 – Fatores que favorecem a missão.....	92
Tabela 9 – Características que dificultam a missão.....	93
Tabela 10 – Fatores que desfavorecem a missão.....	94
Tabela 11 – Comunicação efetiva.....	103
Tabela 12 – Saber ouvir.....	104
Tabela 13 – Persuasão.....	106
Tabela 14 – Abertura.....	107
Tabela 15 – Flexibilidade.....	108
Tabela 16 – Autoconfiança.....	109
Tabela 17 – Apoio.....	112
Tabela 18 – Impacto.....	113
Tabela 19 – Iniciativa.....	117
Tabela 20 – Experimentação.....	117
Tabela 21 – Desafios dos GB.....	121
Tabela 22 – Relacionamento entre os integrantes do GB.....	124
Tabela 23 – Relacionamento do GB com outros grupos.....	125
Tabela 24 – Impacto dos relacionamentos interpessoais do GB.....	126
Tabela 25 – Estratégias individuais para o manejo das demandas.....	132
Tabela 26 – Estratégias coletivas para o manejo das demandas.....	133
Tabela 27 – Autoavaliação do desempenho (questionários).....	137
Tabela 28 – Autoavaliação do desempenho (entrevistas).....	137
Tabela 29 – Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (questionários).....	138
Tabela 30 – Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (entrevistas).....	139

Tabela 31 – Diferenças no desempenho.....	141
Tabela 32 – Sofrimento na missão.....	144
Tabela 33 – Satisfação na missão.....	144
Tabela 34 – Aprimoramento da seleção.....	158
Tabela 35 – Sugestões para os treinamentos.....	168
Tabela 36 – Sugestões para os acompanhamentos.....	174
Tabela 37 – Receio de expor as questões do GB.....	179

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BONO	–	Boletim de Ordens e Notícias
Ent.	–	Entrevistado(a)
CADIM	–	Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia
CEP	–	Comitê de Ética em Pesquisa
CIRM	–	Comissão Interministerial para os Recursos do Mar
CNPq	–	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAPA	–	Comitê Nacional de Pesquisas Antárticas
DGPM	–	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DI	–	Desenvolvimento Interpessoal
EACF	–	Estação Antártica Comandante Ferraz
EGN	–	Escola de Guerra Naval
ESANTAR-RG	–	Estação de Apoio Antártico em Rio Grande
ESANTAR-Rio	–	Estação de Apoio Antártico no Rio de Janeiro
FAB	–	Força Aérea Brasileira
GB	–	Grupo-Base
HNMD	–	Hospital Naval Marcílio Dias
ICE	–	Isolados, Confinados e Extremos
MAE	–	Módulos Antárticos Emergenciais
MB	–	Marinha do Brasil
MCTI	–	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MD	–	Ministério da Defesa
MMA	–	Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima
MRE	–	Ministério das Relações Exteriores
OM	–	Organizações Militares
OPERANTAR	–	Operação Antártica
PDT	–	Psicodinâmica do Trabalho
PPGEM	–	Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos
PROANTAR	–	Programa Antártico Brasileiro
Q.	–	Questionário
SCAR	–	Comitê Científico sobre Pesquisa Antártica

- SECIRM – Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar
- SSPM – Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha
- STA – Sistema do Tratado da Antártica
- TPA – Treinamento Pré-Antártico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	REFERENCIAIS TEÓRICOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS....	26
2.1	RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS: DEFINIÇÕES, VARIÁVEIS E DINÂMICA DE GRUPO.....	27
2.2	PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	31
2.3	DESEMPENHO: DEFINIÇÕES E FATORES RELACIONADOS.....	38
2.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3	GRUPO-BASE NO CONTEXTO DO PROANTAR E O SEU PROCESSO DE SELEÇÃO, TREINAMENTOS E ACOMPANHAMENTOS.....	58
3.1	SISTEMA DO TRATADO DA ANTÁRTICA.....	58
3.2	CRIAÇÃO E ESTRUTURA DO PROANTAR.....	60
3.2.1	Estação Antártica Comandante Ferraz.....	64
3.3	GRUPO-BASE.....	65
3.3.1	Seleção do Grupo-Base.....	68
3.3.1.1	<i>Avaliação Psicológica.....</i>	<i>70</i>
3.3.1.2	<i>Inspeção de saúde.....</i>	<i>72</i>
3.3.1.3	<i>1ª e 2ª etapas práticas da Seleção do GB e TPA.....</i>	<i>74</i>
3.3.2	Treinamentos do GB.....	77
3.3.3	Acompanhamentos do Grupo-Base.....	82
4	GRUPO-BASE: FATORES QUE INFLUENCIAM OS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS.....	90
4.1	FATORES E CARACTERÍSTICAS RELACIONADOS À MISSÃO.....	90
4.2	DINÂMICA DE GRUPO: DIMENSÕES INTERPESSOAIS.....	102
5	RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DO GB: FATORES ASSOCIADOS E ESTRATÉGIAS PARA O MANEJO DAS DEMANDAS.....	121
5.1	RELACIONAMENTOS DOS GRUPOS-BASE.....	124
5.2	ESTRATÉGIAS PARA O MANEJO DAS DEMANDAS.....	132
5.3	DESEMPENHO DURANTE A MISSÃO.....	136

5.4	SOFRIMENTO E SATISFAÇÃO NA ANTÁRTICA.....	143
5.5	GB: ARTICULANDO CONCEITOS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	150
6	CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DO GB PARA A MELHORIA DA SELEÇÃO, TREINAMENTOS E ACOMPANHAMENTOS DA MISSÃO.....	157
6.1	SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DA SELEÇÃO.....	157
6.2	SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DOS TREINAMENTOS.....	166
6.3	SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DOS ACOMPANHAMENTOS.....	173
6.4	RECEIO DE EXPOR AS QUESTÕES DO GB.....	178
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	189
	REFERÊNCIAS.....	199
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	208
	APÊNDICE B – FERRAMENTA APLICADA POR MEIO DO GOOGLE FORMS – A ESCALA SOCIAL E O QUESTIONÁRIO.....	210
	APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA – SECIRM.....	214
	APÊNDICE D – TABELAS PARA AVALIAÇÃO DO PONTO DE SATURAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	216
	APÊNDICE E – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	219
	APÊNDICE F – CATEGORIAS INICIAIS.....	223
	APÊNDICE G – CATEGORIAS FINAIS.....	226
	ANEXO A – DIMENSÕES INTERPESSOAIS.....	229

1 INTRODUÇÃO

A Antártica é o ambiente dos superlativos, o mais frio, o mais seco, o mais alto e o mais ventoso entre todos os continentes. É um dos locais mais isolados, confinados, extremos (ICE) e incomuns do mundo (Palinkas, 2003). Ali se encontram as maiores reservas de gelo (90%) e de água doce (80%) do planeta, além de uma imensa variedade de recursos minerais. Por isso, a pesquisa científica nessa região é fundamental para a compreensão de fenômenos planetários. Tais circunstâncias, bem como motivações estratégicas, geopolíticas e científicas, impulsionaram a adesão do Brasil ao Tratado da Antártica em 1975. Esse contexto favoreceu a elaboração do Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR), estabelecido em 1982, no qual se definiu como o país participaria das explorações científicas naquele continente (Jesus; Souza, 2007).

O gerenciamento do PROANTAR compete à Comissão Interministerial para os Recursos do Mar (CIRM), coordenada pelo Comandante da Marinha e composta por representantes de diversos órgãos públicos, tais como: Ministério das Relações Exteriores (MRE); Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI); Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA), entre outros. A Marinha do Brasil (MB) coordena, por meio da Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar (SECIRM), a logística, a manutenção das instalações, a preservação ambiental da região, o apoio à realização das pesquisas e o treinamento dos expedicionários. Complementando esse esforço, a Força Aérea Brasileira (FAB) contribui com voos de apoio ao PROANTAR (Jesus; Souza, 2007).

A MB opera a Estação Antártica Comandante Ferraz (EACF) durante todo o ano, apoiando as pesquisas e realizando a manutenção da estação (Jesus; Souza, 2007). Para isso, a estação é guarnecida por um Grupo-Base (GB), atualmente composto por 17 militares (4 oficiais e 13 praças), que lá permanece por um ano. São militares voluntários que passam por intenso processo seletivo para compor a missão.

Durante seu período na EACF, o GB convive com outros grupos compostos por pesquisadores, membros de outros ministérios, outros militares, parceiros de

estações vizinhas etc. Configura-se, assim, um ambiente multidisciplinar e multicultural que requer a cooperação, a gestão de conflitos e a flexibilidade nas relações e no modo de executar o trabalho (Barros-Delben, 2018). O ritmo do GB também varia conforme as estações do ano. No verão antártico, o trânsito na estação se torna mais intenso, pois é o período em que são feitas manutenções, abastecimento e, principalmente, a maior parte das pesquisas. No inverno, época do ano em que as características extremas da natureza se fazem mais presentes, as pesquisas, visitas e manutenções são menos frequentes. Esse período impõe maior isolamento e confinamento aos militares do GB, sendo até mesmo impossível deslocar-se em alguns momentos no inverno (Jesus; Souza, 2007).

Dessa forma, o ambiente antártico demanda dos membros dos GB habilidades para estabelecer relacionamentos interpessoais com todos os que passam pela EACF. Logo, o meio exige a capacidade de interagir e de cooperar para que cada expedicionário alcance os seus objetivos na Antártica, bem como requer dos GB o manejo dessas relações.

Nesse contexto, fatores estressores como ambiente inóspito, distância da família e a convivência social imposta pelo isolamento demandam o enfrentamento dessas condições e incidem diretamente nos relacionamentos interpessoais e na qualidade de vida dos membros do grupo. Nesse sentido, o objetivo da seleção do GB consiste em encontrar indivíduos predispostos a se adaptarem às condições da missão na EACF.

Todavia, sabe-se que essas habilidades/características/recursos nos indivíduos podem e necessitam ser desenvolvidas pelos militares dos GB, tanto aquelas já subjetivamente presentes nos sujeitos selecionados quanto as abordadas nos treinamentos e também aquelas adquiridas na experiência da missão propriamente dita.

Assim, o ambiente antártico apresenta desafios e exige, daqueles que neles vivem e trabalham, esforços significativos. Palinkas (2003), ao realizar estudos para compreender a experiência humana na Antártica, observou em ambientes ICE quatro características de comportamento e desempenho relacionadas ao processo de adaptação nesse meio. São elas: sazonais ou cíclicas (relacionadas ao período

da comissão); situacionais (traços individuais que predizem boa adaptabilidade); sociais (necessidades interpessoais); e salutogênicas. Estas são relacionadas à capacidade de um indivíduo para superar as adversidades, apesar das condições extremas e estressantes, bem como estão associadas à possibilidade de transformar o estresse em algo benéfico, com potencial de promover saúde e bem-estar (Cobra, 2008; Palinkas, 2003; Palinkas, 2000).

Portanto, pode-se afirmar que a Antártica é um continente onde os seres humanos viverão em condições extremas no qual os fatores ICE são aspectos estressores que podem deflagrar a vivência de diferentes graus de privação e o aparecimento de sintomas psicológicos. Nessa perspectiva, diversos estudos descrevem o conjunto de reações que poderão surgir naqueles que habitam o continente antártico, tais como: alterações de humor; comprometimento cognitivo, incluindo dificuldades de concentração, memória e sono; dificuldades nas relações interpessoais; declínio de desempenho social e profissional, entre outras (Cobra, 2008; Barros-Delben *et al.*, 2019; Palinkas, 2003).

Nesse sentido, tal realidade suscita algumas questões, particularmente, a respeito da forma como os relacionamentos interpessoais afetam o curso da missão e os recursos mobilizados pelos sujeitos e grupos para manejar as demandas. Assim, esse contexto levou à pergunta central deste estudo: como os relacionamentos interpessoais do GB podem impactar o desempenho desses militares que guarnecem a EACF?

Dessa forma, tem-se como hipótese preliminar: os relacionamentos interpessoais do GB podem afetar o desempenho desses militares que guarnecem a EACF, tanto positivamente, quando estabelecidos de maneira favorável, influenciando estratégias eficazes para o manejo das demandas, quanto negativamente, quando estabelecidos de maneira desfavorável, dificultando o emprego das estratégias para o manejo das demandas pelos membros do grupo.

Por isso, pode-se afirmar que estudar os relacionamentos interpessoais dos GB é significativo para buscar compreender o modo como essas pessoas lidam com tais demandas, bem como avaliar formas de aprimorar os processos que envolvem as missões desses grupos. Além disso, enfatiza-se que essas relações impactam

diretamente no cumprimento das atribuições designadas à MB, e conseqüentemente ao Brasil, no continente gelado. Logo, aprimorar os processos de seleção, treinamentos e acompanhamentos das missões antárticas poderá contribuir para o fortalecimento do PROANTAR como programa estratégico brasileiro e para o êxito das missões dos GB.

Assim, justificou-se a realização desta pesquisa para verificar a validade da hipótese acima mencionada. Logo, com o intuito de facilitar o entendimento das razões apresentadas para a realização desta investigação, as justificativas propostas foram divididas em dois tópicos: contribuições para os estudos antárticos e a relevância para o campo dos estudos marítimos.

Os subsídios para os estudos antárticos estão relacionados ao fato de que a Antártica é um ambiente que requer habilidades para viver em condições ambientais, meteorológicas, sociais e pessoais extremas. O contexto antártico impacta as questões psicossociais e físicas dos sujeitos. Tanto o ambiente físico quanto as relações interpessoais afetam o desempenho das pessoas nesse ambiente. Por exemplo, a luminosidade no verão ou ausência dela no inverno causa alterações hormonais que influenciam o humor. Assim, nesse local as demandas físicas e sociais possuem características que facilitam ou dificultam a adaptação ao meio e influenciam o desempenho humano nesse contexto extremo (Leon; Sandal; Larsen, 2011; Palinkas, 2000).

Nessa perspectiva, podem ser mencionados diversos estudos que destacam a importância dos fatores psicossociais nessas missões, em que se ressalta serem tão ou mais importantes que outras variáveis (Bakhmutova, 2020; Barros-Delben *et al.*, 2019; Cobra, 2018; Palinkas, 2001). Palinkas (2000) pontua que as situações ocorridas em ambientes ICE podem ser amplificadas e percebidas como problemáticas e significativas e que tais ocorrências poderiam ser consideradas triviais em outros contextos. Bakhmutova (2020) também enfatiza que o isolamento causa impactos significativos nos relacionamentos interpessoais, que podem afetar os sujeitos nas áreas física, emocional, social e profissional. Corroborando com essas afirmações, Tortello *et al.* (2020) destacam as relações interpessoais como principal causa de estresse na Antártica, porém pontuam serem essas mesmas

interações fundamentais para sustentar a motivação e a formação de vínculos satisfatórios que contribuem para o êxito das missões.

Assim, Leon, Sandal e Larsen (2011) consideram importante dar mais atenção aos fatores relacionados à adaptação psicossocial para a compreensão da experiência humana em ambientes polares. Esses autores também enfatizam que a literatura científica tem divulgado mais estudos relativos aos efeitos negativos do ambiente antártico sobre as pessoas, ignorando com frequência os impactos positivos que esse meio pode representar na vida dos sujeitos.

Nessa perspectiva, ao discorrer sobre os efeitos positivos e negativos que as pessoas vivenciam na Antártica, Sandal, Leon e Palinkas (2006) enfatizam que os impactos dos ambientes ICE nos seres humanos precisam ser mais estudados. Ademais, Nash (2022) pontua que, devido ao impacto que os fatores psicológicos e sociais têm no desempenho dos sujeitos que vão para a Antártica, é essencial que seja priorizado buscar o conhecimento sobre esses fenômenos, visando prevenir situações que possam prejudicar a *performance* durante as missões. Jaksic *et al.* (2019) mencionam que a adaptação em ambientes ICE é essencial para os programas antárticos dos diversos países, pois enviar alguém para o continente gelado e manter as suas estações em funcionamento requer elevados investimentos, e substituições de membros das missões custa caro e pode ser logisticamente difícil.

Sandal, Leon e Palinkas (2006) também enfatizam a importância da realização de pesquisas sobre a adaptação humana em ambientes polares, porque a compreensão dos aspectos psicossociais é essencial para prevenir problemas e potencializar aspectos favoráveis nesse ambiente. Assim como Jaksic *et al.* (2019), esses autores ressaltam que prevenir é menos oneroso para os programas antárticos, pois pode mitigar riscos de acidentes, problemas psicossociais e, possivelmente, repatriações que são difíceis e, em alguns períodos do inverno, impossíveis.

Desse modo, produzir conhecimento sobre fenômenos que possam facilitar a inserção/adaptação em ambientes ICE possibilita o estímulo de estratégias de defesa mais adaptativas, com impactos na satisfação e bem-estar daqueles que

vivem na Antártica (Barros-Delben *et al.*, 2019). Apesar disso, Silva, Zimmer e Cabral (2014) sinalizam a carência de produções relativas às dimensões humanas no ambiente antártico pela ciência polar brasileira, bem como citam as perdas que tal lacuna pode causar para a saúde física e mental dos expedicionários, além das dificuldades logísticas e prejuízos que podem ser ocasionados pela falta de conhecimentos relacionados aos fatores humanos na Antártica.

Logo, é importante mobilizar a comunidade científica brasileira para a realização de estudos relacionados aos aspectos humanos no continente austral. Nesse local, estudos internacionais têm focado em variáveis como estresse, enfrentamento e estados de humor. No Brasil, entretanto, as pesquisas possuem uma produção incipiente relacionada ao desempenho humano na Antártica (Barros-Delben *et al.*, 2019). Cabe ressaltar que, embora sinalizem a importância de buscar conhecer as características facilitadoras do processo de adaptação em ambientes ICE, esses estudos não focam essa questão. Portanto, pesquisas que tenham como escopo tais temáticas são importantes para contribuir com a produção científica nesses contextos (Barros-Delben, 2018; Cobra, 2008).

Barros-Delben *et al.* (2019) destacam ainda que, além de contribuir para suprir a lacuna de conhecimentos, fomentar a pesquisa no continente gelado pode ser uma ferramenta para propor intervenções e atuações preventivas junto aos expedicionários, além de ser um elemento que contribua para o planejamento e a execução das missões por parte dos órgãos responsáveis pela atuação do Brasil na Antártica, bem como colaborar para o aprimoramento de outras missões em ambientes ICE.

Ademais, esses conhecimentos poderão influenciar no aprimoramento do processo seletivo, treinamentos e acompanhamentos das missões, o que pode contribuir para melhorar o desempenho no trabalho e o aproveitamento da vivência para os sujeitos. Assim, acompanhar o GB nos diferentes momentos da comissão, identificando os maiores desafios, pode fornecer dados para intervir, preventivamente, de forma que melhore o bem-estar e o convívio harmônico do grupo. Isso pode contribuir para o enfrentamento dos desafios emocionais e comportamentais passíveis de ocorrer nos diferentes momentos da missão, bem

como potencializar os elementos proveitosos da experiência no continente gelado. Além disso, o conhecimento produzido poderá contribuir com outros grupos que realizam as suas missões em ambientes ICE.

Logo, analisar como os relacionamentos interpessoais impactam a missão pode fornecer subsídios para mitigar os aspectos negativos da missão, bem como para estimular o fortalecimento das características adaptativas dos sujeitos e dos grupos. Isso pode favorecer a melhoria dos processos que envolvem a missão, assim como estimular estudos futuros que podem ser propostos a partir dos resultados desta pesquisa.

Outrossim, o estudo em questão torna-se relevante para o campo dos estudos marítimos na medida em que a pesquisa científica assegura a permanência do Brasil na Antártica. A MB, por meio do PROANTAR, é elemento central neste cenário. Por isso, esse é um programa importante para o governo brasileiro, nos aspectos estratégicos, políticos e militares.

Nesse contexto, destacam-se os membros do GB, pois, além da manutenção, lidam com todos que passam pela estação e precisam mediar demandas, algumas vezes concorrentes. Dessa forma, a interação deles com essas pessoas afeta o processo como um todo, pois esse grupo representa a MB e o governo brasileiro. Além disso, ao lidar com tantas variáveis, pode-se afirmar ainda que o GB contribui diretamente para a continuação do Brasil como membro consultivo do Tratado da Antártica. Com isso, enfatiza-se a importância do trabalho desses militares para a permanência do Brasil no continente austral. Destaque corroborado por Cobra (2008) ao pontuar que os relacionamentos interpessoais dos GB são importantes para o bem-estar dos demais expedicionários e para a realização das pesquisas.

Ademais, a Antártica vem ganhando expressão no meio político brasileiro, pois foi incluída na Política Nacional de Defesa em 2012 (Brasil, 2012b). Desse modo, sinaliza-se a ampliação do espaço dado ao continente gelado nas questões estratégicas do país. Além disso, os resultados obtidos com pesquisas relacionadas à vida humana nesse local demonstram potencial para contribuir na formulação de políticas relacionadas ao continente gelado e, também, fomentar a mentalidade Antártica dentro e fora da MB.

Assim, os objetivos propostos nesta pesquisa estão descritos a seguir.

Objetivo Geral:

- Analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais dos GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF.

Objetivos Específicos:

- Apresentar os referenciais teóricos e os procedimentos metodológicos.
- Descrever a estrutura do PROANTAR, no contexto do Sistema do Tratado da Antártica (STA), e os processos de composição, preparação e acompanhamentos dos GB que guarnecem a EACF.

- Identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais dos GB que guarnecem a EACF.

- Compreender como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF.

- Discutir como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para a melhoria da seleção, dos treinamentos e dos acompanhamentos da missão dos GB na EACF.

Desse modo, os objetivos do estudo foram buscados e seus resultados e discussões apresentados por meio de divisão capitular vinculada aos objetivos específicos, cada um deles mostrado em um capítulo. No capítulo “Referenciais Teóricos e Procedimentos Metodológicos”, foram mostradas as referências por meio das quais os dados obtidos foram analisados e a metodologia empregada na pesquisa. Os referenciais teóricos foram divididos em três itens: Relacionamentos Interpessoais; Psicodinâmica do Trabalho (PDT) e Desempenho.

No tópico “Relacionamentos Interpessoais: definições, variáveis e dinâmica de grupo”, foram apresentadas definições de Fela Moscovici, Del Prette e Del Prette e Chiavenato, bem como variáveis relacionadas e resultados de pesquisas que tiveram como escopo os relacionamentos interpessoais. No item PDT, foi demonstrado o objetivo desse corpo teórico proposto por Dejours, além de resultados de estudos pautados nessa teoria e conceitos que a embasam, tais como: relações de trabalho – relações intersubjetivas; organização do trabalho;

trabalho prescrito e trabalho real; sofrimento e prazer no trabalho; a relação entre trabalho, saúde e doença; estratégias defensivas: individuais e coletivas; mobilização subjetiva; e sofrimento patogênico e criativo. E a última parte da revisão teórica, “Desempenho: definições e fatores relacionados”, apresentou o conceito de desempenho, o seu impacto nas relações de trabalho e resultados de pesquisas sobre essa temática, conforme indicado por Bendassolli, Chiavenato, Coelho Junior; Borges-Andrade, Hutz e Robbins, Judge e Sobral.

Os procedimentos metodológicos foram desenhados para orientar o caminho percorrido no decorrer desta pesquisa. Assim, o estudo classificou-se como pesquisa aplicada, quantitativa-qualitativa, exploratória com o emprego da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso como procedimentos para a realização da investigação. Para a coleta de dados, utilizou-se como técnicas: o questionário com perguntas abertas, a escala social, aplicados *online*, e a entrevista semiestruturada, realizadas de modo presencial ou *online*; além da coleta de publicações relacionadas ao objeto de estudo, tais como artigos, informações contidas no *site* da SECIRM, livros, entre outros. Os participantes desse estudo foram definidos por meio de amostragem não probabilista do tipo intencional, e o convite para participar da pesquisa foi feito aos membros do GB 2017-2018 até o GB 2022-2023.

Os aspectos éticos foram assegurados por meio da apresentação do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Hospital Naval Marcílio Dias (CEP/HNMD), do qual obteve parecer favorável. Somente a partir desse momento os dados foram coletados, levantados e examinados. A análise dos resultados foi realizada de acordo com a ferramenta utilizada. A pesquisa bibliográfica foi orientada pela busca de informações relativas aos objetivos da pesquisa. Os dados obtidos na escala social foram analisados por meio da contagem frequencial simples. Os questionários e as entrevistas foram examinados com base na análise de conteúdo de Bardin e foi realizada um exame para cada técnica.

No capítulo “Grupo-Base no contexto do PROANTAR e o seu processo de seleção, treinamentos e acompanhamentos”, foram descritos esses fatores, pois devido à complexidade da Antártica, considerou-se necessário contextualizar a STA,

o PROANTAR e o destaque do GB para o alcance dos objetivos brasileiros naquele local.

O capítulo “Grupo-Base: fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais” teve como meta identificar os fatores que impactam os relacionamentos interpessoais do GB. Para isso, foram investigadas, ao longo do estudo, as características necessárias para compor o GB, assim como os atributos que dificultam a convivência na Antártica, além dos fatores favoráveis e desfavoráveis à missão.

O capítulo “Relacionamentos interpessoais do GB: fatores associados e estratégias para o manejo das demandas” teve como finalidade compreender como os fatores relativos aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para a administração das necessidades pelos GB na EACF. Para alcançar essa meta foram obtidos dados relativos aos desafios, relacionamentos, estratégias para lidar com situações vivenciadas, informações sobre o desempenho do GB e relatos de sofrimento e satisfação no decorrer da missão.

No capítulo “Contribuição do estudo dos relacionamentos interpessoais do GB para a melhoria da seleção, treinamentos e acompanhamentos da missão”, discutiu-se como o exame dos relacionamentos interpessoais pode colaborar para o aperfeiçoamento dos processos que envolvem os GB na EACF. Dessa forma, com o intuito de atingir essa meta, os entrevistados foram convidados a dar sugestões para as etapas, além de serem observadas orientações sobre essas fases na literatura relacionada aos ambientes ICE. Após a discussão desses dados, foram apresentadas as Considerações Finais, Referências, Apêndices e Anexo.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados o referencial teórico e os procedimentos metodológicos. Porém, antes de iniciar a explanação, considera-se relevante sinalizar a amplitude e conseqüente dificuldade de apresentar definições e variáveis relacionadas ao fenômeno relacionamentos interpessoais. Na literatura sobre o tema, podem ser encontrados diferentes termos que fazem referência às relações entre as pessoas. Por exemplo, a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) faz uso do termo relações intersubjetivas para fazer referência às relações entre os sujeitos.

Outro ponto que pode causar dificuldades ao estudar esse tema são as incontáveis variáveis associadas a esse campo de estudo, uma vez que as relações interpessoais envolvem tudo o que acontece nessas interações, logo se percebe ser este um fenômeno multidimensional.

Assim, para contemplar os aspectos englobados pelos objetivos deste trabalho, bem como delimitar as definições e autores utilizados nesta pesquisa, as referências teóricas foram divididas em três tópicos: Relacionamentos Interpessoais: definições, variáveis e dinâmica de grupo; Psicodinâmica do Trabalho; e Desempenho: definições e fatores relacionados.

No tópico Relacionamentos Interpessoais: definições, variáveis e dinâmica de grupo, foram apresentadas definições de Fela Moscovici, Del Prette e Del Prette e Chiavenato, além de variáveis relacionadas a esse fenômeno e resultados de pesquisas que tiveram como escopo os relacionamentos interpessoais. No item PDT, foi apresentado o objetivo desse corpo teórico, resultados de estudos pautados nessa teoria e conceitos que a embasam, tais como: relações de trabalho – relações intersubjetivas; organização do trabalho; trabalho prescrito e trabalho real; sofrimento e prazer no trabalho; a relação entre trabalho, saúde e doença; estratégias defensivas: individuais e coletivas; mobilização subjetiva; e sofrimento patogênico e criativo. E a última parte dessa revisão teórica, Desempenho: definições e fatores relacionados, apresentou o conceito de desempenho, o seu impacto nas relações de trabalho e resultados de trabalhos sobre essa temática.

2.1 RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS: DEFINIÇÕES, VARIÁVEIS E DINÂMICA DE GRUPO

Os relacionamentos interpessoais são constitutivos da humanidade. Podem ocorrer entre duas pessoas e em grupos, acontecem por meio de processos de interação e formação de vínculos psicológicos entre as pessoas. Essas relações mostram-se complexas para os seres humanos, podem aproximar ou afastar pessoas, além de ser um campo em que se produzem conflitos (Chiavenato, 2009; Del Prette; Del Prette, 2005; Moscovici, 2022).

Del Prette e Del Prette (2014), ao discorrer sobre as relações interpessoais, situam suas definições sob a ótica de sistemas, buscando compreender a influência recíproca de suas partes. Esses autores propõem a decomposição do fenômeno em níveis, considerando-os em um contínuo e interligados ao seu ambiente. Desse modo, destacam que as relações interpessoais são caracterizadas pela forma como os sistemas humanos se relacionam entre si.

Fela Moscovici (2022) aborda as relações interpessoais a partir de outra perspectiva. Pontua que os relacionamentos podem acontecer de modo manifesto e não manifesto, verbal e não verbal. Além disso, podem mobilizar sentimentos, emoções, pensamentos e até mesmo reações corporais que são afetados pelo modo como as pessoas percebem o ambiente, processam essas vivências, a época e o meio em que vivem. Desse modo, é possível afirmar que as interações humanas possuem componentes cognitivos, afetivos, sociais e culturais. Outrossim, esses aspectos, associados à capacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais, são habilidades que podem ser desenvolvidas e/ou aprimoradas (Moscovici, 2022).

Assim, percebe-se que os relacionamentos interpessoais são onipresentes no contexto organizacional e podem ser apontados como fatores de maior influência no trabalho (Moscovici, 2016). Nesse ambiente, as relações interpessoais podem contribuir para a satisfação de necessidades humanas, tais como construir amizades e compartilhar experiências, além de estimular a produtividade e o cumprimento de missões. Da mesma maneira, as interações podem prejudicar a vida das pessoas e organizações, interferindo negativamente na satisfação de demandas pessoais e

institucionais (Moscovici, 2022). Ratificam-se essas afirmações por meio do estudo de Harrison *et al.* (2021), que indicaram as relações interpessoais como elemento que representou um estressor significativo com impacto no bem-estar, no desempenho e na adaptação das pessoas em ambiente extremo.

Outrossim, Del Prette e Del Prette (2005) destacam que sujeitos habilidosos no estabelecimento de relacionamentos interpessoais cooperam expressivamente para um bom clima em relações organizacionais. Além disso, esses autores associam as habilidades para estabelecer relacionamentos interpessoais à saúde (física e mental), à produtividade no trabalho, à satisfação pessoal e profissional, bem como à qualidade de vida das pessoas.

Ademais, os relacionamentos interpessoais são processuais, dinâmicos e podem ser afetados por mudanças relacionadas ao espaço, ao tempo e ao contexto. Isso significa que os sentimentos e emoções do grupo não são estáticos e podem mudar, pois as ocorrências podem modificar os aspectos afetivos no campo intra e interpessoal (Chiavenato, 2009; Moscovici, 2008). Logo, estudar os relacionamentos interpessoais requer o reconhecimento de que esse fenômeno é complexo, multidimensional e composto por múltiplas variáveis.

Assim, sentimentos, emoções, conflitos, comunicação, cooperação, mudanças nas formas de interação estão entre as variáveis que influenciam o convívio entre as pessoas, compõem o clima dessas relações e contribuem para o estabelecimento de suas normas de funcionamento. O conjunto dessas variáveis possibilita a composição de diversas modalidades de relacionamento (Moscovici, 2008). Tais aspectos costumam ser identificados nos relacionamentos interpessoais e podem ser observados elementos antagônicos na mesma relação ou grupo, dada a complexidade dessas interações. Assim, fatores aparentemente contraditórios podem coexistir em uma relação, como amor e ódio, alegria e tristeza, colaboração e competição, entre outros (Moscovici, 2016). No âmbito militar, Filaret e Catalin (2014), ao estudar as relações interpessoais a bordo de navios militares, destacaram as normas e regulamentos como variáveis que influenciam, significativamente, as relações estabelecidas nesse contexto.

Tortello *et al.* (2020) realizaram estudo sobre as variações de humor, estratégias de enfrentamento e dinâmica de grupo de militares argentinos que integraram a estação Antártica Argentina Belgrano II pelo período de 1 ano. Os resultados do estudo indicaram diminuição da percepção de apoio pelos tripulantes e declínio do uso de estratégias de enfrentamento mais elaboradas. No entanto, também, foi observada correlação favorável entre o apoio social dos colegas de missão e a recuperação do estresse, evidenciando o dinamismo e a importância das relações interpessoais na adaptação psicológica a ambientes extremos.

Além disso, a capacidade de perceber os outros e a dinâmica do grupo, bem como habilidades para dar e receber *feedback*, influenciar e ser influenciado, além de lidar com as relações de poder, são outras variáveis que afetam as interações (Moscovici, 2022). Assim, outro estudo, realizado por Leon, Sandal e Larsen (2011) para compreender desempenhos humanos em ambientes polares, destaca a importância dos relacionamentos interpessoais em contextos isolados, confinados e extremos. Além desse estudo, Palinkas (2001) também ressalta a compreensão das características dos integrantes da missão, fatores culturais, a composição do grupo e a liderança como fatores essenciais para os relacionamentos interpessoais, impactando na coesão da equipe e na adaptação à missão. Sandal, Leon e Palinkas (2006) corroboram a alegação de que a dinâmica de grupo é essencial para a adaptação em ambientes ICE.

No âmbito da dinâmica de grupo, Fela Moscovici (2022) enfatizou a importância de estudar como acontecem os relacionamentos, buscando identificar se são favoráveis à cooperação, se ocorrem conflitos, como são administrados e a forma como a afetividade é expressa. Além disso, a autora destacou outros componentes da dinâmica grupal, tais como: metas associadas aos objetivos comuns; motivação relativa ao interesse e entusiasmo pelo trabalho; comunicação e como ela acontece no grupo; liderança e como se configura na dinâmica grupal; inovação, observar como são estimuladas a criatividade e como é a recepção de sugestões de mudanças (Moscovici, 2022). Na Antártica, Cobra (2008) afirma ser a dinâmica de grupo fator de sobrevivência, pois em locais isolados e extremos o

sujeito não depende apenas de suas características, mas, também, da personalidade de outras pessoas e da dinâmica estabelecida naquela equipe.

Cabe ressaltar que essas variáveis abrangem os processos interpessoais relacionados a formação, manutenção e mudanças nas dinâmicas de grupo. Se estas são favoráveis, os sentimentos positivos predominam, facilitando a realização do trabalho, a cooperação e a coesão do grupo. Porém, caso a dinâmica seja desfavorável e prevaleçam os sentimentos negativos e desagregadores, as relações estabelecidas tendem a ser conflitivas, atrapalhando o desempenho das pessoas, grupos e organizações (Moscovici, 2016).

Filaret e Catalin (2014) observaram que a dinâmica de grupo em que os seus membros se respeitam, cooperam uns com os outros e lidam com as diferenças favorece a coesão das equipes, o desempenho, o bem-estar e a identificação dos tripulantes com o grupo. Smith, Kinnafick e Saunders (2017), ao destacar a importância dos relacionamentos interpessoais para o funcionamento dos grupos na Antártica, mencionam que as interações estão entre os principais elementos que causam estresse nas missões polares. No entanto, pontuam que a identificação do manejo dessas demandas interpessoais pode fortalecer formas positivas e adaptativas de lidar com os desafios, contribuindo para a satisfação dos expedicionários.

Dessa forma, é possível afirmar que o grupo não é composto pela mera justaposição de pessoas, mas apresenta um arranjo próprio que afeta os sentimentos e comportamentos dos seus membros numa interação dinâmica e contínua que pode levar o grupo a modificar-se e a reconfigurar o seu funcionamento de modo positivo ou negativo (Moscovici, 2016). Nesse sentido, Michel *et al.* (2021) perceberam, em estudo realizado para compreender a adaptação psicológica em ambientes como a Antártica, declínio da coesão e do apoio social entre os expedicionários, o que pode levar ao aumento de conflitos durante a missão. Bakhmutova (2020) também identificou um decréscimo de afetos positivos e um aumento da agressividade nas relações interpessoais ao estudar missões antárticas ucranianas, bem como mencionou que as interações afetam o desempenho e o funcionamento de todo o grupo.

Assim, observa-se que o clima do grupo representa o espaço psicossocial e afeta os seus membros. As pesquisas de Michel *et al.* (2021) e Bakhmutova (2020) podem ser citadas como exemplos de como o ambiente antártico afeta a constituição desse clima e como impacta nas modalidades de comportamento e o desempenho do grupo.

Logo, é possível observar que o clima do grupo “pode variar desde sentimentos de bem-estar e satisfação até mal-estar e insatisfação, passando por gradações de tensão, estresse, entusiasmo, prazer, frustração e depressão” (Moscovici, 2022, p. 153). Essas variações podem ocorrer dentro de um mesmo grupo e nem todos experimentam afetos negativos. Sandal, Leon e Palinkas (2006) citam expedições polares em que as tripulações vivenciaram uma dinâmica de coesão social e não apresentaram declínio em seu funcionamento adaptativo, bem como mencionam que essas dinâmicas de grupo variam de acordo com as missões, com a personalidade e com a cultura dos seus membros e das estações antárticas. Da mesma forma, Kokun e Bakhmutova (2021) e Nash (2022) ressaltam a influência do clima nas equipes para seu funcionamento em missões antárticas, o que pode impactar de modo favorável ou desfavorável para a dinâmica dos grupos.

Nessa perspectiva, Palinkas (2001) enfatiza que a dinâmica do grupo em missões antárticas pode ser caracterizada por tensão, conflito ou coesão, afetando o trabalho e as relações entre os membros das equipes. Dessa maneira, destaca-se a importância das relações interpessoais nas interações no ambiente antártico, sendo estas influenciadas pelas variáveis mobilizadas em cada pessoa e dinâmica de grupo. Por isso, estudar os fatores que afetam o manejo dessas relações pode contribuir para estimular características que estimulem o bem-estar, qualidade de vida e harmonia nesse ambiente de superlativos.

2.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A PDT foi apresentada nos anos 80 pelo francês Christophe Dejours, especialista em medicina do trabalho e psicanalista, que buscou compreender como os trabalhadores não adoeciam, mesmo sob intensa pressão da organização do

trabalho. Dejours destaca que o trabalho pode ser patogênico e gerar sofrimento, mas também ser fonte de prazer e equilibrante da saúde mental e física dos sujeitos.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2014) discutiram sobre os potenciais e limites do labor, situam-no em um *continuum* de sofrimento e bem-estar, em que se destaca o papel da intersubjetividade, ou seja, das relações interpessoais no trabalho. Estas podem ser fontes de satisfação quando estabelecidas de modo favorável e causa de sofrimento quando desagradáveis. Logo, a organização de trabalho é composta de relações sociais que ultrapassam a dimensão técnica e por meio dessas interações os sujeitos buscam, individual ou coletivamente, construir estratégias para lidar com o sofrimento e obter reconhecimento (Dejours, 2015).

Nesse percurso, o trabalho representa papel central na construção da identidade e sentido na vida das pessoas, processo que é dinâmico e está em constante construção (Vieira; Mendes; Merlo, 2013). Nesse sentido, Dejours, Abdoucheli e Jayet (2014) ressaltam ser importante abordar a dinâmica laboral de forma abrangente e processual, em que se contemplam a origem e as transformações do sofrimento correlacionadas à organização do trabalho.

Esta tem o potencial de ser fonte de sentido, satisfação e prazer quando os sujeitos encontram espaço para exercer autonomia e perceber suas contribuições para realizar suas atividades. No entanto, o trabalho pode gerar insatisfação, desprazer e limitar a criatividade das pessoas quando a organização é rígida, podendo afetar o equilíbrio físico e psíquico dos sujeitos quando restringe as possibilidades de ajustes entre as prescrições, as características dos sujeitos e o trabalho real (Dejours, 2015). Nesse espaço entre o trabalho prescrito e o real ocorrem conflitos técnicos e sociais, bem como contradições, incoerências e inconsistências que causam dificuldades na realização das atividades (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014).

Ferreira, Dias e Siqueira (2019) realizaram pesquisa, sob a ótica da PDT, para identificar os agravos físicos e sociais em policiais militares e suas relações com a organização do trabalho. Nesse estudo, indicaram um distanciamento entre as prescrições e a realidade que os policiais encontram em seu cotidiano. O que pode exigir desses trabalhadores ações rápidas por envolver ameaças, realidade

que gera tensões físicas, psíquicas e sociais para esses militares com potencial para gerar sofrimento e afetar a sua saúde física e mental.

Nessa perspectiva, Dejours (1999) afirma que o sofrimento é inerente ao trabalho, inevitável e não podemos eliminá-lo, mas tentar transformá-lo e canalizá-lo de forma adequada às necessidades do sujeito e da organização de trabalho. O autor sinaliza ainda que o sofrimento acontece em decorrência do conflito entre as prescrições da organização do trabalho e o funcionamento psíquico dos sujeitos e dos grupos. Além disso, Monteiro, Vieira e Mendes (2015) pontuam serem as relações dos sujeitos e coletivos com a organização determinantes para a trajetória dos sofrimentos oriundos dessas interações.

Portanto, para a PDT, sofrimento e prazer podem acontecer no trabalho, um não exclui o outro, pois são indissociáveis (Vieira; Mendes; Merlo, 2013). Essa assertiva pode ser reforçada por Mendes e Tamayo (2001) ao apresentar resultados de pesquisa realizada com funcionários de uma empresa pública de abastecimento e saneamento. A análise dos dados indicou que prazer e sofrimento não foram categorias excludentes, mas foi observado predomínio do prazer, associado à autonomia para desempenhar as tarefas e à valorização do trabalho, enquanto o sofrimento foi relacionado à falta de liberdade nas atividades.

Pimenta *et al.* (2020) estudaram o prazer, o sofrimento e a comunicação no trabalho de enfermeiros. Esses autores observaram uma diminuição nas comunicações, conforme os indicadores de sofrimento aumentavam, assim como uma intensificação dos aspectos associados ao prazer à medida que se elevavam os fatores de comunicação interpessoal. Identificaram que ambos afetavam o desempenho das tarefas: a satisfação, incrementando-o, e a aflição, dificultando-o. Outro estudo utilizando a PDT como referencial, realizado por Ferreira *et al.* (2017) sobre o risco de adoecimento no trabalho de policiais militares, associou às vivências de prazer ao espaço encontrado por esses profissionais para expressão de seus posicionamentos e os fatores de sofrimento relacionados à falta de reconhecimento no trabalho.

Desse modo, a PDT pontua que o trabalho leva os sujeitos a mobilizarem estratégias de mediação para lidar com esse sofrimento. Estas podem ser as

chamadas estratégias defensivas ou a mobilização subjetiva (Mendes; Lima; Facas, 2007). Assim, ressalta-se que, para a PDT, trabalhar requer do sujeito habilidades para suportar o sofrimento até que os meios para superar as adversidades sejam encontrados. Essa perspectiva implica experimentar e arriscar-se, pois é da tolerância ao sofrimento que o sujeito encontra a solução para os desafios colocados pelo real do trabalho (Mendes; Lima; Facas, 2007). Dessa forma, as chamadas estratégias de defesa são empregadas para adaptar o sujeito às pressões da organização do trabalho com o objetivo de distanciá-lo do sofrimento (Dejours, 1999).

Essas estratégias viabilizam uma proteção ao psiquismo que possibilita aos trabalhadores se manterem na normalidade, continuarem a produzir e evitam a descompensação. Logo, contribuem para controlar o sofrimento, evitando que se transforme em patologia (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014). A compreensão dessas estratégias possibilita o acesso ao sofrimento, muitas vezes, negado e em metamorfose no discurso dos sujeitos (Vieira; Mendes; Merlo, 2013).

As estratégias defensivas são estritamente mentais e não modificam a realidade que causa o sofrimento. Dessa forma, proporcionam um equilíbrio frágil, mas contribuem para evitar descompensações. Por isso, os trabalhadores podem não reconhecer e não falar diretamente sobre o seu sofrimento, tentando negá-lo e mantendo o foco distante da organização do trabalho (Vieira; Mendes; Merlo, 2013).

Outrossim, apesar de essas estratégias atuarem na minimização do sofrimento, podem ter eficácia limitada, porque, ao se distanciarem da sua causa, forma e conteúdo, dificultam o processo de enfrentamento adequado e podem agravá-lo (Dejours, 2015). Nesse percurso, pode ocorrer o deslocamento da responsabilidade do sofrimento para os sujeitos, enquanto a organização do trabalho não é questionada, nem incluída nas análises dos processos geradores de angústia e sofrimento (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014). Conforme apontam Vieira, Mendes e Merlo (2013, p. 155-156)

[...] há o risco de que as estratégias de defesa construam um ciclo que, no longo prazo, conduza ao agravamento do sofrimento e ao adoecimento que pretendiam evitar: o sofrimento conduz à elaboração de estratégias defensivas, que apresentam o risco de alienação; essa favorece a situação que desencadeia o sofrimento, agravando-o, o que aumenta o risco de

desencadear uma crise de identidade e um quadro de descompensação, que sinaliza o esgotamento da eficácia da estratégia de defesa.

Essas estratégias defensivas podem ser coletivas e individuais. As coletivas são elaboradas, organizadas e gerenciadas em grupo (Vieira; Mendes; Merlo, 2013). Os sujeitos vivenciam o sofrimento individualmente, mas coletivamente constroem estratégias de defesa comuns para defender-se dele. Assim, as estratégias coletivas de defesa contribuem para a estruturação do grupo, sua coesão, estabilização e estimulam a cooperação, o que impacta na busca das metas colocadas pela organização do trabalho. Além disso, essas estratégias proporcionam ao sujeito uma estabilidade que seria difícil conseguir, somente, com as suas defesas individuais (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014).

As estratégias coletivas de defesa podem envolver a presença de comportamentos paradoxais e ritualísticos, característicos de cada coletivo de trabalho (Vieira; Mendes; Merlo, 2013). Ademais, podem ser mencionadas como exemplos de estratégias de defesa, tanto individuais quanto coletivas, que podem ser utilizadas para tentar manter o equilíbrio e evitar o adoecimento, tais como as indicadas abaixo:

[...] racionalização, negação, aceleração de cadências, uso de brincadeiras durante o trabalho, chegar antes do horário, optar por seguir ou não, os *scripts*, criar expressões verbais, buscar apoio no coletivo de trabalho; embotamento afetivo, distanciamento do cliente, individualismo e passividade (Vieira; Mendes; Merlo, 2013, p. 156).

As estratégias defensivas mostram-se importantes recursos para lidar com as pressões organizacionais. No entanto, é importante que exista espaço para serem questionadas e repensadas, bem como a análise dos processos que a envolvem, o que deve incluir abordar as pressões impostas pela organização do trabalho. Dejours (2015) destaca a importância desse movimento para o aprimoramento da relação saúde mental e trabalho.

Nesse sentido, a PDT pontua que em situações nas quais é possível o sujeito contribuir para a resolução dos problemas e desafios, exercer a sua inteligência e capacidade criativa, o sofrimento pode se converter em capacidade produtiva (Vieira; Mendes; Merlo, 2013). Nessas circunstâncias, ocorre o que a PDT nomeia como

mobilização subjetiva do trabalhador que está relacionada à transformação do sofrimento patológico em criativo. Esse movimento pode beneficiar tanto o sujeito quanto a organização de trabalho, facilitando a subversão do sofrimento em prazer, fortalecendo a identidade do sujeito e reforçando sua resistência ao risco de desestabilização psíquica e somática. Assim, o trabalho pode atuar como um mediador para a saúde física e mental (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014; Dejours, 1999).

Assim sendo, a PDT menciona que é possível ir além da busca pelo equilíbrio e ser fonte satisfação, por meio da transformação do sofrimento patológico em sofrimento criativo. Para tal finalidade, ao deparar-se com imprevistos, incoerências e insuficiências das prescrições da organização do trabalho, os sujeitos precisam engajar-se e colocar em movimento sua subjetividade, sua inteligência prática para tentar dar conta do trabalho real e preencher a lacuna existente em relação ao trabalho prescrito (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014).

Dessa forma, pode ocorrer a mobilização subjetiva, conceituada como

um processo intersubjetivo que se caracteriza pelo engajamento de toda a subjetividade do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho. Para tal, é fundamental a dinâmica contribuição – retribuição simbólica que pressupõe o reconhecimento do fazer do trabalhador pelos pares e pela hierarquia. A mobilização subjetiva permite a transformação do sofrimento a partir de uma operação simbólica: o resgate do sentido do trabalho. Este sentido depende de um outro: do coletivo de trabalho (Vieira; Mendes; Merlo, 2013, p. 259).

Logo, é possível pontuar que a mobilização subjetiva requer esforços de diversas ordens, tais como emprego da inteligência criativa, expressão de opiniões para colaborar no manejo das contradições e no enfrentamento das dificuldades. Essa mobilização do trabalhador atua como elemento potente para que ele atribua sentido e significado às suas atividades e consiga lidar com o sofrimento, subvertendo-o em prazer e fonte de satisfação, numa dinâmica que favorece sua saúde mental e fortalece sua identidade (Gómez, 2016).

Portanto, a mobilização subjetiva emerge da dinâmica que acontece entre a singularidade do trabalhador e a coletividade (Monteiro; Vieira; Mendes, 2015). Nessa perspectiva, Vieira, Mendes e Merlo (2013) destacaram como seus elementos

constituintes: a inteligência prática, a cooperação, o reconhecimento e o espaço público de discussão.

A inteligência prática é mobilizada pelo trabalho real que demanda ajustes das prescrições organizacionais e requer a criatividade, astúcia e sagacidade do trabalhador. De certa forma, implica transgressão das normas e envolve a utilização da experiência em prol da criação de algo diferente da prescrição. Essa inteligência se mostra espontaneamente, não é possível prescrevê-la. Para facilitar a sua emergência, basta que ela não seja bloqueada pela rigidez organizacional, ou seja, a condição básica para que ela possa surgir é a flexibilidade da organização do trabalho que deve oferecer espaço para os sujeitos criarem (Albarelo; Freitas 2022; Vieira; Mendes; Merlo, 2013).

Além disso, sendo transgressiva, a inteligência prática precisa de validação social para ter eficácia no coletivo (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014; Dejours, 1999). Esse processo requer que a organização assuma a necessidade de adaptações das prescrições para dar conta do real do trabalho. Para isso, é importante oferecer aos seus trabalhadores um espaço público interno para o compartilhamento das ideias, discussão das prescrições e propostas de melhorias dos processos de trabalho.

Esses espaços são construídos e fortalecidos por meio de relações de confiança e cooperação. Negar esse espaço, é assumir o risco de que os sujeitos de desmobilizem e enfraquecer a sua vontade em colaborar, na medida em que as suas iniciativas não são reconhecidas. Contudo, esses espaços, quando ofertados, são elementos que contribuem para a dinâmica da retribuição simbólica ao sujeito por meio do reconhecimento por suas contribuições em prol do trabalho e da coletividade e se convertem em benefício da sua identidade (Dejours, 1999; Vieira; Mendes; Merlo, 2013).

Nesse contexto, desenvolve-se um saber que, ao se tornar coletivo, transforma-se em cooperação que significa ação conjunta para atingir objetivos comuns. Assim como a inteligência prática, a cooperação não é mecânica e não pode ser imposta, surge de forma espontânea, a partir do desejo dos sujeitos de contribuir com a coletividade. Assim como a inteligência prática, a cooperação se baseia na confiança e ocorre no âmbito das relações interpessoais. O desejo de

cooperar implica a disposição para envolver-se nos espaços públicos de discussões e isso pode gerar conflitos, deliberações e mediações no âmbito coletivo (Mendes; Lima; Facas, 2007). Além disso, a dinâmica da cooperação e do reconhecimento requer o envolvimento em um coletivo de trabalho e demanda a validação do outro. Assim, destaca-se que diversas são as fontes de reconhecimento, tais como chefias, subordinados, clientes, pares e comunidades de pertença (Vieira; Mendes; Merlo, 2013).

Logo, essa validação é um processo intersubjetivo que pode proporcionar a ressignificação do sofrimento, ser fonte de satisfação, prazer, favorecer o fortalecimento da identidade e proteger a saúde mental do trabalhador (Monteiro; Vieira; Mendes, 2015). Ao contrário, não ter o trabalho reconhecido pode ser prejudicial para a identidade, gerar sofrimento patogênico e causar danos à saúde física e mental do trabalhador (Dejours, 1999).

Winter e Alf (2019), ao utilizarem a PDT para fundamentar seus estudos sobre vivências de prazer e sofrimento de policiais militares, verificaram que decisões centralizadas geraram insatisfação nos policiais em razão da falta de espaço de discussão e impedimentos para o uso da inteligência prática. Porém, esses mesmos autores observaram que, quando esses policiais puderam vivenciar relações de confiança, cooperativas e nas quais foi possível exercer a autonomia, foram relatadas vivências de prazer e de fortalecimento desses militares. Winter e Alf (2019) enfatizam que relações pautadas na cooperação contribuem para mitigar erros e estimular o desempenho, tanto individual quanto coletivo, além de canalizar o sofrimento para caminhos menos patológicos.

Por isso, é primordial que as organizações de trabalho avaliem suas estratégias para lidar com os trabalhadores, buscando estimular a inteligência prática, criar espaços de fala e de cooperação, e reconhecer suas contribuições.

2.3 DESEMPENHO: DEFINIÇÕES E FATORES RELACIONADOS

Desempenho no trabalho está relacionado ao cumprimento das ações atribuídas ao sujeito, que colaboram para alcançar as metas organizacionais. O

desempenho que interessa às organizações não é a realização de qualquer atividade, mas aquelas que colaborem para o alcance dos seus objetivos. A realização dessas tarefas contempla o ambiente psicológico da organização, como estabelecer relacionamentos interpessoais que contribuam para um local de trabalho favorável ao cumprimento das metas pessoais e institucionais (Bendassolli, 2012; Chiavenato, 2009; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

O desempenho no trabalho envolve múltiplas dimensões: comportamental, interpessoal, contextual, individual e organizacional. Além disso, caracteriza-se pela interação entre motivação, habilidades e condições presentes no ambiente de trabalho para a realização das tarefas. Logo, o desempenho acontece apenas quando, simultaneamente, a pessoa for capaz, quiser e puder fazer a atividade. Assim, é possível observar que o desempenho possui aspectos individuais, mas a sua expressão acontecerá em determinado contexto, sendo diretamente influenciado pela maneira como o trabalho está organizado. Dessa forma, destaca-se a motivação como fundamental para o desempenho, pois as pessoas precisam ser mobilizadas a empreender esforços para a busca dos resultados almejados pela organização (Coelho Junior; Borges-Andrade, 2011; Hutz *et al.*, 2020).

Nash (2022) pesquisou características recomendadas para a indicação de membros de missões na Antártica. Por meio dos resultados obtidos, ressaltou ser fundamental observar características que possam indicar o prognóstico de desempenho, individual e em grupo, dos possíveis expedicionários, almejando a identificação de aspectos que possam indicar a adaptação às tarefas e ao convívio com os demais. Além disso, mencionou como preditores de desempenho favorável na Antártica: alta motivação, satisfação, adaptabilidade, baixo tédio, controle emocional e habilidade para estabelecer relacionamentos interpessoais. Porém, sinalizou o dinamismo das situações, indicando que algo pode ser adequado em determinados momentos ou grupos e pode não ser em outros. Esses aspectos que indicam um bom desempenho estão alinhados com os requisitos apontados na literatura que aborda o tema como um conceito multicausal, composto por fatores individuais, interpessoais, organizacionais e contextuais, conforme indicado por Bendassolli (2012).

Assim como Nash (2022), Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) e Robbins, Judge e Sobral (2010) salientam a satisfação no trabalho como um preditor para a compreensão do desempenho. Este é um constructo relativo ao conjunto de sentimentos positivos que a pessoa tem e pressupõe-se que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos. Hipótese confirmada por evidências empíricas e considerada essencial no âmbito organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Além disso, Bendassolli (2012) diferenciou as definições de resultado e eficiência do conceito de desempenho. Esse autor citou que resultados são circunstâncias relacionadas a sujeitos ou coisas mudadas pelo desempenho que podem colaborar ou não para as metas organizacionais. Portanto, o resultado está ligado às consequências do desempenho, ou seja, são o produto do trabalho, consequências das *performances* que causam modificações e influenciam no ambiente, nos sujeitos e nos objetos. Logo, esses resultados podem envolver fenômenos complexos para serem analisados e englobar aspectos objetivos, quantitativos e/ou subjetivos, qualitativos. Outrossim, o resultado pode ser afetado por dimensões mais abrangentes como disponibilidade de recursos, demanda, crises econômicas, transformações tecnológicas, entre outros fatores.

Ademais, o termo eficiência foi relacionado por Bendassolli (2012) à apreciação do resultado do desempenho. Para tal devem ser estabelecidos requisitos por meio dos quais os resultados serão avaliados. Assim como estes, a eficiência é influenciada por fatores mais amplos que escapam ao controle do indivíduo. Portanto, determinado resultado pode ser considerado eficiente ou não para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, é necessária a organização esclarecer quais são os seus objetivos, as atividades a serem realizadas, enfim colocar para os sujeitos, da maneira mais clara possível, as expectativas em relação a eles. Assim, torna-se possível afirmar que o desempenho está vinculado a interpretação, tanto do sujeito que realiza as atividades quanto daqueles que o avaliam, bem como está relacionado à construção coletiva de significados que embasam os critérios para a sua interpretação (Bendassolli, 2012).

Na Antártica, os fatores que influenciam o desempenho têm sido observados por alguns pesquisadores. Nesse ambiente, Kokun e Bakhmutova (2021) associaram bem-estar e desempenho adequado aos aspectos de personalidade e interpessoais. Por sua vez, Palinkas (2000) relacionou o desempenho positivo às características de personalidade, relacionamentos interpessoais e estratégias de enfrentamento que o sujeito dispõe para lidar com as demandas da missão, mas enfatizou os aspectos ambientais de isolamento, confinamento e ambiente extremo como elementos que influenciam a *performance* no continente gelado. Enquanto Jaksic *et al.* (2019) destacaram a importância da capacidade de adaptação ao isolamento e ao confinamento na Antártica como característica preditora do desempenho e da satisfação com o trabalho nesse local.

Além desses fatores, é importante pontuar o aspecto dinâmico do desempenho, pois adaptações se fazem necessárias conforme as situações mudam. Isso pode exigir adequações quanto ao modo de realizar as funções, bem como demandar ajustes das condições oferecidas para os trabalhadores e dos critérios para avaliar a eficiência dos resultados dos seus desempenhos (Bendassolli, 2012; Hutz *et al.*, 2020).

Dessa maneira, Bendassolli (2012) ressalta a relevância de alguns fatores para o alcance de um desempenho satisfatório nas organizações. Esse autor menciona estudos que correlacionam a estabilidade emocional dos sujeitos com suas habilidades para manejar o estresse e as pressões do trabalho, o que contribui para a obtenção de melhores desempenhos. O autor também cita outros aspectos como preditores de bom desempenho, tais como a experiência, habilidades cognitivas, motivação, características do cargo, fatores situacionais e autoeficácia. Além desses fatores, o *feedback* foi indicado como ação que pode colaborar para o aprimoramento do desempenho por meio dos impactos que causam nos sujeitos.

Ademais, no trabalho em equipe, o desenvolvimento e o aprimoramento dessas características podem ser estimulados para melhorar a *performance* dos indivíduos e dos grupos e até mesmo suprir carências que possam existir em relação a esses fatores (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Assim, o desempenho precisa ser avaliado para verificar se os objetivos organizacionais estão sendo

alcançados, pois isso pode favorecer o planejamento das ações e a orientação do pessoal em prol dos objetivos da organização (Chiavenato, 2009; Hutz *et al.*, 2020).

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste subcapítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Nele estão descritos a classificação, o campo do estudo, o processo de coleta e análise dos dados.

De acordo com a natureza, **o estudo classifica-se** como pesquisa aplicada, pois buscou analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais do GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF a fim de contribuir para a melhoria dos processos que envolvem a missão (Gerhardt; Silveira, 2009; Marconi; Lakatos, 1999). Dessa forma, ao propor a aplicação dos conhecimentos obtidos, esta pesquisa se alinha às premissas desse mestrado profissional, cujo propósito volta-se para questões práticas.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, com enfoque qualitativo. Enquadra-se como pesquisa qualitativa, pois buscou compreender e interpretar a realidade a partir da análise dos processos, das relações e dos significados (Minayo, 2016). Conforme Gerhardt e Silveira (2009), esta pesquisa também se classificou como quantitativa, porque foram utilizadas técnicas de coleta de dados que visaram à mensuração do objeto de estudo. Essas informações foram levantadas e apresentadas fazendo o uso da estatística descritiva (distribuição de frequência e representação gráfica) (Barbetta, 2012). Essa conjugação de abordagens mostrou-se necessária para realizar o levantamento e a interpretação dos resultados neste estudo.

Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como exploratório, na medida em que buscou aprimorar conhecimentos relacionados ao objeto de estudo (Gil, 2008). Quanto aos procedimentos empregados, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. É possível afirmar que a pesquisa bibliográfica foi o primeiro passo a ser dado na trajetória deste estudo, pois esse procedimento se caracteriza pela análise de materiais que já foram produzidos sobre o tema (Gil,

2008). Logo, foram realizadas leituras para delimitar a abrangência da pesquisa, para buscar informações sobre o tema e para fundamentar os dados obtidos.

Quanto ao estudo de caso, esse delineamento se mostrou apropriado aos objetivos deste trabalho, pois essa é uma forma de delineamento que propõe a análise profunda de um ou poucos objetos no contexto em que se desenvolvem (Gil, 2008; Yin, 2018). Por isso, ao propor estudar seis GB e buscar conhecer como os relacionamentos interpessoais impactam a missão, buscava-se um exame aprofundado dessas relações, assim o estudo de caso foi empregado.

Outrossim, esse método é recomendado quando o problema de pesquisa envolve perguntas do tipo “como” ou “por que” determinado fenômeno ocorre. Além disso, é sugerido em situações nas quais não se tem controle sobre as ocorrências e esse procedimento pode ser composto de sujeitos, instituições, processos, programas, certos locais e, até mesmo, eventos (Yin, 2018). Essas premissas se aplicaram a esse estudo que teve a pergunta de pesquisa iniciada pelo questionamento “como”, e configurou-se como situação em que não havia controle, além de ter sido composto por sujeitos integrantes de um programa de Estado, os GB do PROANTAR.

Dessa forma, esta pesquisa foi realizada considerando que o **campo do estudo** é um ambiente isolado, confinado e extremo (ICE), o que representa inúmeros desafios para os GB, tantos nos aspectos físicos quanto nos ambientais e interpessoais. Esse contexto envolve a convivência com diversos grupos e a realização de intensas atividades que demandam esforços adaptativos para lidar com tais exigências (Cobra, 2008; Palinkas, 2003). Assim, o objeto de estudo estabelecido foi pesquisar como os relacionamentos interpessoais do GB podem afetar o desempenho desses militares e como eles lidam com tais demandas.

Para a **coleta de dados** utilizaram-se como técnicas: a entrevista semiestruturada (Apêndice A), o questionário com perguntas abertas e a escala social, aplicados pelos Google Forms. Esses itens estão descritos no Apêndice B, além da pesquisa bibliográfica por meio da coleta de publicações relacionadas ao objeto de estudo, tais como artigos, informações contidas no *site* da SECIRM, livros, entre outros.

A entrevista foi escolhida como técnica de coleta de dados para explorar as percepções dos entrevistados em relação à comissão da qual fizeram parte. Essa técnica possibilita esclarecer dúvidas e aprofundar discussões sobre o objeto de estudo. Nesta pesquisa foi empregada a entrevista semiestruturada que envolve o planejamento de um roteiro prévio, a partir do qual outras questões poderão ser formuladas (Minayo, 2016).

Outra técnica de coleta de dados proposta foi o questionário com perguntas abertas. Essa é uma ferramenta aplicada por escrito, sem a presença do pesquisador. Complementando o conjunto de técnicas, a escala social é utilizada para mensurar atitudes e opiniões relacionadas aos fenômenos sociais. É formada por índices que recebem valores, possibilitando a medição de certos indicadores. Para isso, existem diversos tipos de escalas que se caracterizam pela escolha de séries graduadas de itens (Gil, 2008; Marconi; Lakatos, 1999).

Neste estudo, a escala social foi adaptada a partir da ferramenta “Dimensões Interpessoais”, utilizada para avaliar questões associadas aos relacionamentos propostas por Fela Moscovici (2022), e a técnica original está contida no Anexo A. A ferramenta contém 20 sentenças que avaliam os seguintes aspectos: comunicação efetiva, saber ouvir, reação a *feedback*, expressão de *feedback*, persuasão, liderança efetiva, abertura, flexibilidade, autoconfiança, independência, resistência ao estresse, apoio, competição, impacto da participação nos relacionamentos, espontaneidade, sensibilidade, lidar com conflito, relacionamento próximo, iniciativa e experimentação. Observa-se que cada pergunta reflete uma dimensão e o conteúdo avaliado em cada aspecto está expresso nas questões.

Esta escala pode ser enquadrada como uma escala ordinal do tipo Likert, pois busca um grau mensurado das perguntas, indicando a posição relativa da questão sem associação com a distância das posições. Existem diversos tipos de escala Likert, como, por exemplo: concordância, frequência, importância e probabilidade. Estas podem ter 3, 5, 7, 9 ou mais pontos, sendo recomendada quantidade ímpar de posições para o respondente manifestar a sua percepção em relação a determinado assunto (Gianesi; Corrêa, 2008; Gil, 2008). Nesta investigação, foi empregada uma

escala Likert de 5 pontos do tipo frequencial. A técnica original conta com 7 pontos, porém foi feita uma adaptação e foram adotados 5 pontos para facilitar a análise.

Além disso, destaca-se que a escala original questiona os respondentes quanto a sua atuação no grupo e neste estudo os participantes foram inquiridos sobre a sua percepção em relação à postura do seu GB como um todo. Logo, as questões foram adaptadas para avaliar a percepção dos participantes em relação à dinâmica do grupo em relação às variáveis propostas pela técnica construída por Fela Moscovici (2022). Além disso, na apresentação dos resultados deste estudo, a ordem dos tópicos foi organizada segundo a avaliação da pesquisadora, levando em consideração a semelhança do conteúdo das perguntas, e não a sequência em que as sentenças foram apresentadas aos participantes, que seguiu o proposto na escala original. Entretanto, ressalta-se que essas adaptações não alteraram o sentido da técnica, pois as perguntas não dependeram umas das outras para serem respondidas. Desse modo, a utilização da escala social de Moscovici (2022) auxiliou na avaliação da percepção dos participantes em relação às dimensões apontadas pela autora como relevantes nos relacionamentos interpessoais.

Dessa maneira, em relação aos objetivos deste trabalho, a pesquisa em fontes bibliográficas contribuiu para descrever o contexto e a estrutura do PROANTAR, observar o processo de constituição dos GB, apresentar o papel estratégico desses grupos para a permanência do Brasil na Antártica e para analisar os resultados de outros estudos em terras austrais.

Por outro lado, o questionário com perguntas abertas e a escala foram selecionados para auxiliar na identificação dos fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais do GB. Já a entrevista, além dessa meta, obteve informações sobre como essas características afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos grupos, bem como possibilitou o aprofundamento dessas questões. Os roteiros dessas técnicas de pesquisa foram construídos com base nos objetivos e no referencial teórico proposto neste estudo, que também serviram de suporte para a elaboração das metas deste trabalho. Assim, o roteiro das entrevistas e questionários foi construído em blocos relacionados a cada objetivo específico de modo que facilitasse a compreensão de como esses dados

foram obtidos. Por fim, apresenta-se a forma como as informações foram coletadas de acordo com os objetivos e a técnica de coleta de dados:

Quadro 1 – Medição dos objetivos

OBJETIVO GERAL: Analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais dos GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMO FOI MEDIDO?
Descrever a estrutura do PROANTAR, no contexto do STA, e os processos de composição, preparação e acompanhamento dos GB que guarnecem a EACF.	Pesquisa bibliográfica e Entrevistas
Identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais do GB que guarnecem a EACF.	Escala social, Questionários e Entrevistas
Compreender como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF.	Questionários e Entrevistas
Discutir como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para melhoria da seleção, treinamentos e acompanhamentos da missão dos GB na EACF.	Pesquisa bibliográfica e Entrevistas

Fonte: Autoria própria (2024).

Cabe ressaltar que mensurar o desempenho é uma necessidade organizacional cotidiana. Algumas tarefas permitem que essas medidas sejam quantificadas, tais como o número de objetos produzidos. Porém, nem todas as atividades são fáceis de medir, como a qualidade das relações. Entretanto, existem formas de aferir o desempenho qualitativo, como, por exemplo, avaliar a percepção dos sujeitos em relação a determinada situação (Gianesi; Corrêa, 2008), conforme proposto nesta pesquisa.

Ao escolher militares que fizeram parte dos GB para compor a amostra deste estudo, buscou-se compreender o impacto dessas relações sob a percepção dessas pessoas. Escolha que, necessariamente, envolveu uma mensuração qualitativa, conforme Gianesi e Corrêa (2008) indicaram. Dessa forma, foram propostas como técnicas de coleta de dados ferramentas que visaram à identificação dos pontos de vista dos participantes. Assim, ainda que a análise dos dados tenha sido, predominantemente, qualitativa, a pesquisa também se enquadrou como quantitativa. Uma vez que buscou medir de forma numérica as concepções dos

participantes na escala social e pela elaboração de tabelas frequenciais no levantamento dos dados dos questionários e das entrevistas.

Quanto à escolha da amostra, os participantes foram definidos por meio de amostragem não probabilista do tipo intencional. Amostras não probabilistas são aquelas que não empregam métodos aleatórios de seleção e a escolha dos participantes se relaciona aos critérios estabelecidos pelo pesquisador (Gil, 2008; Marconi; Lakatos, 1999). Essas amostras se caracterizam pela seleção de integrantes da população que possam fornecer dados relevantes e representativos para a finalidade do estudo (Yin, 2016).

Sobre os **possíveis** participantes, os nomes dos militares que compuseram os grupos são do conhecimento da pesquisadora responsável e são informações públicas na MB. Considera-se necessário pontuar que a pesquisadora trabalha há 13 anos no processo seletivo, treinamentos e acompanhamentos do GB e foram tomados os cuidados para garantir que os militares tivessem plena liberdade para escolher participar ou não do estudo.

Ademais, a SECIRM foi contatada para apresentar o projeto a essa OM de modo que obtivesse apoio para a realização da pesquisa, bem como favorecer a comunicação futura dos resultados e possíveis contribuições à seleção, aos treinamentos e aos acompanhamentos. No entanto, ressalta-se que a SECIRM não se caracterizou como instituição coparticipante, pois nela não houve o desenvolvimento de nenhuma etapa da pesquisa.

Desse modo, ainda que, previamente à realização do projeto, contatos informais já tivessem sido realizados para identificar a viabilidade do estudo, somente após a qualificação foi avaliado o momento mais apropriado para apresentar a proposta ao Secretário da CIRM. Oportunidade que precisou aguardar algum tempo devido à questões administrativas. Entretanto, quando foi possível, o projeto foi levado ao Secretário da CIRM, Contra-Almirante Ricardo JAQUES Ferreira, pelo Subsecretário para o PROANTAR, à época, CMG LEONARDO MACHADO. Assim, a pesquisa foi autorizada, conforme registrado no Apêndice C.

Portanto, os GB que concluíram as suas missões nos últimos seis anos foram a amostra estabelecida para este estudo. Destaca-se que, desde o início do

PROANTAR em 1982, a composição dos grupos e até mesmo a estrutura das instalações na EACF foram modificadas. Logo, diante da impossibilidade de englobar todas equipes, os seis últimos grupos foram convidados para esta pesquisa. Esse período compreende grupos que participaram da construção da nova estação, bem como a transição para as novas instalações, o que impactou o trabalho desses militares. Por isso, o convite para participar da pesquisa foi enviado aos membros do GB 2017-2018 até o GB 2022-2023.

Nesse período, o GB de GB 2017-2018 foi composto por 15 militares. Durante os GB 2018-2019, 2019-2020 e 2020-2021, 16 militares faziam parte do grupo, pois foi acrescida a função do enfermeiro. Enquanto nos GB 2021-2022 e 2022-2023 passaram a ter 17 militares, porque se adicionou um militar ao GB para a função de controle de avarias. Logo, no período da amostra, 97 integrantes fizeram parte dessas equipes, porém a quantidade de possíveis participantes são 92 militares, pois cinco deles compuseram dois GB no período do estudo.

O contato inicial com os grupos foi feito por um breve vídeo, encaminhado para os seis grupos de WhatsApp desses GB, convidando-os a participar da pesquisa. Esse contato foi mediado por um membro de cada GB e teve como meta apresentar os objetivos da pesquisa, bem como destacar que a participação era voluntária. Após o envio do convite, foi encaminhado o *link* para o acesso ao formulário no Google Forms. Todos os membros dos seis grupos foram convidados a responder o questionário e a escala pelo Google Forms sem a identificação. Propor que os participantes respondessem a essa ferramenta de forma anônima teve como objetivo facilitar que se sentissem mais confortáveis para contribuir, ou não, e estimulá-los a participar da pesquisa de forma livre e espontânea. Nessa ferramenta foi colocado o convite para aqueles que estivessem dispostos a participar das entrevistas para entrar em contato, via WhatsApp, com a pesquisadora.

Dessa forma, os dados foram coletados entre os dias 09 de janeiro e 29 de fevereiro de 2024. Quanto aos questionários e às escalas sociais, após a coleta de dados, as informações foram baixadas e apagadas do Google. Foram obtidas respostas de 46 participantes na escala social, o que representa a participação de

50% dos militares que compuseram a amostra. Desses, 44 participantes responderam ao questionário, ou seja, 47,83% da amostra.

As entrevistas foram, preferencialmente, presenciais ou *online*. Foram realizadas 17 entrevistas das quais sete ocorreram *online*, por meio do ZOOM ou do WhatsApp, e dez presenciais, em salas que garantiram a privacidade dos entrevistados. Em ambas as modalidades de aplicação, as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos participantes.

Dentre os entrevistados, apenas dois tinham menos de dez anos na MB, os demais tinham mais de 20 na instituição quando realizaram a missão. Optou-se por não relatar outros dados demográficos para evitar a identificação dos participantes. Essas entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora responsável e tiveram a duração média de 1 hora. Posteriormente, foram transcritas integralmente por meio da plataforma *Reshape* e revistas, manualmente, para efetuar correções. Essas não foram anexadas neste trabalho para preservar a identidade dos participantes.

Para avaliar se a quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente, utilizou-se o critério saturação, que representa um meio de estabelecer quando novas observações não acrescentam elementos significativos para o conhecimento do objeto de estudo (Thiry-Cherques, 2009). Logo, ainda que não seja possível determinar, antecipadamente, a quantidade exata de entrevistas necessárias para atingir a saturação, é importante estimar a quantidade de participantes que precisarão ser acessados (Minayo, 2014). Desse modo, Thiry-Cherques (2009) recomenda, no mínimo, seis observações. Além disso, esse autor indica que o protocolo de pesquisa precisa chegar ao ponto em que novas observações não acrescentem informações relevantes, acrescido de 1/3 de observações para confirmar a saturação. Portanto, um protocolo deve ter no mínimo oito observações.

Neste estudo, a análise da saturação foi feita em cada categoria inicial e observou-se ter sido atingida de forma diversa em cada uma delas. Ao examinar os dados, identificou-se que a última categoria a confirmar a saturação foi “satisfação na missão”, na entrevista 14, enquanto as demais saturaram antes, pois novas observações acrescentadas de 1/3 das entrevistas não adicionaram novos dados. Por isso, ao avaliar a saturação e o conteúdo das entrevistas foram realizadas 17

entrevistas no total. As tabelas para avaliação da saturação constam no Apêndice D.

No que diz respeito aos aspectos éticos, estes foram assegurados nesta pesquisa. O projeto deste estudo foi submetido ao CEP/HNMD, do qual obteve parecer favorável por meio do Certificado de Apresentação para a apreciação Ética 75071023.2.0000.5256. Também, foram observadas as diretrizes das Resoluções nº 466/2012 (Brasil, 2012a) e nº 510/2016 (Brasil, 2016), da Norma Operacional nº 001/2013 (Brasil, 2013) e da Carta Circular nº 1/2021 (Brasil, 2021a), todas publicações do Conselho Nacional de Saúde. Estas versam sobre a ética e a proteção dos participantes da pesquisa envolvendo seres humanos para resguardar os direitos dos sujeitos que precisam ser expressos, claramente, independentemente da forma de registro do consentimento, seja verbal ou por escrito.

Neste estudo foi utilizado o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme apresentado no Apêndice E no mesmo formato em que foi colocado aos participantes com espaçamento simples para evitar um documento com mais páginas. Nas entrevistas presenciais, o registro foi rubricado e assinado em duas vias, uma entregue aos participantes, enquanto nas entrevistas *online* o participante recebeu uma cópia do registro rubricado e assinado apenas pela pesquisadora.

Destaca-se que apenas a pesquisadora teve acesso à identidade dos participantes das entrevistas e, no formulário do Google Forms, somente o participante sabe que respondeu à ferramenta e qual foi o conteúdo. Apesar disso, esses participantes tiveram acesso ao registro de consentimento por meio de um *link* postado no Google Forms que abria o documento, rubricado e assinado pela pesquisadora, com a possibilidade de o participante salvar uma cópia para si.

A **análise dos dados** foi realizada de acordo com a ferramenta utilizada. Na pesquisa bibliográfica os dados foram coletados e analisados conforme os objetivos deste estudo. Os resultados obtidos na escala social foram examinados por meio da contagem frequencial simples e interpretados com base no referencial teórico adotado. A contagem de frequências simples, ferramenta da estatística descritiva, permitiu a análise quantitativa dos requisitos avaliados e a apresentação dos dados por meio de tabelas e gráficos. Os questionários e as entrevistas foram examinados

com base na análise de conteúdo de Bardin, tendo sido realizada um exame para cada técnica, pois a quantidade de respondentes de cada uma delas foi diferente.

A análise de conteúdo de Bardin é

um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativo às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Assim, a análise de conteúdo configura-se, então, como método para organizar, codificar e analisar os dados, preparando-os para interpretar de acordo com o referencial teórico empregado. Essa técnica deverá estar pautada nos objetivos da pesquisa e precisa integrar teoria, coleta, análise e interpretação de dados para favorecer o êxito do estudo (Franco, 2018). A organização da análise de conteúdo, de Bardin (2016), utilizada nesta pesquisa, é composta por três fases: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Logo abaixo, segue a descrição de cada uma dessas fases.

1) A pré-análise

É a fase na qual os procedimentos são organizados e planejados. Nela são definidas a unidade de registro e de contexto, bem como o modo de categorização que orientará a análise (Minayo, 2014). As metas desta fase são: a escolha dos documentos a serem analisados, a leitura flutuante, a formulação das hipóteses, dos objetivos e de indicadores que embasem a interpretação (Bardin, 2016):

a) A formulação das hipóteses e dos objetivos: a questão de pesquisa, objetivos e hipóteses foram estabelecidas no projeto deste estudo.

b) A escolha dos documentos: nesta pesquisa, após a elaboração dos objetivos, as entrevistas, os questionários, a escala social e a pesquisa bibliográfica foram definidos como os documentos por meios dos quais os dados foram coletados. Destes, a análise de conteúdo de Bardin foi estabelecida como método de análise das entrevistas e questionários.

Assim, as entrevistas e os questionários foram compilados em tabelas, elaboradas a partir das categorias iniciais apresentadas e descritas no Apêndice F. Ressalta-se que foram realizados dois processos distintos de análise de conteúdo. Logo, foram elaborados dois conjuntos de tabelas, um para as entrevistas e outro para os questionários, com respostas de 17 e 44 participantes respectivamente.

c) A leitura “flutuante”: estabelecer contato com o material a ser analisado por meio da sua leitura, que tem por objetivo obter impressões iniciais do seu conteúdo.

d) A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: os textos contêm índices e a tarefa da análise de conteúdo é evidenciá-los, tendo como guia os objetivos e hipóteses, e buscando a sua organização sistemática em indicadores. Os índices podem ser referências a temas e os indicadores a frequência com que são mencionados. Esses dados são obtidos por meio do processo de codificação, cujos critérios são elaborados nesta etapa e executados na fase de exploração do material (Bardin, 2016). Nesta pesquisa os índices foram obtidos pela modalidade de análise temática, e os indicadores, pela frequência com que foram citados.

A elaboração de índices e indicadores corresponde à transformação dos dados brutos com base em regras para efetuar os recortes do texto, agregação e enumeração para extrair o seu conteúdo. A codificação engloba o recorte (unidades), enumeração (regras de contagem) e a classificação e a agregação (escolha das categorias) (Bardin, 2016).

Quanto às unidades de análise, estas se dividem em unidades de registro e de contexto. Unidade de registro refere-se à base para realizar a categorização e a contagem frequencial. Esta pode ser uma palavra, o tema, o personagem, entre outros (Bardin, 2016).

A escolha do tema como unidade de registro requer a busca de núcleos de sentido das comunicações. O seu tamanho pode ser variável, pode ser uma palavra, uma frase, um parágrafo, cuja presença e/ou frequência possam ser representativas para o estudo (Franco, 2018; Minayo, 2016). Enquanto a unidade de contexto, mais ampla, é utilizada para compreender as condições em que os dados foram produzidos e a escolha da sua amplitude cabe ao pesquisador e se relacionada aos propósitos da pesquisa (Bardin, 2016; Franco, 2018).

As unidades de contexto consideradas neste estudo foram cada uma das entrevistas como uma conjuntura particular e os questionários em sua totalidade. Isso significa que em relação aos questionários o anonimato das respostas foi a circunstância escolhida para a coleta de dados. Optou-se por esse formato para favorecer a expressão dos participantes. Entretanto, essa alternativa não permitiu realizar outras inferências em relação ao modo como as respostas foram dadas. Quanto às entrevistas, as unidades de contexto foram peculiares a cada entrevistado, pois foram observadas particularidades no decorrer da coleta de dados. Essas especificidades se relacionaram ao fato de a pesquisadora, também, ser militar, trabalhar com o processo seletivo, treinamentos e acompanhamentos há 13 anos, ao tempo que cada entrevistado a conhece, ao clima de grupo relatado pelos entrevistados nos GB de que fizeram parte e à possibilidade do participante se inscrever para outras seleções. Esses aspectos foram percebidos como elementos que contribuíram para os militares se colocarem de forma mais espontânea ou restringindo mais os seus posicionamentos. Contudo, enfatiza-se a participação voluntária de todos como elemento facilitador da expressão das informações.

Outro ponto do processo de análise, enquanto a unidade de registro está relacionada ao que é contado, a enumeração refere-se ao modo de contagem dos índices. Bardin (2016) menciona diversas formas de enumeração, tais como: presença ou ausência, pela identificação da frequência de aparição; frequência ponderada; intensidade; direção; ordem; e coocorrência. A regra de enumeração escolhida para esse estudo foi a observação da presença dos temas pelo levantamento da frequência de aparição por contagem simples. Isso significa que os temas mais frequentes foram considerados mais significativos.

A classificação e a agregação, ou seja, a escolha das categorias foi outro elemento de codificação apontado por Bardin (2016). Essa etapa envolve a reunião das unidades de registro sob um título que indique o agrupamento dos índices relacionados àquela classe. No caso da análise temática, a categorização é efetuada pelo critério semântico. No decorrer desse processo, os índices são diferenciados, agrupados e podem ser reagrupados. Para isso, essas unidades de registro são recortadas, classificadas, ordenadas e podem ser reordenadas,

conforme os critérios estabelecidos. As categorias podem ser indicadas previamente ou resultar do processo de análise dos dados (Bardin, 2016; Minayo, 2016). Assim, para a análise dos resultados desta dissertação, as categorias iniciais foram estabelecidas com base nos objetivos estipulados e nas questões dos roteiros de entrevista e questionário.

e) A preparação do material: reunião, organização e edições (Bardin, 2016). A preparação dos dados deste trabalho foi realizada pela transcrição, leitura e elaboração de tabelas. Logo, o material foi editado conforme a finalidade da pesquisa. Assim, assuntos que não tinham correlação com o trabalho não foram incluídos nas tabelas.

2) A exploração do material

A fase de exploração do material, a análise propriamente dita, caracteriza-se pela aplicação sistemática dos critérios estabelecidos na pré-análise (Bardin, 2016). Nesta pesquisa, o início dessa fase ocorreu pela confecção de tabelas a partir das categorias iniciais. Logo, mencionar que aconteceram dois processos de análise de conteúdo, para os questionários e entrevistas, significa que foram feitos dois grupos de tabelas que orientaram a classificação alcançados em cada ferramenta.

No entanto, foram aplicadas as mesmas regras de recorte do texto, agregação e enumeração para extrair o conteúdo do material produzido. Desse modo, as referências aos temas foram agrupadas considerando o sentido dos relatos que possibilitaram a reunião dos dados por meio da nomeação das categorias associadas ao indicador estabelecido, ou seja, a frequência de aparição por contagem simples.

Nesse processo, as unidades de registro foram diferenciadas, recortadas, classificadas, ordenadas e reordenadas. Esse procedimento orientou o agrupamento inicial dos conteúdos, a nomeação e renomeação das categorias e suas respectivas descrições, resultando nas categorias finais listadas e descritas no Apêndice G, cujas tabelas foram apresentadas ao longo deste trabalho. Logo, foram empregadas categorias definidas *a priori* e *a posteriori*. Ao final dessa fase, obteve-se a lista das

categorias finais contendo o agrupamento das referências aos temas (índices) junto ao indicador levantado, a frequência de aparição daquele conteúdo. Desse modo, finalizada essa etapa, tornou-se possível prosseguir para a próxima fase.

3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

A fase de tratamento, inferência e interpretação implicou a análise crítica e reflexiva dos resultados. Para tal finalidade, a análise de conteúdo buscou o tratamento dos dados brutos para extrair o seu significado. Dessa forma, os resultados possibilitaram a elaboração de inferências e interpretações conforme o referencial apresentado, o que permitiu estabelecer relações entre os achados do estudo e o referencial teórico adotado, formulando as interpretações apresentadas ao longo desta dissertação (Bardin, 2016; Minayo, 2014).

Assim, a identificação dos índices e sua frequência de aparição (indicador) viabilizaram inferir, entre os conteúdos obtidos, aqueles considerados mais representativos, o que permitiu analisar a sua relevância para o alcance dos objetivos desta pesquisa. Destaca-se que, apesar dos processos de análise de conteúdo dos questionários e entrevistas terem sido propostos de forma separada, a interpretação dos dados possibilitou uma análise complementar, em virtude de o assunto estar relacionado aos mesmos objetivos.

Além disso, considera-se relevante descrever a apresentação das tabelas para facilitar a compreensão dos dados. Menciona-se, também, a exibição dos dados da escala social, ilustrados por meio dos gráficos e tabelas. Apesar de não ter sido empregada a análise de conteúdo, foi aplicada a estatística descritiva por meio da contagem frequencial simples, etapa englobada pela análise de conteúdo. Por isso, a descrição do modo como essas informações foram apresentadas foi realizada nesta seção de maneira sequencial por tratarem de assunto semelhante.

A escala foi respondida por 46 participantes, logo as informações mostradas nas suas representações gráficas e tabelas, bem como na descrição dos dados obtidos por meio dessa ferramenta, consideraram esse número como total de respondentes apresentado na demonstração dos resultados.

Quanto aos questionários, estes foram preenchidos por 44 participantes. Dessa forma, esse número foi a referência para calcular a frequência dos respondentes que citaram determinada característica. Nesse ponto, ressalta-se que determinado participante pode ter mencionado mais de um elemento nas perguntas realizadas. Por isso, o somatório de menções relativas aos elementos das tabelas pode não estar de acordo com o número total de participantes, pois aconteceu de terem sido referidos diversos itens por integrante ou até mesmo, em alguns momentos, alguns participantes não mencionaram determinados fatores, conforme exemplificado na Tabela 1:

Tabela 1 – Descrição da apresentação dos resultados dos questionários

CATEGORIA – XXX		
Subcategoria	Nº de participantes que referiram (Nº total 44)	% de participantes que referiram
X	14	31,82%
Y	27	61,36%
Z	13	29,55%

Fonte: Autoria própria (2024).

Dessa forma, a Tabela 1 indica que 14 participantes (31,82%) citaram a característica X, 27 (61,36%) a Y e 13 (29,55%) a Z. Acrescenta-se a essa leitura que aqueles que referiram o aspecto X, também, podem ter mencionado Y e/ou Z. Por isso, a soma das referências não totalizará 44, ou seja, 100% dos respondentes. Na coluna “% de participantes que referiram”, a diretriz foi o número de participantes que destacaram determinado elemento. Portanto, essa coluna considera o total de participantes daquela técnica para o cálculo do % mostrado. Logo, sobre X significa dizer que 31,82% (14) dos 44 respondentes a citaram.

A apresentação das categorias obtidas nas entrevistas seguiu a mesma lógica das colunas “Nº de participantes que referiram” e “% de participantes que referiram” apresentadas nos questionários. Contudo, adicionaram-se duas colunas, “Nº de referências” e “% de referências”, conforme exemplificado na Tabela 2.

Tabela 2 – Descrição da apresentação dos resultados das entrevistas

CATEGORIA – XXX				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
A	17	51,52%	10	58,82%
B	11	33,33%	8	47,06%
C	5	15,15%	5	29,41%
TOTAL	33	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

O “Nº de referências” relaciona-se ao número de vezes que aquela subcategoria foi citada e o % em relação ao total de referências. Ao apresentar os resultados das entrevistas, optou-se por mostrá-los assim, pois determinadas subcategorias foram referidas diversas vezes pelo mesmo participante, enfatizando sua relevância. Na Tabela 2, ilustrada acima, a subcategoria A foi mencionada 17 vezes, o que representou 51,52% do número de referências total daquela categoria, que somou 33 referências. Logo, nas colunas Nº e % de referências, a soma dos valores estará de acordo com as linhas Nº total e % total.

Nessa tabela, em relação ao nº de participantes que referiu a subcategoria A, enfatiza-se que foram observados dez participantes no exemplo citado, ou seja, 58,82% dos 17 respondentes. Entre estes que mencionaram a subcategoria A, podem ter respondentes que, também, referiram a B e/ou C. Por isso, a soma da coluna do “Nº de participantes que referiram” pode ultrapassar o Nº total de 17 e o cálculo da coluna do “% de participantes que referiram” pode ultrapassar 100%, uma vez que a lógica associada ao quantitativo e % de entrevistados que referiu está associada à linha, e não à coluna da mesma forma que consta na apresentação dos dados coletados por meio do questionário.

Assim, para prosseguir com a apresentação dos resultados alcançados neste estudo, no capítulo seguinte, contextualiza-se o GB no âmbito do PROANTAR e se descreve o processo seletivo, os treinamentos e os acompanhamentos, bem como se demonstra a percepção dos participantes da pesquisa em relação às suas vivências nessas etapas.

3 GRUPO-BASE NO CONTEXTO DO PROANTAR E O SEU PROCESSO DE SELEÇÃO, TREINAMENTOS E ACOMPANHAMENTOS

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a importância do GB para a realização dos compromissos assumidos pelo Brasil na Antártica e articular com resultados alcançados neste estudo. Para isso, será feita uma descrição do STA e do PROANTAR de modo que destaque o papel estratégico do GB nesses âmbitos.

Além disso, serão descritos o processo de seleção, os treinamentos e os acompanhamentos dos GB e apresentadas percepções dos participantes do estudo em relação a essas etapas. Essa apresentação busca identificar como são formados esses grupos e destacar a importância estratégica das relações estabelecidas pelos GB no âmbito do PROANTAR, no contexto do STA.

3.1 SISTEMA DO TRATADO DA ANTÁRTICA

A Antártica é uma região que desperta significativo interesse da comunidade internacional. Sua influência no clima global, no meio ambiente, na fauna, na flora e as possíveis riquezas guardadas no continente gelado são objeto de interesse de muitas nações, como o Brasil. Muitas discussões já foram realizadas sobre como ocupar aquele território e culminaram no atual STA.

Este é um regime internacional regido por convenções e documentos que regulamentam as atividades realizadas na Antártica, estabelecendo a pesquisa científica como a principal finalidade para aqueles que atuam na região. (Andrade *et al.*, 2018). Esse sistema, também, caracteriza-se pela cooperação internacional para facilitar as operações dos diversos países no continente antártico, pois essas missões são marcadas por dificuldades de diversas ordens (logísticas, operacionais, humanas, financeiras e ambientais) (Brasil, 2023a).

O estabelecimento das normas contidas no STA foi necessário para regular a ocupação do continente gelado, uma vez que, ao longo da história, diversos países se estabeleceram na Antártica, realizando pesquisas e construindo estações polares. Alguns já fizeram, até mesmo, reivindicações territoriais. Esses fatores

estimularam debates internacionais sobre como deveria ser a ocupação em terras austrais.

Por isso, os Estados Unidos, em 1958, convocaram doze países (12 partes originais do STA: Argentina, Austrália, Bélgica, Chile, França, Japão, Nova Zelândia, Noruega, África do Sul, Rússia, Reino Unido e Estados Unidos da América) para que fossem à Conferência de Washington debater o futuro da Antártica. Esses países foram convidados, pois na época já mantinham estações polares ou já tinham realizado pesquisas significativas na região. Esse evento resultou na assinatura do Tratado da Antártica pelos doze países participantes, no dia 1º de dezembro de 1959, e entrou em vigor em 23 de junho de 1961. A partir desse momento, outras nações aderiram ao Tratado, que tem, atualmente, 57 Países Membros, sendo 29 deles Membros Consultivos que participam do processo decisório com direito a voto e veto nas deliberações relativas ao continente gelado (Brasil, 2023a).

O tratado é composto por 14 artigos, entre os quais podem ser destacados:

- Definir a Antártica como um local dedicado à manutenção da paz, sendo proibidos testes de armas, o estabelecimento de bases militares ou a execução de exercícios militares;
- Assegurar a liberdade das pesquisas científicas com intercâmbio de resultados;
- Facilitar o acesso de outros membros do STA às estações, navios e instalações dos seus integrantes, estimulando assim um ambiente de cooperação internacional;
- Paralisar reivindicações territoriais;
- Permitir a presença de pessoal, instalações ou equipamentos militares apenas para suporte à pesquisa ou outros fins pacíficos;
- Impedir o depósito de resíduos radioativos (Brasil, 2023a; Mattos, 2014).

Após o estabelecimento do Tratado da Antártica, outros acordos foram criados para regular as atividades no continente gelado, formando o que, atualmente, se designa como STA. Os seguintes acordos encontram-se em vigor:

- Convenção sobre Conservação das Focas Antárticas;
- Convenção sobre Conservação dos Recursos Vivos Marinhos Antárticos;

– Protocolo ao Tratado da Antártica sobre Proteção do Meio Ambiente conhecido como Protocolo de Madri, pois a reunião consultiva que resultou na sua elaboração foi realizada nessa cidade.

Esse Protocolo, aprovado em 1991 com vigência iniciada em 1998, tem como meta proteger o meio ambiente e os ecossistemas antárticos em prol de toda a humanidade, reforça que as atividades nesse continente devem estar voltadas à paz e à ciência. O Protocolo de Madri estabeleceu normas relacionadas à eliminação de resíduos, poluição marinha e avaliação do impacto ambiental para a manutenção da fauna e da flora antárticas, além de ter proibido por cinquenta anos a exploração mineral no continente austral, fortalecendo o aspecto ambientalista do Tratado. Outrossim, estabeleceu que mudanças possam ser feitas a qualquer momento por unanimidade das Partes ou após cinquenta anos de vigência (2048) através de uma conferência de revisão por decisão da maioria das Partes Consultivas (Andrade *et al.*, 2018; Brasil, 2023a).

O STA dispõe ainda do apoio do Comitê Científico sobre Pesquisa Antártica (SCAR), para assessorar as atividades de pesquisa na região, e do Conselho de Gerentes de Programas Antárticos Nacionais para apoiar assuntos operacionais (Brasil, 2023a).

O Brasil aderiu ao Tratado da Antártica em 1975 e tornou-se membro consultivo com direito a voto e veto, em 1983, após ter realizado expedições científicas na região (Brasil, 2023a; Mattos, 2014).

3.2 CRIAÇÃO E ESTRUTURA DO PROANTAR

Em 1982, foi delegada ao Comandante da Marinha a coordenação da CIRM. Este ficou responsável pela elaboração e gerenciamento do PROANTAR, aprovado em dezembro do mesmo ano.

Ainda em 1982, o Brasil iniciou sua primeira Operação Antártica (OPERANTAR), com o objetivo de encontrar um local para a instalação de sua estação de pesquisa. Fato que ocorreu na OPERANTAR II, em fevereiro de 1984, quando foi instalada a EACF na Península Keller, na Ilha Rei George. O nome da

estação foi escolhido para homenagear o Capitão de Fragata Luiz Antônio Ferraz como agradecimento pelas suas contribuições ao PROANTAR. A primeira guarnição da EACF foi composta por 12 pessoas que ocuparam oito módulos, durante 32 dias no verão, e foi deixada inativa até a próxima operação. A ocupação permanente do Brasil na Antártica teve início em março 1986, quando um grupo de brasileiros invernou no continente pela primeira vez (Andrade *et al.*, 2018; Brasil, 2023a).

Quanto ao seu propósito o PROANTAR

[...] tem por objetivo a promoção de pesquisa científica diversificada e de alta qualidade na região antártica, com a finalidade de: compreender os fenômenos que ali ocorrem, que tenham repercussão global e, em particular, sobre o território brasileiro; e garantir ao País a condição de Membro Consultivo do Tratado da Antártica, alcançada em 1983, que assegura a plena participação do Brasil nos processos decisórios relativos ao futuro do Continente Branco (Brasil, 2023a).

O PROANTAR caracteriza-se por ser a principal ferramenta de efetivação da Política Nacional para Assuntos Antárticos (Andrade *et al.*, 2018). Esta tem como meta direcionar a presença do Brasil na Antártica para cumprir os compromissos assumidos na esfera do STA e fortalecer a pesquisa científica brasileira na região (Jesus; Souza, 2007).

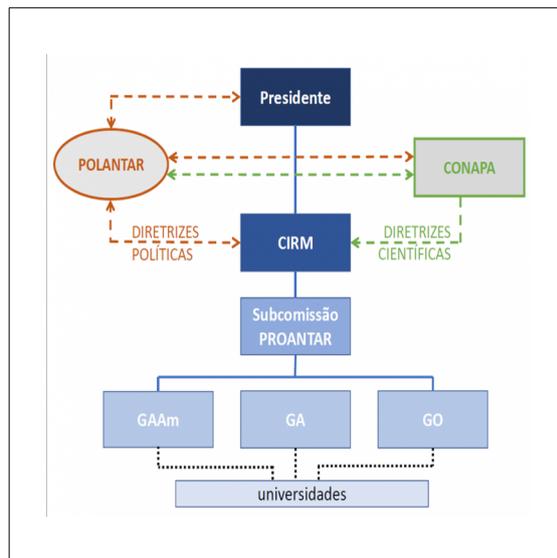
As atividades do PROANTAR são coordenadas pela CIRM que é um órgão colegiado de caráter permanente, coordenado pelo Comandante da Marinha, mas composto por diversos Ministérios, tais como Ministério da Defesa (MD), MRE, MMA, MCTI, entre outros (Brasil, 2023a; Jesus; Souza, 2007).

Cabe ressaltar que qualquer atividade brasileira realizada na Antártica, seja relacionada a pesquisa, turismo, pesca ou outras, precisa estar de acordo com as diretrizes determinadas pelo PROANTAR. Desse modo, com o intuito de melhor organizar suas tarefas, o programa possui quatro vertentes básicas:

- Científica, cuja responsabilidade é atribuída ao MCTI e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq);
- Ambiental, que fica a cargo do MMA;
- Política externa, sob a responsabilidade do MRE; e a
- Logística, que fica sob o comando do MD, cujas tarefas são gerenciadas e executadas pela MB.

Essas atividades abrangem a prontificação dos navios e helicópteros, a manutenção das instalações brasileiras na Antártica, que incluem a EACF, refúgios permanentes e acampamentos temporários, bem como a organização dos dez voos de apoio para condução de pessoal e transporte de material em parceria com a FAB, inclusive durante o inverno (Brasil, 2023a). Assim, apresenta-se a estrutura atual do PROANTAR, conforme o organograma abaixo:

Figura 1 – Organograma do PROANTAR



Fonte: SECIRM (Brasil, 2023a).

O Comitê Nacional de Pesquisas Antárticas (CONAPA) tem como propósito assessorar a CIRM em tópicos relativos às questões científicas do programa e representar o Brasil junto ao SCAR (Andrade *et al.*, 2018). Além disso, dentro dessa estrutura, a subcomissão para o PROANTAR, sob o comando da MB, é responsável pela direção das atividades do programa. Seu trabalho, realizado em conjunto com diversos ministérios, também pode contar com a colaboração de outras instituições quando a CIRM avaliar pertinente para a realização de seus objetivos.

Nesse contexto, a subcomissão para o PROANTAR coordena os grupos que constituem o programa (Brasil, 2023a). Estes são:

- Grupo de Avaliação Ambiental: dirigido pelo MMA.
- Grupo de Assessoramento: gerenciado pelo CNPq/MCTI.

– Grupo de Operações: conduzido pela MB e que tem entre suas atribuições: avaliar a possibilidade de execução dos projetos selecionados para realizar pesquisas na Antártica e apoiá-los; planejar e coordenar as operações dos navios e voos de apoio; organizar os acampamentos temporários; e providenciar o abastecimento e a manutenção da EACF. Logo, realiza o planejamento e a execução das OPERANTAR. Por isso, a realização de todas essas atribuições deve sempre conjugar os interesses científicos com o apoio logístico disponível (Brasil, 2023a).

A Subcomissão para o PROANTAR conta ainda com duas Estações de Apoio Antártico, localizadas na cidade de Rio Grande (ESANTAR-RG) e outra no Rio de Janeiro (ESANTAR-Rio). A ESANTAR-RG tem entre suas responsabilidades a guarda, manutenção e distribuição dos materiais e roupas especiais usadas na Antártica, bem como suporte aos navios e aeronaves que prestam apoio ao PROANTAR. A ESANTAR-Rio tem como atribuições o gerenciamento de cargas, o abastecimento dos navios de apoio no Rio de Janeiro, o suporte aos voos de apoio, o planejamento e a condução do Processo Seletivo do GB e do Treinamento Pré-Antártico (TPA). Além disso, a ESANTAR-Rio gerencia os treinamentos técnicos de cursos pós-seleção dos GB, bem como recebe esses militares durante esse período até a sua movimentação para a EACF (Brasil, 2023a).

Dessa forma, o trabalho da Subcomissão para o PROANTAR é organizado em torno das OPERANTAR, que são anuais e costumam ter início nos meses de outubro e novembro, com a saída dos navios de apoio do Rio de Janeiro em direção à Antártica. As atividades nas OPERANTAR são divididas em logística e pesquisa, sendo estas realizadas, geralmente, em campo no verão, entre outubro e março (Brasil, 2023a).

Quanto aos navios de apoio, a MB dispõe, atualmente, do Navio de Apoio Oceanográfico Ary Rongel (H44) e Navio Polar Almirante Maximiano (H41). Ambos dão suporte às atividades logísticas e de pesquisa, para isso contam com laboratórios em suas estruturas. Os navios realizam suas atividades no continente antártico durante o verão, entre outubro e março, retornando ao Brasil, normalmente, em abril, encerrando assim as suas atividades naquela OPERANTAR.

Demonstra-se, assim, que toda a estrutura do PROANTAR está voltada para o suporte à pesquisa científica brasileira. O programa oferece diversos meios para a execução das pesquisas. A realização da coleta de dados propriamente dita é conduzida pelos cientistas na EACF, a bordo dos navios de apoio, nos refúgios, nos módulos Criosfera 1 e 2 e nos acampamentos. Além disso, também podem ser realizadas atividades em cooperação com programas antárticos de outros países, ampliando as possibilidades da ciência brasileira na Antártica (Brasil, 2023a).

3.2.1 Estação Antártica Comandante Ferraz

A EACF está subordinada à subsecretaria do PROANTAR, vinculada diretamente à SECIRM, com a qual mantém contato constante durante toda a comissão e a quem reporta as suas demandas e presta contas de suas ações (Brasil, 2023a). A estação e os refúgios compõem a infraestrutura fixa de apoio à ciência na Antártica. Cabe destacar o suporte dado à estação e aos refúgios pelo Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro para realizar manutenções de grande monta, reparos, modificações estruturais ou ampliações das instalações. Uma equipe de profissionais especializados do Arsenal vai à Antártica, anualmente, para realizar essas tarefas (Jesus; Souza, 2007).

Essa mentalidade de cooperação mostra-se não apenas no âmbito da MB, mas com outras instituições e nações. Visto que a EACF atua em estreita cooperação com diversos países. Como exemplo, pode ser citado o apoio prestado ao Brasil pela estação chilena “Presidente Eduardo Frei”, onde são realizados os pousos e decolagens das aeronaves da FAB, quando estes são necessários, uma vez que a EACF não possui pista para esse tipo de operação aérea (Mattos, 2014).

Desde que foi inaugurada, a EACF passou por transformações, reformas e ampliações de suas instalações. Evidenciando, dessa forma, o esforço do Estado brasileiro para apoiar a ciência e manter a presença do país na Antártica. Apesar disso, em 25 de fevereiro de 2012, um incêndio afetou 70% da sua estrutura, no qual faleceram dois militares, o que marcou a história do PROANTAR. Após o ocorrido, foram empreendidos esforços pelo Brasil para retirar os escombros e dar

continuidade à missão do Brasil na Antártica. Para isso, a nação brasileira recebeu apoio de outros países, as pesquisas prosseguiram a bordo dos navios de apoio, bem como foram instalados Módulos Antárticos Emergenciais (MAE) para manter a presença no Brasil no continente gelado (Brasil, 2023a; Mattos, 2014).

Os MAE foram instalados no verão Antártico de 2012-2013 e eram compostos por 45 módulos, contendo em torno de 940 m², para acomodar até 66 pessoas. Essa infraestrutura possibilitou aos seus habitantes condições de moradia e trabalho para dar prosseguimento às tarefas brasileiras na Antártica, até a conclusão das obras da nova estação (Brasil, 2023a).

Além disso, logo após o incêndio, iniciou-se a busca pela reconstrução da EACF. O projeto e as obras sofreram atrasos em decorrência de disponibilidade de recursos, mas isso não impediu que fosse concluído. Desse modo, em 15 de janeiro de 2020, a EACF foi reinaugurada. A nova estação pode abrigar até 64 pessoas no verão e 35 no inverno. As instalações possuem 4.500 m², 32 camarotes, 17 laboratórios (14 no interior da estação e 3 na parte externa), espaço social, setor de saúde e uma biblioteca (Brasil, 2023a).

O tamanho significativamente maior da nova EACF impacta no trabalho a ser realizado pelos GB até mesmo em relação à limpeza das instalações, pois o volume de tarefas aumentou exponencialmente. A nova estação, também, é mais automatizada que os MAE e a antiga estação. Portanto, é mais complexa e requer mais habilidades técnicas para operá-la, o que representa um desafio para os militares dos GB.

3.3 GRUPO-BASE

O GB é formado por Oficiais e Praças da MB. Esses militares são

[...] os anfitriões de todos aqueles que têm como destino, na Antártica, a estação brasileira, ao mesmo tempo que, sendo os habitantes que nela permanecem maior período, têm maior conhecimento sobre todos os seus sistemas e normas associadas, bem como a responsabilidade de zelar pela integridade e pela segurança do material e do pessoal (Brasil, 2021b).

O GB recebe a missão de guarnecer a estação por, aproximadamente, um ano e, atualmente, é composto por 17 militares que estão distribuídos nas seguintes funções:

- Chefe;
- Subchefe;
- Encarregado de Serviços Gerais;
- Encarregado do Serviço de Saúde. Para essa função, a comissão poderá ser dividida em até dois períodos: 1º período de NOVEMBRO a MARÇO; e 2º período de MARÇO a NOVEMBRO, sendo possível se voluntariar para um ou dois períodos de comissão;
- Cozinheiro;
- Encarregado da Secretaria e Comunicações;
- Encarregado de Eletricidade;
- Encarregado de Eletrônica;
- Encarregado de Embarcações;
- Encarregado de Motores;
- Encarregado de Viaturas;
- Encarregado de Manobras e Reparos;
- Encarregado do Controle de Avarias;
- Auxiliar do Encarregado do Serviço de Saúde;
- Auxiliar do Encarregado de Eletricidade;
- Auxiliar do Encarregado de Embarcações; e
- Auxiliar do Encarregado de Motores (Brasil, 2023c).

Assim, além de cuidar do bom uso dos equipamentos e zelar pela segurança daqueles que passam pela EACF, o GB fica responsável pelas atividades administrativas e pela operação e manutenção das instalações, bem como pelo apoio às pesquisas desenvolvidas nas instalações do Brasil na Antártica (Brasil, 2023c; Brasil, 2020b).

Além disso, o GB atua na logística de recebimento do material que chega por meio dos navios de apoio, no abastecimento desses navios com os materiais que

retornam da EACF para o Brasil e no recebimento das cargas lançadas pelos voos de apoio da FAB no inverno. Além disso, para realizar a manutenção e preservação da estação, o GB coordena e atua nas tarefas de limpeza das instalações, das quais participam todos os habitantes da EACF (Brasil, 2023a; Jesus; Souza, 2007).

Ademais, a manutenção dos geradores de energia elétrica, da rede de água, do sistema de esgoto, do transporte de combustível recebido dos navios, das redes de comunicação são algumas das inúmeras tarefas, também, atribuídas ao GB. Além disso, cabe aos militares do grupo receber os visitantes da estação e acompanhar os pesquisadores em atividades que demandem esforço físico e que precisem do uso de equipamentos (Brasil, 2023a).

Logo, observa-se que as tarefas realizadas pelos GB são diversas, podem ser individuais ou coletivas, internas ou externas. Dessas tarefas, algumas atividades como rondas, tarefas relativas ao óleo e transporte de material exigem bastante esforço físico, devido às condições meteorológicas e, até mesmo, às roupas e equipamentos de proteção individual. Desse modo, ressalta-se a importância da capacidade física e disposição para estabelecer relacionamentos interpessoais com tantas demandas concomitantes.

Outrossim, o ritmo de trabalho também se mostra outra variável que requer habilidades do GB. Durante o verão, as tarefas do grupo são intensas e o ritmo é acelerado, pois os militares estão prestando apoio às pesquisas e envolvidos com a carga e descarga dos navios, além da manutenção da estação, que nessa época está mais ocupada. Já no inverno ficam na EACF, apenas, os 17 militares do GB realizando a manutenção e preservação das instalações para prepará-las para a próxima OPERANTAR (Brasil, 2023a).

Após a construção da nova estação, outro desafio se impôs ao GB. As novas instalações, mais modernas e com sistemas mais complexos, mostram-se um desafio para os militares, que precisam aprender a operar e executar a manutenção de sistemas pouco conhecidos. Essa realidade exige habilidades mais elaboradas do grupo (Brasil, 2023a).

Dessa forma, para compor um GB é realizado intenso processo seletivo, seguido de um ciclo de treinamentos ao final do qual o grupo vai para a sua

temporada na estação.

3.3.1 Seleção do Grupo-Base

A seleção dos GB visa escolher entre os candidatos, homens e mulheres, aqueles militares que possuem os requisitos que favoreçam uma adaptação eficaz às condições ambientais, sociais e pessoais que encontrarão na Antártica. O processo seletivo para o GB ocorre anualmente e se inicia no Ano A, mas o grupo selecionado vai para a estação, apenas, em novembro do ano A+1 (Brasil, 2023c).

A Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), por meio do anexo D, da DGPM-310, normatiza a seleção de militares para compor o GB (Brasil, 2020b). Nessa norma constam os requisitos para a inscrição no processo seletivo, bem como as etapas da seleção. Esse documento também destaca que são divulgados, anualmente, no Boletim de Ordens e Notícias (BONO), a abertura do processo seletivo comunicando os eventos previstos e o período em que serão realizados.

A seleção dos militares é rigorosa e precisa cumprir vários requisitos para atender ao perfil pessoal e profissional exigido por essa complexa missão. Para isso, o processo seletivo é composto por várias etapas: avaliação psicológica inicial; inspeção de saúde; etapa prática da Seleção do GB e TPA, realizados na Ilha na Marambaia.

Durante o processo seletivo, a SECIRM, sob a coordenação da ESANTAR-Rio, conta com o apoio de outras Organizações Militares (OM), tais como: o Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM) nas etapas de avaliação psicológica inicial e nas duas fases de seleção, realizadas na Ilha da Marambaia; a Diretoria de Saúde da Marinha que apoia a inspeção de saúde; e o Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes que contribui com a avaliação física, além de outros convidados, militares e civis, que possam colaborar com a seleção (Jesus; Souza, 2007).

Os candidatos do processo seletivo realizam o TPA junto aos demais participantes da OPERANTAR que precisam cumpri-lo, tais como pesquisadores e outros militares e civis que prestam apoio à OPERANTAR (Jesus; Souza, 2007).

Assim, conforme o Anexo D da DGPM-310 (Brasil, 2020b), o cronograma do processo seletivo é composto pelas etapas apresentadas no quadro subsequente:

Quadro 2 – Cronograma do processo seletivo

Mês/Ano	Etapas
JANEIRO / FEVEREIRO (ANO A)	Abertura do Processo Seletivo do GB. Período de inscrição.
FEVEREIRO (ANO A)	Seleção e divulgação dos militares que realizarão a avaliação psicológica.
FEVEREIRO a MARÇO (ANO A)	Realização da avaliação psicológica para Oficiais e Praças que será realizada na cidade do Rio de Janeiro.
MAIO a JUNHO (ANO A)	Realização da Inspeção de Saúde. Apenas para os militares aptos na avaliação psicológica.
JUNHO (ANO A)	Divulgação, em BONO, dos militares selecionados para a 1ª Fase de Seleção no Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia (CADIM) na cidade do Rio de Janeiro. Para essa etapa, serão selecionados 06 candidatos por vaga, quando houver essa quantidade. Quando o número de candidatos for superior, será utilizado o critério de antiguidade entre os aptos na inspeção de saúde.
JUNHO (ANO A)	Envio à SECIRM, pelas OM dos militares selecionados para a 1ª Fase de Seleção no CADIM, do questionário de avaliação.
JUNHO (ANO A)	Encaminhamento à SECIRM, pela Diretoria de Pessoal da Marinha e Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, dos Mapas dos militares aprovados nos exames médicos nos quais deverão constar os dados de carreira dos militares.
JULHO (ANO A)	1ª Fase da etapa prática da Seleção do GB no CADIM, na cidade do Rio de Janeiro. Duração 8 dias.
AGOSTO (ANO A)	2ª Fase de Seleção no CADIM/TPA para a qual serão selecionados até três candidatos por vaga. Duração 8 dias.
SETEMBRO (ANO A)	Divulgação dos militares selecionados para compor o GB. A SECIRM escolherá os componentes do GB, exceto o Chefe da estação, cujo nome será submetido à apreciação do Comandante da Marinha.
JANEIRO (ANO A+1)	Movimentação do GB designado para a ESANTAR-Rio, com o objetivo de iniciar os treinamentos para a missão.

Fonte: Anexo D da DGPM-310 (Brasil, 2020b).

Desse modo, o processo seletivo segue a seguinte ordem: avaliação psicológica inicial; Inspeção de saúde; 1ª e 2ª Fase de Seleção e TPA.

3.3.1.1 Avaliação Psicológica

Em 1984, o SSPM iniciou o trabalho de assessoria do processo seletivo para compor os GB, bem como passou a realizar entrevistas ao final das comissões para aperfeiçoar a seleção. Desde então, durante o processo seletivo, tanto na avaliação inicial realizada no SSPM quanto na 1ª e na 2ª fase de seleção, realizadas no CADIM, os candidatos são submetidos a diversos estímulos para observar e identificar as suas características. Esses militares são avaliados com base no perfil esperado para trabalhar e viver em ambiente ICE, local no qual as atividades são desenvolvidas em situações de risco que exigem significativa capacidade de se ajustar ao meio (Brasil, 2011).

Para isso, são empregadas técnicas para observar as habilidades para atuar nesse contexto, que demanda dos sujeitos adaptabilidade em dimensões individuais, interpessoais e físicas. Assim, a avaliação realizada pelo SSPM busca coletar dados que possam identificar as capacidades dos sujeitos para compor um grupo que demandará, de maneira significativa, o seu potencial técnico e/ou humano para cumprir a missão (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

Assim sendo, essa avaliação psicológica se constitui da comparação entre o perfil apresentado pelo candidato e o perfil psicológico desejado para compor a missão. Essa análise considera características intelectuais, motivacionais, de personalidade e relativas às habilidades para estabelecer relacionamentos interpessoais. E por meio desse exame são observadas as probabilidades de êxito dos candidatos na missão. As características de personalidade estão relacionadas ao controle emocional, à adaptabilidade, ao espírito de equipe, ao tato, à iniciativa, entre outras (Brasil, 2011).

Desse modo, a partir desse processo de comparação, os resultados são emitidos. Na avaliação psicológica inicial, o resultado é expresso como aptos e inaptos para prosseguir no processo seletivo. Quanto ao resultado inapto, salienta-se que este representa um afastamento do perfil esperado para a missão, mas não indica, necessariamente, a presença de psicopatologia, pois esse tipo de diagnóstico não cabe ao escopo do trabalho realizado pelo SSPM (Brasil, 2011).

Já na 1ª e na 2ª Fase de Seleção/TPA, o resultado é comunicado por meio de relatório de desempenho dos candidatos na realização das atividades. Dessa forma, o SSPM assessora a SECIRM no processo decisório para definir quem serão os selecionados para compor o GB. Nessas etapas, os sujeitos são submetidos a diversos estímulos para avaliar o prognóstico de desempenho que possam vir a ter na missão. Dentre as características observadas, destacam-se as habilidades interpessoais, a forma como agem com os demais concorrentes e o comportamento demonstrado quando são aplicados estímulos estressores (Brasil, 2011).

Logo, tanto na avaliação psicológica inicial quanto na 1ª e na 2ª Fase de Seleção/TPA, a assessoria do SSPM ocorre, exclusivamente, por meio da avaliação psicológica que tem início com a análise de trabalho. Esta, considerada a base da avaliação psicológica, descreve a atividade para a qual a seleção está sendo realizada e os requisitos do perfil desejado para executá-la. Esse instrumento embasa o planejamento técnico que define as técnicas a serem usadas na seleção (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

A análise de trabalho busca a identificação detalhada da atividade por meio de diversas técnicas, tais como questionários, entrevistas e observações no local em que as tarefas são desenvolvidas. Essa identificação é realizada para que sejam mapeadas as variáveis físicas, psicológicas e ambientais relacionadas àquele trabalho. Esse processo busca levantar o perfil psicológico desejado, ou seja, as características necessárias para o desempenho satisfatório das atividades e da convivência em grupo. Logo, com base na análise de trabalho são escolhidas as técnicas que possam predizer o bom desempenho nas diversas atividades, tais como testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, avaliações práticas etc. A escolha das técnicas está relacionada com o objetivo da seleção e a etapa em que é aplicada no processo seletivo (Brasil, 2011).

Dessa maneira, a avaliação psicológica para compor o GB é constituída por técnicas para coletar amostras de comportamento, avaliar os requisitos de personalidade e medir características intelectivas, com o propósito de analisar a forma como o sujeito estabelece as suas relações, consigo e com os outros (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

3.3.1.2 Inspeção de saúde

A DGPM-406 – Normas reguladoras para inspeções de saúde na Marinha (Brasil, 2023d) é a publicação que tem o propósito orientar, técnica e administrativamente, as inspeções de saúde na instituição. A Diretoria de Saúde da Marinha é a OM responsável pela supervisão desses processos na MB. A norma pontua que a Inspeção de Saúde é realizada para avaliar o estado de sanidade psicofísica do sujeito e os procedimentos devem contemplar a anamnese e o exame físico de acordo com o objetivo da inspeção.

A inspeção de saúde para a missão na antártica é realizada para identificar se os candidatos cumprem os requisitos necessários para o trabalho em meio inóspito e de frio intenso. Os procedimentos da perícia realizada para os candidatos ao GB possuem critérios específicos e diferenciados de outras inspeções, tais como àquelas aplicadas aos militares que realizam a missão embarcados nos navios de apoio. Para esses militares os requisitos empregados serão “Missão no exterior superior a três meses”.

Conforme preconiza o capítulo 4 da DGPM-406 (Brasil, 2023d, p. 15), os critérios da inspeção de saúde para os militares do GB visam “selecionar pessoal com alto grau de higidez física e mental, levando-se em consideração o ambiente e a escassez de recursos de saúde na área”.

Para a verificação desses requisitos, o capítulo 4 da DGPM-406 (Brasil, 2023d, p.15-17) prevê a identificação e a avaliação de quaisquer sinais e sintomas de doenças, no presente ou passadas, que possam ser incapacitantes para a missão. As orientações destacam a importância da avaliação cuidadosa e as condições de inaptidão foram relacionadas relacionados a seguir:

- hipertensão arterial sistêmica em qualquer forma;
- distúrbios cardiovasculares;
- problemas no sistema digestivo;
- qualquer doença que exija dieta alimentar incompatível com a Antártica;
- afecções do aparelho respiratório;
- problemas que comprometam o aparelho locomotor e a coluna vertebral;

- fraturas que interfiram na função normal do membro;
- ausência funcional de um rim;
- qualquer patologia neurológica;
- sinusopatias agudas ou crônicas de repetição;
- qualquer patologia do ouvido;
- afecções visuais;
- qualquer endocrinopatia;
- qualquer patologia psiquiátrica, com ou sem tratamento regular, atual ou pregressa;
- Traumatismo Cranioencefálico (TCE) há dois anos ou menos;
- abuso de drogas sem dependência;
- dependência de drogas, inclusive alcoolismo;
- patologias infecciosas/imunológicas, que demandam o acompanhamento médico;
- doenças odontológicas ou processos cariosos sem tratamento ou com tratamento insuficiente, número insuficiente de elementos dentários que não assegurem uma mastigação satisfatória; e
- qualquer tratamento odontológico não concluído até o momento da inspeção odontológica.

Para a inspeção de saúde para a missão antártica são solicitados exames para a avaliação das condições médicas dos candidatos. A DGPM-406 (Brasil, 2023d) prevê uma lista de exames que deverão ser realizados, bem como faculta aos agentes médico-periciais a solicitação de outros exames que não estejam listados na norma. O resultado da inspeção é emitido como apto ou inapto, com a possibilidade de recurso em caso de inaptidão.

Dessa maneira, observa-se a complexidade dos requisitos a serem preenchidos pelos candidatos ao GB. Tais exigências consideram as demandas do ambiente antártico, o tempo da missão, o período de isolamento e as questões fisiológicas mobilizadas nesse local ICE. Assim, percebe-se o rigor do processo seletivo, também, na inspeção de saúde.

3.3.1.3 1ª e 2ª etapas práticas da Seleção do GB e TPA

Após a avaliação psicológica inicial e a inspeção de saúde, é realizada a 1ª fase da etapa prática da seleção do GB no CADIM durante 8 dias. Coordenada pela ESANTAR-Rio, essa etapa conta, também, com a colaboração de profissionais de psicologia do SSPM, educadores físicos, outros militares e civis convidados. Essa equipe conduz as vivências que são simulações de situações ocorridas na Antártica, bem como organiza palestras e outras atividades durante essa etapa. Os militares selecionados nessa fase participam do último período do processo seletivo, que é a 2ª fase da etapa prática da seleção do GB, que ocorre, simultaneamente, ao TPA e, também, acontece no CADIM (Brasil, 2023a; Silva; Lorenzutti; Dams, 2015). Na 2ª fase, pesquisadores e outros militares também participam do TPA junto aos candidatos do processo seletivo para compor o GB.

Logo, a interação entre os candidatos ao GB e os demais participantes do TPA é apreciada, pois na estação esse grupo vai lidar constantemente com as demandas dos diversos grupos. Portanto, na seleção os comportamentos manifestados nessa interação são considerados pela coordenação do processo seletivo.

Assim, a Norma Padrão de Ação 18C (Brasil, 2023b) contém orientações quanto aos objetivos e procedimentos realizados no TPA. De acordo com essa norma, o TPA é uma etapa preparatória na qual se ministram conhecimentos teóricos e se propõem atividades práticas para avaliação da capacidade física e comportamental ao observar as habilidades dos participantes para se adaptar ao ambiente e realizar atividades básicas na Antártica. Dessa forma, o TPA tem como propósito qualificar aqueles que realizarão suas atividades na esfera do PROANTAR, o que contribui para a preparação e execução dos trabalhos e pesquisas de forma segura e adequada às normas do programa.

Nesse treinamento são propostas atividades para divulgar informações e procedimentos relacionados ao bom andamento do trabalho e da convivência na Antártica (Brasil, 2023a). Além disso, o TPA configura-se como uma oportunidade para observar a interação de civis e militares, bem como oferecer aos participantes a

oportunidade para conhecer e experimentar equipamentos e ferramentas utilizados nas OPERANTAR.

No TPA, destaca-se a relevância da avaliação física, pois o ambiente antártico exige boas condições de saúde e físicas para a realização das tarefas que, em diversos momentos, são realizadas em situações consideradas críticas. Por isso, o condicionamento físico dos participantes do TPA é observado, pois esses sujeitos precisam mostrar disposição física mínima que lhes possibilite executar o trabalho na Antártica de forma segura.

Durante as atividades do TPA, os candidatos ao GB são examinados de acordo com os requisitos do processo seletivo, mas os demais participantes também são avaliados em suas habilidades interpessoais, controle emocional e disposição para se adaptar ao meio. Assim, os participantes, exceto os candidatos ao GB, recebem a avaliação satisfatória ou insatisfatória que vai habilitá-los ou não a participar das OPERANTAR (Brasil, 2023b).

Quanto aos candidatos ao GB, durante as 1ª e 2ª etapas práticas, são avaliados os seus comportamentos em momentos típicos de trabalho, por meio de técnicas vivenciais (simulações), dinâmicas de grupo e observações comportamentais nas demais atividades realizadas (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

As técnicas vivenciais buscam propor situações em grupo o mais próximas possível da realidade que o sujeito vai encontrar no cotidiano de trabalho na Antártica, tais como recebimento de carga, transferência de óleo, apoio aos pesquisadores, e, assim, facilitar a avaliação do comportamento dos candidatos (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015). Essas simulações permitem observar os candidatos em situações de estresse, nas quais são exigidas habilidades técnicas e interpessoais para a realização dos desafios propostos nessas atividades.

No decorrer das entrevistas, os 17 participantes foram questionados quanto a suas experiências no decorrer do processo seletivo. As referências relativas ao processo seletivo, tanto relacionadas às vivências dos sujeitos na seleção inicial do SSPM quanto à participação na Marambaia, foram observadas, e os resultados obtidos foram apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 – Experiências no processo seletivo*

CATEGORIA – Processo de seleção				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Processo seletivo complexo (avaliação física, psicológica e profissional)	9	27,27%	9	52,94%
Formação de vínculos na Marambaia	8	24,24%	6	35,29%
Satisfação na Marambaia	5	15,15%	5	29,41%
Desejabilidade social na Marambaia	4	12,12%	4	23,53%
Espontaneidade na Marambaia	3	9,09%	3	17,65%
Contato com pesquisadores	2	6,06%	2	11,76%
Mais tempo para Avaliação Psicológica	2	6,06%	2	11,76%
TOTAL	33	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

A complexidade do processo seletivo foi mencionada por 52,94% dos entrevistados e representou 27,27% das citações na categoria seleção. O trecho abaixo ilustra essa subcategoria:

É uma operação de tipo longo, complexo e completo. A gente entende um pouquinho daquelas habilidades que as pessoas têm que a gente precisa na missão. E aí, tem um outro aspecto muito legal que é a parte prática, quando a gente efetiva a participação de todos os envolvidos das pessoas da SECIRM, do pessoal do Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha, do Centro de Educação Física, que faz a parte do TFM. As coisas que acontecem lá fazem sentido. A gente vai vendo como tudo encaixa no final. A gente percebe que nem toda característica é só positiva ou negativa, às vezes ela vai juntar com uma característica de alguém e vai fazer sentido. Então, a gente entende que é tão complexo, completo e profissional, que é o processo seletivo (Ent. 15).

Além da complexidade do processo seletivo, essa etapa foi ressaltada por

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

35,29% dos entrevistados como período no qual os vínculos, portanto as relações interpessoais, começam a ser estabelecidos e impactam o andamento de toda a comissão, conforme pode ser observado nos relatos dos entrevistados apresentados a seguir:

Esse algo a mais foi forjado desde o início da seleção até naquelas fases que a gente passou ali na Marambaia e depois na ESANTAR também. Então, foi tudo isso aí, foi construindo uma amizade além GB (Ent. 8).

A gente vai conhecendo as pessoas, quando vai para o CADIM no ônibus conversando, pega um pouco de família, já escuta uma história aqui com outra ali, lá na Marambaia já vai se formando o grupo. O que se forma ali reflete lá (Ent. 17).

As demais observações nessa categoria foram relacionadas à satisfação que os candidatos disseram ter sentido durante as etapas práticas na Marambaia, bem como os comportamentos percebidos em outros participantes durante a seleção como aqueles desejáveis socialmente e que não necessariamente correspondam às características daquela pessoa. A espontaneidade dos sujeitos durante o processo, evitando ações e comportamentos que não sejam condizentes com a sua personalidade, também foi citada como estratégia utilizada durante as etapas práticas na Marambaia. Período que, inclusive, foi apontado como experiência para exercitar o contato com os pesquisadores e fase na qual se observou a necessidade de dispor mais tempo para a avaliação psicológica.

3.3.2 Treinamentos do GB

Depois do processo seletivo, os militares designados para compor o GB passam por diversos treinamentos, tanto nas respectivas especialidades quanto em atividades em geral. Durante esse período, que ocorre entre janeiro e outubro/novembro do ano seguinte à seleção, os militares são recebidos na ESANTAR-Rio, que fica responsável pelo planejamento e execução dessa etapa.

Nessa fase, são realizadas capacitações relativas aos equipamentos e aos sistemas da estação das diversas áreas. Ademais, o GB designado também participa da preparação logística relacionada aos materiais que serão enviados para

a Antártica (Brasil, 2023a; Jesus; Souza, 2007). Esse grupo atua na prontificação dos navios de apoio para a OPERANTAR, colabora com o trabalho de carregamento desses meios com os materiais e suprimentos que serão enviados para a estação.

Nessa perspectiva, em relação aos aspectos técnicos, a SECIRM criou o Estágio de Qualificação para os militares designados para compor o GB da EACF, por meio da Portaria nº 114 de dezembro de 2021. Isso significou a formalização dessa capacitação que já ocorria na fase de preparação dos grupos. A SECIRM atribuiu à ESANTAR-Rio a responsabilidade pelo planejamento e execução do Estágio. O propósito desse programa é qualificar o GB designado para operar e realizar a manutenção da nova e complexa EACF e ocorre em OM e Instituições Extra-MB, aproximadamente, nos nove meses que antecedem a ida do GB para a Antártica. Os tópicos previstos na referida portaria estão relacionados às máquinas, motores, mecânica, instalações elétricas, segurança, hidrosanitária, estrutura, emergências ambientais, transferência de combustível, correios, comunicações, tratamento de água, esgoto e combate a incêndio (Brasil, 2021c).

Portanto, esses treinamentos têm como propósito a qualificação do GB para manter e operar os equipamentos da estação de modo que prepare os militares para o desempenho das atribuições relacionadas a sua especialidade e encargos colaterais. Ademais, o grupo recebe informações relativas ao STA e ao Protocolo de Madri, de forma que forneça subsídios para cumprir esses acordos.

No decorrer desses cursos/treinamentos, busca-se aprimorar as habilidades do GB para efetuar o diagnóstico de falhas dos equipamentos para manter a sua adequada operação, além das manutenções corretivas e preventivas das máquinas e sistemas da EACF (Brasil, 2023a). O GB também contribui com o monitoramento do cumprimento das normas ambientais na área da EACF.

Além dessas capacitações, com conteúdos mais voltados à área técnica, o SSPM também atua nessa etapa por meio da realização do Desenvolvimento Interpessoal (DI). A partir de 1989, esse treinamento passou a ser realizado, pois constatou-se que a maior dificuldade durante a missão estava associada ao relacionamento interpessoal e os seus efeitos no grupo (Brasil, 2011).

Estas tarefas são conduzidas no decorrer do período em que o GB está na ESANTAR-Rio e tem a duração aproximada de cinco dias, atualmente, distribuídos ao longo do ano. Durante esse trabalho, são propostas atividades com o objetivo de estimular a coesão grupal. Para isso, são empregadas dinâmicas de grupo e treinamentos para fortalecer as estratégias interpessoais para lidar com os desafios da missão (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015; Brasil, 2011).

Logo, as técnicas empregadas nos treinamentos propõem a reflexão e o debate sobre o período que o grupo passará na Antártica, a convivência com as pessoas de diversas instituições, o afastamento familiar, bem como outros tópicos que o grupo considere relevante abordar. A preparação do militar e da sua família são questões trabalhadas nessa etapa. Portanto, costumam ser abordadas questões práticas e emocionais relacionadas à rede de apoio para facilitar a vida dessas pessoas durante a comissão. No último dia do DI, os familiares são convidados a participar do trabalho e das discussões relacionadas a essas questões (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

Desse modo, o DI foca no aprimoramento da equipe e no desenvolvimento de habilidades e atitudes que favorecem o relacionamento interpessoal, tanto entre os membros do grupo quanto na interação do GB com os demais grupos que esses militares precisam interagir. Assim, ressalta-se a importância do DI, pois a EACF será o local de trabalho e moradia do GB por um ano, assim, torna-se essencial fortalecer os sujeitos para lidar com as situações interpessoais que acontecerão no transcurso da missão (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

Ao longo das entrevistas, os sujeitos foram inquiridos sobre as suas experiências nos treinamentos. Logo, foram registradas menções relativas ao período em que passaram na ESANTAR-Rio, aos cursos e outras atividades realizadas nos meses de preparação para a missão, de acordo com os resultados mostrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Observações sobre os treinamentos*

CATEGORIA – Treinamentos				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Conhecendo o grupo	15	35,71%	10	58,82%
Participação das famílias	6	14,29%	5	29,41%
Desejabilidade social diminui	6	14,29%	4	23,53%
Importância dos treinamentos da Psicologia	5	11,90%	4	23,53%
Aprimorar o preparo técnico	5	11,90%	5	29,41%
COVID-19 dificultou os treinamentos	3	7,14%	3	17,65%
Importância do comissionamento	1	2,38%	1	5,88%
Liderança desalinhada já na ESANTAR-Rio	1	2,38%	1	5,88%
TOTAL	42	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

A importância do período dos treinamentos para conhecer o grupo foi a observação citada, mais frequentemente, pelos entrevistados referida por 58,82% dos entrevistados. Os meses em que o GB designado permanece da ESANTAR-Rio foram destacados como temporada importante para que os militares possam ter mais contato uns com os outros e se observar mutuamente, de acordo com os apontamentos dos entrevistados, apresentados a seguir:

A gente passava o dia juntos, fazendo coisas, enfim. E aí você começa a conhecer muito cada um do outro, e esse período é muito importante antes de ir para lá, que é o treinamento, e você vai conhecendo o seu colega, enfim. E aí foi muito bom, porque você vai aprendendo a valorizar mais as qualidades e a lidar com os defeitos também. E conhecer o que um gosta e o que o outro não gosta, enfim, quando um está triste, quando outro não está, então você já chega na Antártica todo mundo sabendo muito de si e muito um do outro, e vendo como vai ser ali (Entrevistado(a) (Ent.) 1).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Esse período da ESANTAR é o período que o grupo vai efetivamente se reunir e se conhecer. Durante o processo é um conhecimento superficial, mas o período de faina barra a preparação na ESANTAR é o que vai nortear o nível de entrosamento que o GB vai ter na EACF. E durante atividade normal, os laços vão sendo criados. As diferenças começam a surgir naquele período na ESANTAR-Rio. E, por via de regra, os laços são mais fortalecidos com aqueles que têm maiores afinidades entre si, por outro lado, as distâncias começam a nascer porque o pessoal vai tendo aquelas diferenças de opinião. Esse processo na ESANTAR é fundamental para ter um reflexo de como vai ser na estação. Pode dar super certo, como vem dando a maioria das vezes, e é uma coisa que pode acabar já vindo para a estação uma situação desgastada. Não é uma regra, mas acontece (Ent. 6).

A participação das famílias em atividades realizadas durante os meses de treinamento foi percebida como fator contribuinte para o bom andamento da missão, visto que essas ocasiões foram consideradas oportunidades para o fortalecimento da rede de apoio entre essas pessoas. Ademais, a temporada dos treinamentos foi percebida como momento em que as pessoas se colocam mais de acordo com as suas características e menos orientadas por comportamentos desejáveis socialmente. Além disso, observou-se como importante a realização de treinamentos por profissionais da Psicologia. Essas ocasiões foram consideradas oportunas e necessárias para facilitar o transcurso da missão, conforme pode ser ilustrado pelo trecho da entrevista a seguir:

Essa parte da Psicologia é fundamental. A interação, tudo que foi feito, seja para avaliar a gente, o nosso comportamento, seja para gerar uma interação maior, seja para ensinar a gente algo novo, isso foi muito importante. Isso é muito importante. E eu vi o grupo falando de coisas que eu não imaginava que eles fossem falar. Eu nunca imaginei, tipo, fulano está abrindo assim, está falando da vida dele assim. Para ver a importância disso, de mostrar as nossas vulnerabilidades, nós somos militares, sim, mas nós somos pessoas, seres humanos, nós temos nossas vulnerabilidades e a questão psicossocial é fundamental para que a gente cumpra a missão. A gente tem que estar bem com a nossa saúde física e mental. Não adianta você estar com uma higidez física e não com a mental, a gente sabe que uma coisa está conectada à outra (Ent. 1).

Outras pontuações na categoria treinamentos foram: período que favoreceu o aprimoramento técnico; capacitações dificultadas pela COVID-19, visto que o grupo estava realizando os treinamentos no ano de 2020, quando estavam ocorrendo diversas restrições de mobilidade; e percepção de que a liderança do grupo estava desalinhada já na ESANTAR-Rio.

3.3.3 Acompanhamentos do Grupo-Base

No decorrer da missão, a SECIRM acompanha o GB diuturnamente, e a participação do SSPM acontece por meio de entrevistas realizadas ao longo da missão, no final de verão, no inverno e ao final da comissão. Por isso, o termo “acompanhamentos” foi empregado no plural para destacar as diversas formas de acompanhar o grupo.

Quanto às entrevistas realizadas com o GB, Silva, Lorenzutti e Dams (2015) pontuam que permitem a validação das avaliações psicológicas, o que contribui para o aperfeiçoamento do processo seletivo e o refinamento do perfil desejado para compor o GB. Além disso, essas entrevistas têm-se mostrado um importante suporte às demandas de escuta dos integrantes do GB. Neste estudo, foram registrados relatos de que apenas a percepção de assistência, em caso de necessidade, foi benéfica aos membros dos GB, ainda que não tenham buscado esse suporte fora dos momentos planejados pelo SSPM.

Dessa forma, a análise de trabalho, base do processo seletivo, é aprimorada por meio do acompanhamento dos profissionais que realizaram a avaliação psicológica e estão executando as tarefas para as quais foram selecionados. A comparação entre o desempenho nas atividades e o prognóstico obtido como resultado da avaliação psicológica possibilita a melhoria do processo seletivo, dos treinamentos e, também, dos acompanhamentos, conforme pôde ser observado ao longo desta pesquisa.

Assim, o SSPM, ao conduzir a realização das entrevistas de final de verão e de inverno virtualmente, mantém o contato com o grupo durante toda a comissão, o que proporciona um canal de comunicação para falar sobre questões do grupo, bem como caracteriza um suporte aos membros do GB nesses momentos. Quanto às entrevistas de final de comissão, estas são realizadas após o retorno do grupo ao Brasil de forma presencial, conforme preconiza o Anexo D, da DGPM-310 (Brasil, 2020b).

Essas entrevistas de acompanhamento permitem ter noção dos desafios que os militares do GB enfrentam na missão, em decorrência do isolamento, dos

relacionamentos interpessoais que estabelecem, da distância prolongada de casa e do trabalho que está sujeito às condições climáticas. Silva, Lorenzuti e Dams (2015) enfatizam que o conteúdo das entrevistas destaca a importância de requisitos como as habilidades associadas aos relacionamentos interpessoais. Desse modo, ressaltam a mediação de conflitos por meio do diálogo como fator essencial para a convivência na EACF. Além disso, pontuam que momentos de divergências costumam ser apontados nas entrevistas como oportunidades de melhor conhecer os membros do grupo, facilitando assim conviver e respeitar as diferenças (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

As visitas dos profissionais em campo permitem conhecer o ambiente e propor aperfeiçoamentos do processo seletivo, treinamentos e acompanhamentos do GB. Dessa maneira, em 2011, um psicólogo do SSPM foi à EACF para acompanhar atividades desenvolvidas pelo GB com o propósito de melhorar todas as etapas da comissão. O militar esteve na estação durante um mês participando das atividades e observando o trabalho do grupo (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

Outro registro de visita dos profissionais da Psicologia do SSPM na EACF foi em 2020. Nesse ano, a SECIRM aprovou a realização de um projeto na área da psicologia operativa da MB na EACF que foi desenvolvido pelo SSPM no período de 2020-2022. Assim, entre os meses de outubro e dezembro desse ano, duas Oficiais psicólogas foram designadas para conduzir as atividades em campo, previstas no planejamento, o que ocorreu durante a 1ª Etapa da OPERANTAR XXXIX. Logo, o projeto englobou essa visita *in loco*, continuou de forma remota.

Em relação aos objetivos do referido projeto, os resultados obtidos nesta pesquisa por meio das entrevistas, contatos com a SECIRM e com o SSPM, além de consulta ao *sítio* desse serviço (Brasil, 2020a), identificaram que suas metas foram: aperfeiçoar o processo seletivo do GB; mapear os aspectos psicológicos dos fatores humanos nas atividades do GB e desenvolver programas de treinamento interpessoal para a preparação e o enfrentamento dos desafios emocionais e comportamentais que podem ocorrer nas diferentes etapas da missão (Brasil, 2020a).

A realização das atividades propostas resultou em aprimoramento nos processos de seleção, treinamentos e acompanhamentos.

Dentre as mudanças propostas destacam-se que os treinamentos relacionados às questões psicossociais passaram a ser feitos ao longo dos meses em que os militares do GB designado estão na ESANTAR-Rio, e não apenas algumas semanas antes da partida para a Antártica, como ocorria até então. Além disso, ressalta-se que na fase dos acompanhamentos realizados pelo SSPM, a partir de 2020, foram incluídas duas etapas de entrevistas virtuais com todos os militares do GB, a primeira no final do verão e outra no meio do inverno, o que não ocorria até a realização desse projeto. Ademais, manteve-se a entrevista de final de comissão, de forma presencial, quando os militares retornam ao Brasil. Dessa forma, tornou-se possível manter o acompanhamento nos diferentes momentos da comissão e analisar os impactos das diversas etapas nos militares do grupo (Brasil, 2020a).

Logo, fizeram parte desta pesquisa GB que realizaram as suas missões antes e após a implementação dessas mudanças. Entre os seis GB que compuseram a amostra deste trabalho, para os grupos de 2018-2019 e 2019-2020 o treinamento relacionado ao desenvolvimento interpessoal era realizado, apenas, nas semanas que antecediam a ida para a EACF, bem como o acompanhamento das questões interpessoais pelo SSPM era realizado, somente, na volta do grupo. Entretanto, a partir do ano de 2020-2021, com o início do referido projeto, as modificações relativas às questões psicológicas foram implementadas na fase de treinamentos e acompanhamentos. Assim, dos seis GB que compuseram a amostra, quatro grupos tiveram as entrevistas *online* no decorrer da missão e o DI distribuído ao longo do período que essas equipes estiveram na ESANTAR-Rio, e com relação aos entrevistados dez participantes fizeram parte desses grupos.

Desse modo, com o propósito de obter informações relativas a essa fase, os entrevistados foram questionados sobre as suas experiências relacionadas aos acompanhamentos dos seus GB e ao suporte recebido. Os resultados foram apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Percepção dos acompanhamentos no decorrer da missão*

CATEGORIA – Acompanhamentos do GB				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Importância do acompanhamento psicológico	9	47,37%	9	52,94%
Não tinha acompanhamento durante a missão, apenas uma entrevista ao final.	7	36,84%	7	41,18%
Suporte da SECIRM	3	15,79%	2	11,76%
TOTAL	19	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

O acompanhamento psicológico, ainda que focado nas questões relativas ao trabalho, foi mencionado por 52,94% dos entrevistados como fator importante no período da missão, conforme apontado pelos entrevistados nos trechos abaixo:

Com relação ao SSPM, eu, particularmente, conversei mais duas vezes (além das entrevistas realizado com todos os membros do GB), então, assim, para mim foi muito bom, porque ali a gente passa por situações de... digamos assim, difíceis, principalmente quem lida com pessoal, assim, na minha experiência. Então, eu me colocava às vezes em situações de estresse, e para mim foi importante, porque às vezes tu quer conversar com alguém e fica muito... Na minha experiência, foi muito bom. Depois que eu conversei, eu fiquei mais tranquilo, às vezes que eu conversei, precisava de uma ajuda lá. E para mim foi muito bom, eu particularmente achei importantíssimo, não sei se todos usaram, acho que não, mas para mim foi muito bom, foi muito importante, então para mim foi excelente (Ent. 5).

Foi muito importante o acompanhamento do Serviço de Seleção, porque por mais que alguns tinham uma certa resistência em conversar com o psicólogo, eu percebi que o pessoal se saía melhor, depois da conversa, se abria mais, estava mais solto, então eu percebi isso. Então isso ajudou bastante (Ent. 7).

Eu acho que é contento. E porque também disponibilizam o canal, para o caso de inopinadamente precisar. A gente ali, poxa, eu preciso conversar, eu pego e faço o contato. Então, esse canal sempre foi disponibilizado aberto, quem não usou, não usou porque não quis, não usei porque eu não precisei, mas isso por si só, na parte do SSPM, eu já vi como suficiente (Ent. 10).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

A ausência de acompanhamento psicológico durante a missão foi citada por sete entrevistados, representando 41,18%, pois até o GB 2019-2020 tinha, apenas, uma entrevista ao final da missão e a disponibilidade dos profissionais do SSPM. Porém, de maneira informal, conforme ilustrada pela colocação do entrevistado 15: “A Entrevista Final e a disponibilidade do pessoal do SSPM na parte psicológica, mas era informal”. Além disso, o suporte da SECIRM foi citado por dois entrevistados como facilitador no transcurso da missão.

As subcategorias ressaltadas nessa análise possibilitam inferir o destaque dos relacionamentos interpessoais no decorrer da comissão, pois essas colocações foram apresentadas como resposta ao estímulo “como foi para o Sr./Sra o processo seletivo, os treinamentos e os acompanhamentos?”. O contexto das entrevistas também precisa ser considerado na análise, pois a pesquisadora é militar do SSPM e trabalha nessas etapas do processo. Porém, apesar desse fator, ressaltam-se as menções espontâneas relativas aos relacionamentos interpessoais obtidas com as respostas às perguntas sobre esses processos realizada aos 17 entrevistados.

Corroborando essa observação, os relacionamentos também destacaram-se nas respostas dadas pelos entrevistados para a pergunta “Para o Sr./ Sra., quais são os objetivos do GB?”. Os resultados relativos às percepções dos entrevistados sobre quais são os objetivos dos GB foram apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Objetivos do GB*

CATEGORIA – Objetivos do GB				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Cumprir a missão nos aspectos técnicos/profissionais e voltar bem nos relacionamentos interpessoais com o GB.	14	53,85%	12	70,59%
Coesão do grupo para cumprir a missão	5	19,23%	4	23,53%

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 6 – Objetivos do GB (continuação).

Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Conduzir a estação e entregá-la em pleno funcionamento	4	15,38%	3	17,65%
Não prejudicar a imagem da MB na mídia e na comunidade científica.	2	7,69%	1	5,88%
Boa representação do Brasil	1	3,85%	1	5,88%
TOTAL	26	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

Destacou-se a percepção do cumprimento da missão associada ao alcance dos objetivos técnicos/profissionais e voltar bem nos relacionamentos interpessoais com os colegas do GB, referido por 70,59% dos entrevistados, conforme ilustrado pelo trecho abaixo:

Para mim, primeiro, é que todos voltem bem. Não adianta a gente ir para uma missão dessa com a designação de apoiar a pesquisa, que a gente possa desenvolver a mentalidade antártica, mas nada disso vai surtir efeito se voltarmos com acidente, com a perda de material, perda de pessoal. Então, para mim, a missão perfeita é quando você consegue cumprir a missão no propósito e, estabelecer boas relações. É um conjunto, que é cumprimento da missão com o teu interpessoal, com a amizade, saber mesclar isso tudo, se você for para lá e só cumprir a missão e não voltar com uma memória feliz de uma sexta em Ferraz, se te perguntarem onde é o Refúgio 2, você nunca saiu da estação, você cumpriu. Você não sabe nem o que é a baleia, você nunca tirou uma foto com um amigo ali em Ferraz, você nunca sorriu, então isso aí cumpriu. Mas ainda ficou faltando algo. Então, para mim, a missão perfeita é quando você consegue juntar esses dois momentos para que ele seja melhor, tanto para você quanto para a instituição (Ent. 8).

Outro elemento que reforçou a importância dos relacionamentos interpessoais foi a menção por 23,53% dos entrevistados da relevância da coesão do GB para o cumprimento da missão, variável associada às interações humanas. Dessa maneira, enfatiza-se o destaque dos relacionamentos no discurso dos entrevistados.

As subcategorias conduzir a estação e entregá-la em pleno funcionamento, a boa representação do Brasil na Antártica e não prejudicar a imagem da MB na mídia e na comunidade científica completam as observações associadas aos objetivos da missão na percepção dos entrevistados.

Ao término deste capítulo, indicam-se algumas conclusões parciais relativas ao propósito desta seção. O GB se insere no contexto do PROANTAR de forma significativa e essencial para a permanência do Brasil no Tratado da Antártica. A relevância do trabalho desses militares se destaca devido ao fato de essas equipes serem as responsáveis pela manutenção das instalações do Brasil na Antártica e por serem encarregadas de prestar suporte à maior parte das pesquisas realizadas no continente austral. Ainda que alguns pesquisadores realizem suas pesquisas nos navios de apoio, os militares do GB se mantêm à disposição para contribuir como for necessário. Por isso, devido às peculiaridades de seu trabalho, o GB convive com diversos grupos, com os quais precisa negociar para tentar atender às demandas de todos.

Portanto, percebe-se a necessidade de selecionar pessoas com habilidades de relacionamento interpessoal para lidar com essas exigências. Dessa forma, o processo seletivo se mostrou complexo e desafiador devido às condições ICE do ambiente em que as atividades são realizadas.

Segue-se ao processo seletivo o período de treinamentos percebido como essencial para o êxito da missão. Durante essa etapa, o GB designado tem oportunidades de ter treinamentos nos aspectos técnicos e interpessoais. Além disso, ressalta-se a convivência durante essa fase como importante para o início do estabelecimento da dinâmica grupal. Nesse período, os membros do futuro GB podem se conhecer melhor e, assim, conhecer limites uns dos outros, o que se mostrou elemento considerável durante a missão, conforme apontaram os resultados deste estudo.

Quanto aos acompanhamentos durante a missão propriamente dita, com a expansão dos meios de comunicação as possibilidades de estar junto ao grupo foram ampliadas, tanto pela SECIRM quanto pelo SSPM. A disponibilidade de

internet na EACF tem facilitado o acompanhamento e o suporte aos GB nos aspectos técnicos e interpessoais. A oferta de escuta ao grupo foi identificada como elemento essencial para facilitar a expressão dos fatos pelos militares das equipes, o que colabora para prestar suporte às necessidades psicossociais dos integrantes dos GB, bem como coletar dados de desempenho que possam subsidiar os processos de seleção, treinamentos e acompanhamentos.

Dessa forma, no capítulo seguinte, serão apresentados os resultados relacionados à identificação dos fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais do GB para fornecer dados que possam embasar a compreensão desses aspectos e, conseqüentemente, a proposição de melhorias dos processos envolvidos nas missões desses grupos na EACF.

4 GRUPO-BASE: FATORES QUE INFLUENCIAM OS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

Neste capítulo, apresentam-se os fatores identificados como elementos que influenciam os relacionamentos interpessoais dos GB que guarnecem a EACF. Para isso, no decorrer do estudo os participantes foram questionados sobre aspectos que impactam os relacionamentos dos GB. Assim, foram incluídas duas perguntas no questionário *online*, uma questão no roteiro da entrevista e a escala social.

Desse modo, antes de iniciar a exposição dos dados obtidos, cabe ressaltar que essas características são relacionadas e afetam-se mutuamente, mas costumam ser separadas, apenas, para estudo (Moscovici, 2008). Logo, esses aspectos foram mostrados conforme as categorias estabelecidas nesta pesquisa, mas destaca-se que essas partes compõem um sistema integrado (Del Prette; Del Prette, 2014).

4.1 FATORES E CARACTERÍSTICAS RELACIONADOS À MISSÃO

No questionário *online*, os participantes foram perguntados sobre quais as características ideais dos membros do GB e a razão pela qual esses atributos são importantes. Assim, menções às características, aos comportamentos e às circunstâncias que facilitam a missão resultaram em 19 características citadas, apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 – Características ideais para compor o GB*

CATEGORIA – Características ideais de um membro do GB		
Subcategoria	Nº de participantes que referiram (Nº total 44)	% de participantes que referiram
Coesão	14	31,82%
Proatividade	12	27,27%
Comprometimento	11	25,00%
Respeito	10	22,73%

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 7 – Características ideais para compor o GB (continuação).

Subcategoria	Nº de participantes que referiram (Nº total 44)	% de participantes que referiram
Cooperação	9	20,45%
Companheirismo	9	20,45%
Empatia	8	18,18%
Saber ouvir	8	18,18%
Aceitar ideias/sugestões	8	18,18%
Capacidade técnica/profissional	6	13,64%
Flexibilidade	5	11,36%
Humildade	4	9,09%
Capacidade de tomar decisões	4	9,09%
Paciência	4	9,09%
Responsabilidade	3	6,82%
Higidez física	2	4,55%
Criatividade	2	4,55%
Disciplina	1	2,27%
Experiência em missões com grande período de ausência	1	2,27%

Fonte: Autoria própria (2024).

Observa-se que, em geral, as características referidas como ideais para um membro do GB estão associadas aos relacionamentos interpessoais e à interação em grupo. Conforme pôde ser observado, o requisito coesão foi o mais citado, com 14 menções, o que representa 31,82% dos participantes e pode ser ilustrado pela colocação subsequente: “Porque na missão um depende do outro. E quando um não está bem, reflete na rotina de todo o grupo” (Questionário (Q.) 9).

Nas entrevistas, os participantes foram inquiridos sobre as circunstâncias, características e comportamentos dos membros do GB e que facilitam o andamento da missão. Os dados foram apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Fatores que favorecem a missão*

CATEGORIA – Fatores que favorecem o transcurso da missão				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Liderança	7	20,59%	5	29,41%
Cooperação	6	17,65%	6	35,29%
Coesão do grupo	6	17,65%	5	29,41%
Respeito	4	11,76%	4	23,53%
Saber ouvir	3	8,82%	3	17,65%
Proximidade entre Oficiais e Praças	2	5,88%	2	11,76%
Autonomia para trabalhar	2	5,88%	1	5,88%
Bom humor	1	2,94%	1	5,88%
Experiência em missões longas	1	2,94%	1	5,88%
Preparo Psicológico da Família	1	2,94%	1	5,88%
Paciência	1	2,94%	1	5,88%
TOTAL	34	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

A análise da Tabela 8 possibilita identificar que os fatores mais expressados pelos entrevistados estão associados aos relacionamentos interpessoais, pois os 11 fatores mencionados são correlacionados às interações entre os membros do grupo. Dentre as características citadas, destacaram-se a liderança, a cooperação e a coesão do grupo.

Por conseguinte, aspectos, características, comportamentos, circunstâncias e fatores que dificultam a missão também foram perguntados, pois, como existem características favoráveis à missão, há aspectos prejudiciais ao trabalho e às relações. Assim, na Tabela 9 foram mostrados os resultados da pergunta realizada no questionário *online*.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 9 – Características que dificultam a missão*

CATEGORIA – Características de um membro do GB que dificultam a missão		
Subcategoria	Nº de participantes que referiram (Nº total 44)	% de participantes que referiram
Individualismo	32	72,73%
Não cooperar	7	15,91%
Isolamento	6	13,64%
Arrogância	5	11,36%
Impaciência	4	9,09%
Falta de comprometimento	3	6,82%
Rigidez	3	6,82%
Não saber escutar	3	6,82%
Preguiça	3	6,82%
Fazer intriga	3	6,82%
Incapacidade técnica	2	4,55%
Não respeitar os outros	2	4,55%
Exibicionismo	2	4,55%
Reclamação excessiva	1	2,27%
Inexperiência em missões com longos períodos de ausência	1	2,27%
Sensibilidade excessiva	1	2,27%
Falsidade	1	2,27%
Falta de higiene física	1	2,27%

Fonte: Autoria própria (2024).

Nesse questionamento, foram referidos 18 aspectos. Observa-se ter sido o individualismo o requisito mais citado como característica que dificulta o trabalho na EACF. Este foi mencionado por 32 dos 44 respondentes do questionário, representando 72,73%. Um participante apontou o seguinte sobre o individualismo: “Creio que seja a pior característica que algum membro do GB possa possuir. Pois um indivíduo desse só pensará em seu benefício e todas as suas atitudes tomadas serão pensando apenas nele” (Q. 23).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Quanto aos elementos desfavoráveis, nas entrevistas os participantes foram perguntados sobre quais características e comportamentos dos membros do grupo, bem como circunstâncias que dificultam a missão. Os dados foram apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Fatores que desfavorecem a missão*

CATEGORIA – Fatores que desfavorecem o transcurso da missão				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Divisão em subgrupos	8	32,00%	8	47,06%
Liderança negativa	4	16,00%	4	23,53%
Não cooperar	4	16,00%	3	17,65%
Individualismo	3	12,00%	3	17,65%
Exibicionismo de membros do GB	2	8,00%	2	11,76%
Influência familiar	2	8,00%	2	11,76%
Falta de educação	2	8,00%	2	11,76%
TOTAL	25	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

De acordo com os entrevistados, a divisão do GB em subgrupos é o fator mais desfavorável no curso da missão. Essa cisão dos grupos foi percebida como um problema, pois mostrou-se a origem de outras dificuldades que prejudicam as relações dos GB. Porém, essa separação dos grupos não foi relacionada à aproximação dos membros por afinidade, mas ao apartamento dessas pessoas, potencializando conflitos e hostilidades, o que prejudicou as relações e dificultou o desempenho. O entrevistado seis assim se expressou:

Quando o Grupo-Base é formado, a gente tem na cabeça que o grupo é uma unidade. Quando a gente começa a ver umas segregações de fainas, vou tentar ilustrar com exemplos. Foi um grande problema que eu vi acontecendo essa segregação nesse GB. Em nenhum momento nós vimos uma unidade. Então, ele já era organizacionalmente dividido, o GB não se juntava para fazer as tarefas. E quando isso acontece, aí, começam a vir as diferenças. “Por que só eu vou lavar marfinite (caixa) enquanto fulano fica

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

no ar-condicionado vendo mensagem? Por que só dois vão fazer a palestra enquanto o resto está em casa?” E aí começam as diferenças, acho que quando começam as diferenças, começa a base para gerar um conflito. E a gente viu isso nascendo nesse GB. E aí vai somando outros fatores que eu já expliquei, uma série de diferenças que deu no que deu.

Ao abordar as variáveis dos relacionamentos interpessoais e da dinâmica de grupo, Moscovici (2022) destaca que essas interações podem apresentar nuances ao longo de um espectro que pode ser representado desde o individualismo até união dos esforços em prol dos objetivos do grupo. Conforme indicado nas tabelas 7 e 8, essas variações puderam ser observadas nesta pesquisa, pois a coesão foi o traço mais citado no questionário e o terceiro mais frequente nas entrevistas, bem como o individualismo e não se mostrar disponível para contribuir com o grupo foram identificados como os aspectos mais prejudiciais para compor o GB, segundo os dados das tabelas 9 e 10. Outra característica associada ao empenho nas tarefas grupais foi a cooperação, mencionada por 20,45% dos respondentes do questionário e a segunda mais indicada pelos entrevistados (35,29%). Por outro lado, a falta de cooperar foi destacada, por 17,65% dos entrevistados e 15,91% dos participantes do questionário, como fator não favorável no curso da missão de acordo com os resultados apresentados nas tabelas 9 e 10.

Não se apresentar para colaborar com o grupo foi indicado como elemento dificultador do trabalho e das relações, conforme o entrevistado cinco apontou:

Por que não se apresenta pra nada de fazer a faxina? Eu já ouvi assim, na próxima vez que tiver a faxina e o cara der desculpa, se você não falar nada, eu vou falar. Está entendendo? Então, isso atrapalha demais, é demais mesmo. O cara que coopera é o oposto, ajuda muito, o cara que se escama ali, vai desgastando, vai atrapalhando, mina um grupo, mina, mina mesmo. Não é, não é guerra. Isso é fato. Isso eu podia não ter vivido isso, entendeu?

Esses aspectos, somados ao individualismo, elemento referido nos questionários como o que mais dificulta a missão e citado por 17,65% dos entrevistados, demonstram essa dificuldade.

Desse modo, esses dados possibilitam corroborar a afirmação de Moscovici (2022) quanto às nuances do investimento de energia que os sujeitos fazem no trabalho em grupo, em direção à cooperação ou ao individualismo. Nessa

perspectiva, Dejours (1999) afirma que a organização do trabalho requer o empenho dos sujeitos para atingir os seus objetivos, e a dificuldade para realizar as adaptações necessárias com os indivíduos e a coletividade prejudica as relações e o alcance das metas propostas.

Por esse motivo, a coesão e a cooperação são elementos fundamentais para o trabalho em grupo (Moscovici, 2016). A coesão está relacionada à força que incide sob os grupos para mantê-los unidos (Moscovici, 2008), enquanto a cooperação se configura como colaboração em prol do bem comum e requer a integração de pessoas que se reúnem, formal ou informalmente, para buscar o mesmo objetivo (Vieira; Mendes; Merlo, 2013). Essas variáveis foram demonstradas nesse estudo como essenciais para as missões dos GB. O entrevistado 11 apontou o seguinte quanto à cooperação numa missão:

Ah, sim, a gente tem muitos momentos de trabalho e ali é importante um estar ajudando ao outro. Quando precisar ter a ajuda de outros, isso aí a gente via. No meu GB isso aí todo mundo caía dentro. Eu acho que quando tem uma pessoa que faz um corpo mole, vai pesar um pouco mais porque vai ter a falta daquele elemento, então isso é importante. Sempre estar ali mais preocupado com os outros, “e aí, tua faina está safá? Já acabei minha faina, mas tua faina está ok? Está precisando de alguma coisa? Está precisando de ajuda?”. Porque aquilo é um grupo, a estação depende de um grupo. Se eu pensar só na minha faina, acabar a faina e eu for para o meu camarote, eu não estou pensando no grupo e aí eu acho que isso começa ao longo dos meses, o pessoal começa a ter problema, coisa que, graças a Deus, o nosso GB não teve não.

A cooperação, conforme Dejours (1999), está relacionada à capacidade de assumir responsabilidades consigo próprio, com o grupo e com a organização. Nesse sentido, a responsabilidade também foi apontada nos questionários, cujos resultados foram expressos na Tabela 7, por 6,82% dos participantes, como característica importante para um membro do GB.

Ademais, outras características relacionadas à cooperação e à coesão, ou seja, a disposição para os sujeitos contribuírem com o grupo e buscar a sinergia dos esforços em prol da equipe, foram ressaltadas. A proatividade, habilidade do sujeito para empreender esforços de maneira antecipada, foi apontada por 27,27% dos participantes dos questionários, assim como o comprometimento (25%), o companheirismo (20,45%), a empatia (18,18%) e a capacidade técnica/profissional

(13,64%) foram mencionadas pelos respondentes de acordo com os dados demonstrados na Tabela 7.

De maneira contrária, a falta de comprometimento (6,82%) e a incapacidade técnica (4,55%) foram indicadas nos questionários, segundo os resultados mostrados na Tabela 9, como fatores desfavoráveis ao desempenho adequado do grupo, além do individualismo e da não cooperação já relatadas.

De acordo com Bendassolli (2012) e Chiavenato (2009), essas variáveis impactam o ambiente de trabalho, contribuem, quando favoráveis, e dificultam, quando desfavoráveis, o desempenho e o alcance das metas desejadas pelos sujeitos e organizações.

Outrossim, os antagonismos, tais como os identificados neste trabalho, podem ocorrer nas relações estabelecidas nos grupos, pois, dada a complexidade dessas interações, a coexistência de elementos contrastantes é possível, conforme pontuou Moscovici (2016).

As variáveis associadas às interações entrelaçam-se, numa dinâmica complexa e multidimensional, compondo as diversas modalidades de relacionamentos interpessoais vividos no trabalho (Chiavenato, 2009; Moscovici, 2008). Essas formas de interagir influenciam a configuração do clima do grupo (Del Prette; Del Prette, 2005; Moscovici, 2022).

Nesse sentido, o respeito foi apresentado como elemento importante para os militares do GB. Esse aspecto, mencionado em 22,73% dos questionários e 23,53% das entrevistas, nas tabelas 7 e 8 respectivamente, bem como a humildade, indicada em 9,09% dos questionários, foi percebido como benéfico na forma de agir dos outros expedicionários, tanto militares quanto civis.

Em contraste com o respeito, nos questionários foram mencionados a arrogância (11,36%) e o fato de não respeitar os outros (4,55%), bem como a falta de educação relatada nas entrevistas (11,76%), segundo os dados expressos nas tabelas 9 e 10. Embora esses aspectos não tenham sido tão expressivos numericamente quanto outros, o relato do entrevistado oito ilustra o impacto causado por esse tipo de comportamento:

O perfil perigoso que eu falo é assim... Tem pessoas que, na estação, pensam que estão fora da Marinha, fora da sociedade. Parece que a estação é um vácuo de liberação para eu tratar a pessoa como se fosse um lugar sem lei, sem educação, sem respeito ali... "Passou do paralelo 60, graças a Deus, agora eu posso tratar as pessoas como eu quiser". Não, espera aí, continua o que a gente aprendeu de educação aqui. Perfis que trazem esse tipo de desagrado, vou dar um exemplo, eu estou em uma sexta Ferraz, cantando no karaokê. Cabe a mim retirar o microfone daquela pessoa porque eu achei que aquela pessoa canta mal? Não, porque karaokê é brincadeira. Karaokê é uma sexta em Ferraz para todo mundo brincar. Então, quando se faz isso dentro daquele tipo de missão, começa a desencadear uma desagregação.

Assim, para tentar atender as demandas dos colegas, as relações exigem habilidades significativas associadas ao diálogo, capacidades indicadas como fundamentais para o estabelecimento de laços coesos e cooperativos (Bendassolli, 2012; Dejourn, 1999; Moscovici, 2022). Nessa concepção, os resultados desta pesquisa corroboram o destaque dado aos elementos vinculados à aptidão para estabelecer contato favorável com os outros, reforçados pelo aspecto saber ouvir, citado pelos respondentes do questionário (18,18%) e das entrevistas (17,65%), nas tabelas 7 e 8 sucessivamente, e aceitar ideias/sugestões, indicado no questionário (18,18%). De maneira oposta, não saber escutar atingiu o índice de 6,82% nos questionários, conforme mostrado na Tabela 9.

A capacidade de escutar os outros requer flexibilidade, característica necessária também na execução das tarefas. Na Antártica, essa característica se mostra essencial, pois as imprevisibilidades do ambiente exigem adaptações constantes, tanto nos relacionamentos quanto na execução das tarefas. Além disso, a criatividade também é requisitada nesse contexto, pois as inovações podem ser necessárias nessas situações.

Logo, flexibilidade e criatividade apresentam-se como habilidades importantes no continente gelado. Enquanto a primeira se associa à capacidade de empregar ações menos convencionais na resolução das demandas apresentadas, a outra se relaciona a perceber diversos ângulos de uma situação e agir de modo diferenciado, conforme as necessidades (Moscovici, 2022). A análise dos dados deste estudo ratifica a flexibilidade e a criatividade como características importantes para os membros do GB, pois foram citadas por 11,36% e 4,55% nos questionários respectivamente, conforme apresentado na Tabela 7. Nesse ponto, a disciplina

(2,27%), apontada na mesma Tabela, também pode ser mencionada, pois a flexibilidade e a criatividade podem ser empregadas aliadas às normas e procedimentos de segurança preconizados na Antártica e no meio militar como um todo, tal como requer a disciplina. Como contraponto a essas variáveis, pode ser assinalada a rigidez como aspecto que dificulta a missão, conforme apontado em 6,82% dos questionários na Tabela 9.

Além desses aspectos, foram indicados como elementos facilitadores da missão dos GB a capacidade de tomar decisões (9,09%) e a experiência em missões longas (2,27%), esta também mencionada nas entrevistas (5,88%), de acordo com as tabelas 7 e 8 respectivamente. Em contraponto, a inexperiência em missões com longos períodos de ausência foi citada (por 2,27% dos respondentes do questionário, segundo os dados da Tabela 9, como um fator que dificulta a missão. Assim, ressalta-se que elementos como a experiência, as habilidades cognitivas e as características da tarefa foram relacionados por Bendassolli (2012) como preditores do desempenho satisfatório. Portanto, a capacidade de tomar decisões e a experiência em missões longas podem contribuir para a *performance* satisfatória do grupo.

Bendassolli (2012) também enfatiza a importância do controle emocional, além da capacidade para lidar com o estresse e com as demandas do trabalho para obtenção de um desempenho adequado nas organizações. Nesse estudo, a paciência, referida nos questionários (9,09%) e nas entrevistas (5,88%), consoante com as tabelas 7 e 8 consecutivamente, foi associada ao desempenho satisfatório na missão. Por outro lado, foram citados, nos questionários, aspectos como a impaciência (9,09%) e a sensibilidade excessiva (2,27%) como elementos adversos ao desempenho na Antártica, conforme indicado na Tabela 9.

Outro fator identificado nesse estudo como variável significativa para os GB foi a liderança. Este foi o aspecto mais referido nas entrevistas como facilitador do transcurso da missão, tendo sido citado por cinco pessoas, representando 29,41% dos entrevistados, conforme dados da Tabela 8. O entrevistado oito aponta o impacto que a liderança favorável exerceu nos grupos:

Nós tínhamos uma cabeça, que era um líder, que não era só um Chefe, era nosso amigo. Na nossa cabeça, nunca pode pegar para esse cara, nunca. Nós ficávamos de pau do lado dele. Por quê? Se tinha algum pesquisador tirando foto, se tinha algum pesquisador bebendo demais, já deu. A gente tinha que proteger o Chefe, a gente tem que proteger o grupo.

No entanto, a liderança negativa foi o segundo atributo mais referido pelos entrevistados, segundo a Tabela 10, apontado por quatro respondentes, equivalendo a 23,53% participantes, como fator que dificulta a missão. Perceber a liderança de forma prejudicial pode dificultar, substancialmente, a missão, conforme pôde ser observado pelo entrevistado dez:

Eu acho que faltou a liderança... nós não tínhamos, entendeu? Teve um que, para mim, um zero a esquerda, tive o desprazer de conhecer ele lá. Eu espero nunca mais na minha carreira cruzar com aquele cara ali, porque é péssimo profissional. Tentei conversar ali, falar com o cara. O grupo está virando em ruínas aí e tal, mas não estava nem aí para nada, entendeu? E aí, o que acontece? Eu vejo dessa forma. Se tem um problema no grupo, o problema é da liderança. É da liderança.

A pesquisa de Leon, Sandal e Larsen (2011) também mostrou a relevância da liderança como elemento fundamental para as missões polares, influenciando, significativamente, a coesão do grupo e adaptação à missão.

Em consonância com esses autores, Freitas (2012), em seu estudo com expedicionários antárticos brasileiros, destacou a liderança como elemento essencial para desempenho satisfatório na Antártica. Além desse fator, a autora ressaltou a experiência, as habilidades nas relações interpessoais, o comprometimento, a coesão e a flexibilidade como primordiais para a boa *performance* nas missões. Afirmação alinhada com o trabalho de Kokun e Bakhmutova (2021) e Sandal, Leon e Palinkas (2006) quando associam a qualidade das relações interpessoais no ambiente ICE à coesão do grupo e à liderança. Ressalta-se que esses traços também foram observados neste estudo, reforçando sua relevância. Além disso, associado ao espaço proporcionado pela liderança, a autonomia para trabalhar foi mencionada por 5,88% das entrevistas como facilitadora da missão, de acordo com os resultados da Tabela 8.

Outro fator mencionado nesse estudo como elemento que dificulta a missão, o isolamento dos sujeitos no ambiente antártico foi citado por 13,64% respondentes

dos questionários, em conformidade com a Tabela 9. Esse comportamento, relacionado ao afastamento do grupo por parte do sujeito, não está associado, necessariamente ao individualismo e à não cooperação, mas ao distanciamento da interação com a equipe. Esse aspecto foi apontado como preocupante durante a missão, conforme demonstrado a seguir: “O isolamento, quando a pessoa vai se afastando do grupo e não participando do convívio. Isso atrapalha o bom relacionamento da missão” (Q. 42).

Completando a relação dos fatores referidos nesta pesquisa como favoráveis ao GB, a higiene física foi apontada nos questionários (4,55%), bem como a proximidade entre Oficiais e Praças (11,76%), o bom humor (5,88%) e o preparo psicológico das famílias (5,88%) citadas nas entrevistas, conforme as tabelas 7 e 8 respectivamente. Por outro lado, nos questionários, foram apontados como elementos desfavoráveis a preguiça (6,82%), a intriga (6,82%), exibicionismo (4,55%), a reclamação excessiva (2,27%), a falsidade (2,27%) e a falta de higiene física (2,27%), segundo as informações da Tabela 9. O exibicionismo, também indicado nas entrevistas (11,76%), e a influência familiar (11,76%) foram referidos como possíveis elementos desvantajosos, de acordo com dados da Tabela 10.

Diante do exposto, é possível enfatizar que esses elementos afetam o desempenho de pessoas e organizações e são influenciados por dimensões individuais, interpessoais, contextuais e institucionais. Por isso, a disposição dos sujeitos para empreender esforços em direção aos seus objetivos e os das organizações, além das suas capacidades para seguir em direção a tais metas destacam-se como elementos fundamentais (Coelho Junior; Borges-Andrade, 2011; Hutz *et al.*, 2020).

No ambiente antártico, os dados deste estudo estão de acordo com a pesquisa de Nash (2022) e Kokun e Bakhmutova (2020) quando mencionam como preditores do bom desempenho: a disposição para mover-se em direção às metas, além da habilidade para cooperar e a capacidade para estabelecer relacionamentos interpessoais adequados.

Nesse cenário, Norris, Paton e Ayton (2010) ressaltam serem as habilidades para ajustar-se às demandas ambientais, interpessoais e físicas os principais

desafios dos expedicionários no continente gelado. Ademais, Tortello *et al.* (2020) indicam serem as relações interpessoais um dos fatores mais impactantes nas questões afetivas, assinalando as variáveis ambientais, físicas e sociais, como elementos que influenciam a adaptação psicológica e as interações entre os membros dos grupos.

Nessa direção, Kokun e Bakhmutova (2021) e Nash (2022) expõem o dinamismo das relações grupais, mencionam serem essas relações construídas com determinadas pessoas em situações particulares, podendo resultar na adequação ou não de certas características, conforme as interações e dinâmicas são estabelecidas. Dessa forma, sinalizam que determinadas características podem impactar as relações de diferentes formas, conforme determinada composição e interação do grupo.

Diante do exposto, é possível afirmar que as características de personalidade e os relacionamentos interpessoais, como os identificados neste trabalho, são especialmente relevantes em ambientes caracterizados pela convivência prolongada e por condições extremas (Kokun; Bakhmutova, 2021; Leon; Sandal; Larsen, 2011).

Nesse contexto, são destacados sentimentos, emoções, conflitos, cooperação e a dinâmica construída nas relações, variáveis mencionadas por Moscovici (2008), como aspectos que afetam a composição do clima e a definição das normas grupais. Assim, as diversas habilidades interpessoais e técnicas, necessárias em qualquer atuação profissional e importantes no decorrer do processo produtivo (Chiavenato, 2009; Del Prette; Del Prette, 2014), têm a sua relevância enfatizada na Antártica, local onde os profissionais ficam isolados e confinados, moram e trabalham no mesmo lugar e convivem com as mesmas pessoas por longos períodos.

4.2 DINÂMICA DE GRUPO: DIMENSÕES INTERPESSOAIS

Nesta pesquisa, utilizou-se uma escala social por meio da adaptação da técnica de Fela Moscovici, “Dimensões Interpessoais”, para a avaliação da percepção dos participantes referente aos 20 itens relacionados nos procedimentos

metodológicos*. A autora propôs a autoavaliação dos sujeitos em cada requisito. No entanto, para esse estudo os participantes foram perguntados sobre como perceberam o GB do qual fizeram parte em relação àquele aspecto. A ferramenta possibilitou a análise da composição do grupo e as relações entre os seus membros (Moscovici, 2022).

Logo, para facilitar a análise dos dados, os itens 4 – Frequentemente e 5 – Sempre da escala foram apresentados em conjunto, pois são os mais favoráveis de acordo com as escalas Likert de cinco pontos (Gianesi; Corrêa, 2008; Gil, 2008). Os resultados obtidos foram apresentados a seguir.

A percepção dos sujeitos em relação ao modo como as comunicações do grupo aconteceram foi avaliada por meio da dimensão “comunicação efetiva” e demonstrada na Tabela 11. De acordo com os dados, o grupo comunicou-se de forma clara e precisa, sempre ou frequentemente, para 43 respondentes.

Tabela 11 – Comunicação efetiva*

O GB comunicou as ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo? Comunicação Efetiva		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	0	0,00%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	2	4,35%
3 – Ocasionalmente	1	2,17%
4 – Frequentemente	6	13,04%
5 – Sempre	37	80,43%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria (2024).

Associada à habilidade de comunicação, a aptidão para dar retorno aos outros sobre os seus comportamentos, suas capacidades e os resultados de suas ações, bem como a disposição para receber esse *feedback*, mostra-se elemento essencial para a construção de relacionamentos autênticos. Esse tipo de habilidade contribui para ampliar a percepção dos sujeitos em relação a si e aos outros, bem como possibilita incrementar o seu repertório de ações nessas relações (Moscovici,

* Ver página 44.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

2022). Dessa maneira, no levantamento da habilidade de escuta “saber ouvir”, mostrada na Tabela 12, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 12 – Saber ouvir*

Caracterizou-se como um grupo que ouviu e compreendeu o que os outros falaram? Saber ouvir		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	2	4,35%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	2	4,35%
3 – Ocasionalmente	1	2,17%
4 – Frequentemente	14	30,43%
5 – Sempre	27	58,70%
TOTAL	46	100,00%

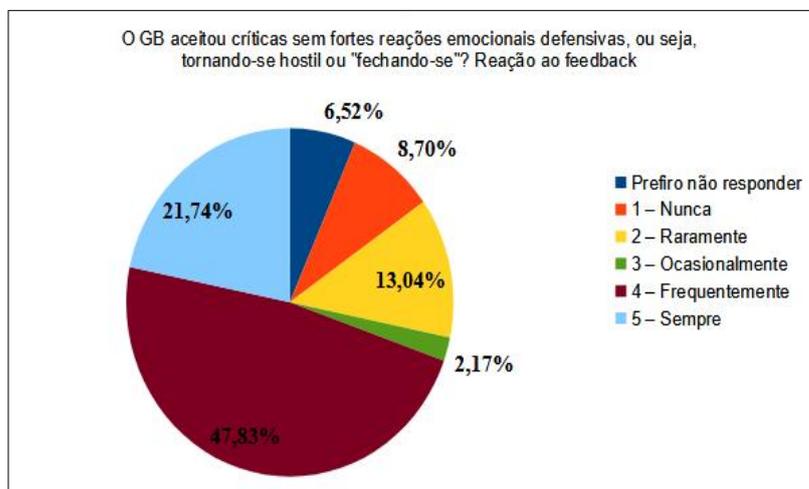
Fonte: Autoria própria (2024).

Assim, a análise das dimensões “comunicação efetiva” e “saber ouvir” obtiveram percentuais favoráveis, pois as categorias frequentemente e sempre somaram 93,47% e 89,13% respectivamente. Isso indica que a dinâmica dos grupos foi estabelecida de modo satisfatório para 43 dos 46 respondentes da escala social na “comunicação efetiva” e para 41 participantes o grupo do qual fez parte soube ouvir e compreendeu a equipe de forma frequente.

Apesar disso, os itens que não tiveram significativa pontuação precisam ser observados, pois impactam a dinâmica grupal, de forma ainda mais expressiva em ambientes extremos como a Antártica. Logo, as demais categorias, “prefiro não responder”, “nunca”, “raramente” e “ocasionalmente”, representaram 6,52% na “comunicação efetiva” e 10,87% em “saber ouvir”, ou seja, três e cinco respondentes. Embora esses percentuais tenham sido menos expressivos que os favoráveis, configuram-se indícios de insatisfação nas referidas dimensões por determinados participantes e com potencial para causar prejuízos.

No aspecto reação ao *feedback*, apresentado no Gráfico 1, três participantes escolheram a alternativa “prefiro não responder”, quatro optaram “nunca”, seis “raramente”, um “ocasionalmente”, 22 “frequentemente” e dez “sempre”, representados pelo gráfico abaixo:

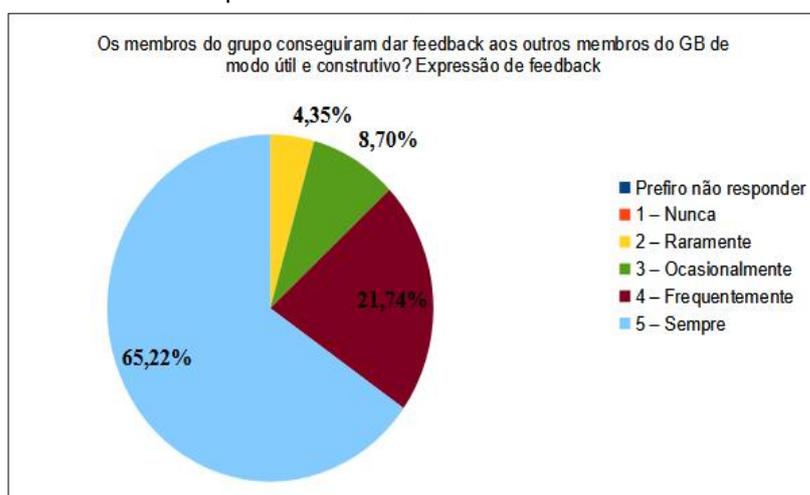
*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Gráfico 1 – Reação ao *feedback**

Fonte: Autoria própria (2024).

Logo, os aspectos “prefiro não responder”, “nunca”, “raramente”, “ocasionalmente” somam 14 participantes, representando 30,43%. Isso significa que para essas pessoas os seus grupos apresentaram reações emocionais defensivas decorrentes de *feedbacks* apresentados aos GB.

Quanto à “expressão de *feedback*”, mostrada no Gráfico 2, as opções “prefiro não responder” e “nunca” não foram escolhidas, dois participantes selecionaram “raramente”, quatro “ocasionalmente”, dez “frequentemente”, e 30 “sempre”.

Gráfico 2 – Expressão de *feedback**

Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Esses resultados foram mais favoráveis em termos percentuais que o da dimensão anterior, evidenciando que os participantes perceberam os seus grupos mais hábeis na expressão das comunicações quando comparados à “reação a *feedback*”.

A dimensão “persuasão” foi avaliada pelos respondentes, conforme a Tabela 13 mostrada abaixo:

Tabela 13 – Persuasão*

O grupo conseguiu organizar e apresentar as ideias de forma efetiva, influenciando os outros a aceitá-las? Persuasão		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	0	0,00%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	1	2,17%
3 – Ocasionalmente	5	10,87%
4 – Frequentemente	24	52,17%
5 – Sempre	16	34,78%
TOTAL	46	100,00%

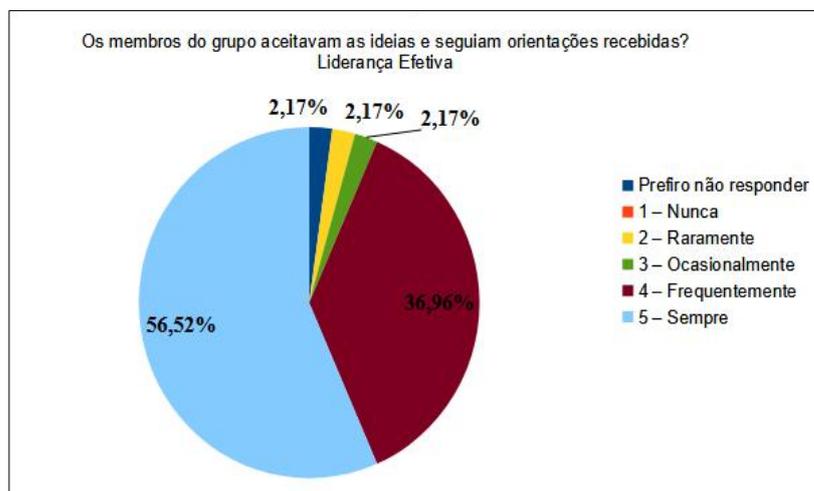
Fonte: Autoria própria.

Os resultados obtidos permitem inferir que 86,95% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, identificaram seus grupos como capazes de organizar e mostrar ideias, persuadindo os outros a concordarem com os posicionamentos apresentados.

O requisito “liderança efetiva” foi indicado por um respondente nas opções “prefiro não responder”, “raramente” e “ocasionalmente”, nenhuma opção “nunca”, 17 “frequentemente” e 26 “sempre”. De acordo com os achados do presente estudo, 93,48%, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, perceberam seus grupos compostos por pessoas que acatavam e cumpriam as orientações recebidas, conforme pode ser observado no Gráfico 3.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Gráfico 3 – Liderança efetiva*



Fonte: Autoria própria (2024).

Quanto à dimensão “abertura” para os posicionamentos dos demais membros do grupo, os resultados alcançados foram demonstrados na Tabela 14:

Tabela 14 – Abertura*

O grupo procurou conhecer as ideias dos demais membros, com disposição para receber sugestões e influências deles? Abertura		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	1	2,17%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	2	4,35%
3 – Ocasionalmente	3	6,52%
4 – Frequentemente	16	34,78%
5 – Sempre	24	52,17%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria.

Logo, os achados revelam que, nesse aspecto, 86,95% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, reconheceram os seus grupos como pessoas que estavam dispostas a dar abertura às ideias dos colegas de GB. Apesar disso, as categorias “prefiro não responder”, “raramente” e “ocasionalmente” somaram 13,04% e apoiam a hipótese de dificuldades de alguns participantes dos grupos no diálogo com os seus grupos.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Observação ratificada pela análise do aspecto “flexibilidade”, apresentado logo abaixo. Em relação a essa dimensão, foram obtidas as respostas apresentadas na Tabela 15:

Tabela 15 – Flexibilidade*

Os membros do grupo conseguiram modificar pontos de vista e comportamentos em função de <i>feedback</i> dos outros membros e dos objetivos a alcançar? Flexibilidade		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	0	0,00%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	2	4,35%
3 – Ocasionalmente	8	17,39%
4 – Frequentemente	25	54,35%
5 – Sempre	11	23,91%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria.

Nesse aspecto, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, 78,26% dos respondentes identificaram os seus GB como grupos disponíveis a mudar os seus posicionamentos em decorrência das observações dos demais membros e metas a alcançar. No entanto, as categorias “raramente” e “ocasionalmente” totalizaram 21,74%, evidenciando a possibilidade de terem acontecido desacordos não resolvidos nos momentos de diálogos.

Comumente, as orientações, a transmissão de ordens e conversas são conduzidas pela liderança, assim, Moscovici (2022) pontua ser necessário, ao analisar as relações de um grupo, questionar a relação entre líderes e liderados, bem como a distribuição de poder no grupo, pois não são apenas os líderes formais que influenciam os demais.

Nesse sentido, a análise conjunta das categorias “liderança efetiva”, “abertura” e “flexibilidade” aponta para o fato de a maioria dos membros seguir as orientações recebidas e cumprir essas determinações. Essas circunstâncias podem ser associadas à natureza da profissão militar, que tem como seus princípios basilares a hierarquia e a disciplina.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Apesar de os resultados apontarem para esse tipo de comportamento, somados os itens “prefiro não responder”, “nunca”, “raramente” e “ocasionalmente”, os índices de 13,04% e 21,74% alcançados nas categorias “abertura” e “flexibilidade”, mostrados nas tabelas 14 e 15 respectivamente, podem sinalizar restrições quanto a escuta de ideias e para modificar posicionamentos.

Outra dimensão, a “autoconfiança” demonstrada pelo GB, foi avaliada de acordo com os resultados indicados na Tabela 16:

Tabela 16 – Autoconfiança*

O grupo enfrentou e superou dificuldades em situações de desafios, aceitando riscos com relativo conhecimento das consequências? Autoconfiança		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	0	0,00%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	1	2,17%
3 – Ocasionalmente	2	4,35%
4 – Frequentemente	8	17,39%
5 – Sempre	35	76,09%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria (2014).

Neste aspecto, cabe destacar que o trabalho na Antártica demanda lidar com situações imprevisíveis, mudanças de tempo repentinas, enfrentamento de dificuldades inesperadas e assunção de riscos para estar naquele ambiente inóspito (Palinkas, 2000). Assim, os achados assinalam que, para 93,48% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, os grupos mostraram-se dispostos a lidar com os desafios impostos pela missão.

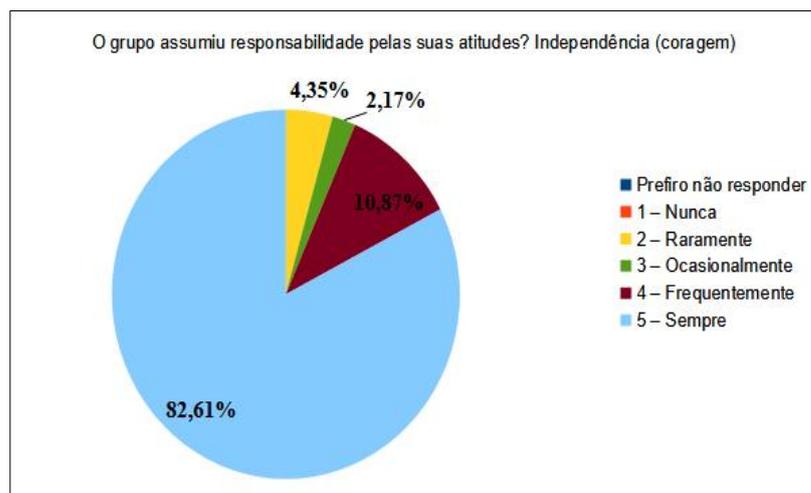
No ambiente antártico, essa disponibilidade se configura como imprescindível, pois desde o processo seletivo os sujeitos são bastante exigidos em suas capacidades e tendem a ser selecionados aqueles mais próximos ao perfil desejado para a missão que demonstrem tais habilidades (Silva; Lorenzutti; Dams, 2015).

Quanto à outra dimensão interpessoal avaliada, relacionada à assunção de responsabilidade pelas suas atitudes e associada à coragem para se manifestar nas

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

interações foi nomeada por Moscovici (2022) como dimensão “independência”. Esta foi representada no Gráfico 4 e os dados indicaram que nenhum participante escolheu “prefiro não responder” e “nunca”, dois optaram por “raramente”, um “ocasionalmente”, cinco “frequentemente”, 38 “sempre”.

Gráfico 4 – Independência (coragem)*



Fonte: Autoria própria (2024).

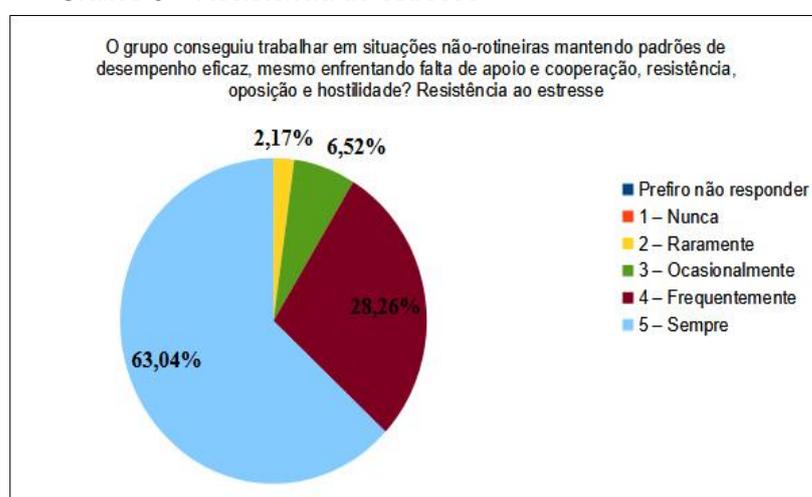
Esses dados são importantes na análise da dinâmica de um grupo, pois faz-se necessário questionar sujeitos quanto à disponibilidade deles para envolverem-se nas questões do grupo e assumirem as responsabilidades por seus posicionamentos (Moscovici, 2022). Dessa forma, a observação dos resultados permite constatar que, na percepção de 93,48% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, os grupos assumiram as responsabilidades por suas atitudes.

Remete-se, aqui, a Filaret e Catalin (2014), cujo estudo em ambiente militar ressalta as normas e os regulamentos como aspectos influenciadores da dinâmica grupal e dos relacionamentos interpessoais. Esses autores enfatizam a experiência em ambiente pautado pelas regras como elemento contribuinte para a adequação das pessoas às necessidades do trabalho, o que pode favorecer o ajustamento dos militares às exigências da missão.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

O item “resistência ao estresse”, mostrado no Gráfico 5, foi verificado por meio da pergunta “O grupo conseguiu trabalhar em situações não rotineiras mantendo padrões de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição e hostilidade?”. Essa pergunta obteve as seguintes respostas: nenhum respondente indicou “prefiro não responder” e “nunca”, um optou por “raramente”, três escolheram “ocasionalmente”, 13 “frequentemente” e 29 indicaram “sempre”.

Gráfico 5 – Resistência ao estresse*



Fonte: Autoria própria (2024).

Assim, neste aspecto, para 91,30% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, os grupos mostraram-se hábeis na resistência ao estresse. Cabe ressaltar que essa resistência é uma construção dinâmica, realizada pelos sujeitos e grupos. Isso significa que as interações não são estáticas e podem mudar, de acordo com a situação. Esse dinamismo conduz os sujeitos a mobilizarem estratégias para o enfrentamento em cada situação, mobilização diretamente influenciada pela organização do trabalho (Dejours, 2015; Mendes; Lima; Facas, 2007).

A dimensão “apoio”, relacionada ao grupo encorajar seus integrantes na busca por soluções dos seus problemas, alcançou as respostas indicadas na Tabela 17.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 17 – Apoio*

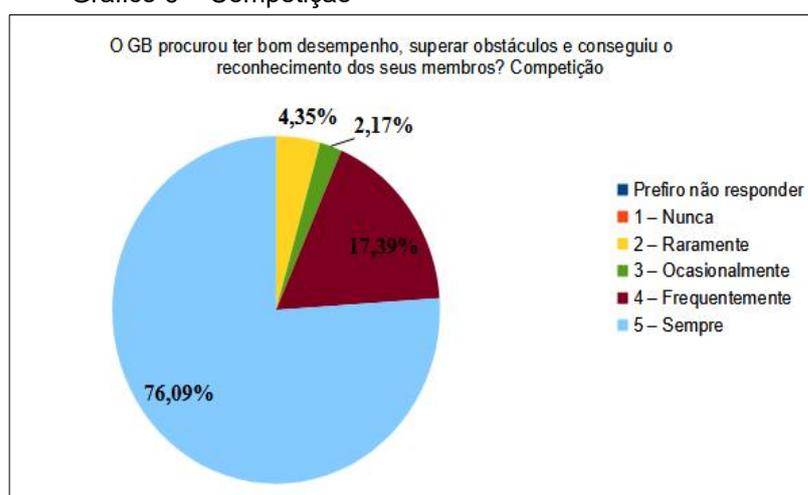
O grupo estimulou e encorajou os seus membros a desenvolver suas próprias estratégias para resolver seus problemas? Apoio		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	0	0,00%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	1	2,17%
3 – Ocasionalmente	7	15,22%
4 – Frequentemente	14	30,43%
5 – Sempre	24	52,17%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria (2014).

O índice de 17,39%, obtido neste item com o somatório das alternativas “raramente” e “ocasionalmente”, aponta que na percepção de oito respondentes os grupos não estimularam seus membros a buscarem recursos próprios para solucionar os seus problemas, embora o tenham feito na maior parte das situações para 82,60%, somados os itens “frequentemente” e “sempre”.

O item associado à procura do GB pelo bom desempenho, superação de obstáculos e a busca do reconhecimento dos seus membros foi nomeado por Moscovici (2022) como dimensão “competição”. Neste aspecto, os resultados mostrados no Gráfico 6 indicam que nenhum participante indicou “prefiro não responder” e “nunca”, dois optaram por “raramente”, um “ocasionalmente”, oito “frequentemente”, e 35 “sempre”.

Gráfico 6 – Competição*



Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Isso significa que, para 93,48% dos respondentes, na dimensão “competição”, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, os grupos buscaram ter bom desempenho, superar dificuldades e obter o reconhecimento do grupo.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2014) destacam a importância do apoio nas relações de trabalho. Esses autores sinalizam que, conforme os sujeitos são estimulados a empregar as suas características no desenvolvimento de suas tarefas, o trabalho pode contribuir para o equilíbrio, satisfação e reconhecimento da contribuição das pessoas para alcançar as metas organizacionais.

Também relacionada ao reconhecimento nas interações, a dimensão “impacto” da participação nos relacionamentos alcançou, nessa pesquisa, os resultados demonstrados na Tabela 18.

Tabela 18 – Impacto*

Como grupo, o GB foi atencioso, demonstrou reconhecimento pessoal e respeito? Impacto		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	1	2,17%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	2	4,35%
3 – Ocasionalmente	1	2,17%
4 – Frequentemente	5	10,87%
5 – Sempre	37	80,43%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria (2024).

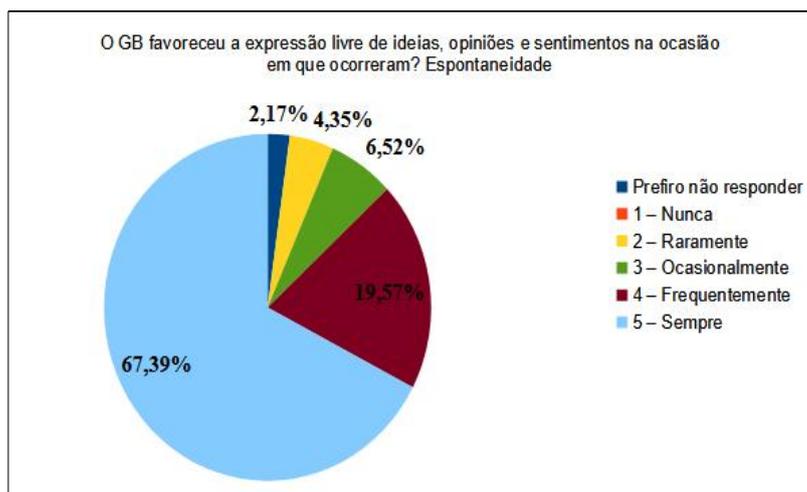
Logo, de acordo com os achados da pesquisa, para 91,3% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, os grupos foram atenciosos, respeitosos e manifestaram reconhecimento aos seus membros. No entanto, somados os itens “prefiro não responder”, “nunca”, “raramente” e “ocasionalmente”, 8,69% dos participantes não perceberam as suas equipes como tão habilidosas nesses requisitos, o que permite inferir que alguns grupos não atenderam suficientemente as demandas dos seus membros nesses aspectos.

Quanto ao item “espontaneidade”, apresentado no Gráfico 7, este foi associado ao fato de o GB favorecer a expressão livre de ideias, opiniões e

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

sentimentos na ocasião em que ocorreram. Esse requisito gerou, nesta pesquisa, os seguintes resultados: nenhum participante optou por “nunca”, um indicou “prefiro não responder”, dois optaram por “raramente”, três “ocasionalmente”, nove “frequentemente”, 31 “sempre”.

Gráfico 7 – Espontaneidade*



Fonte: Autoria própria (2024).

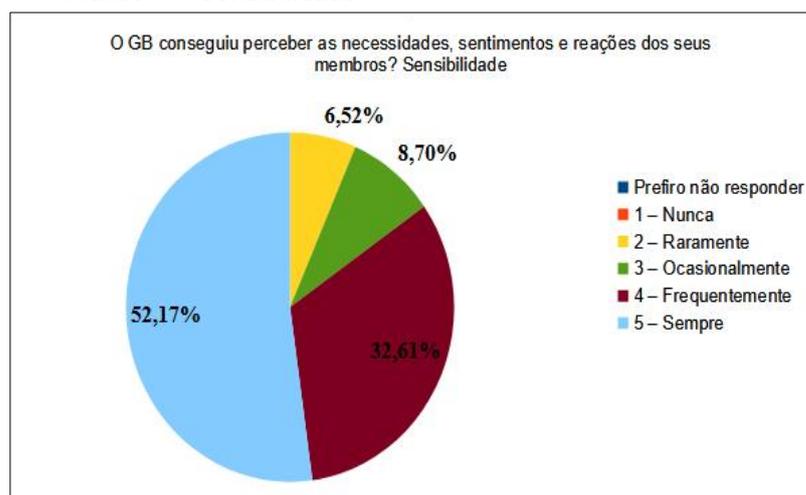
O espaço oferecido aos membros de um grupo para mostrar as suas emoções, sentimentos e pensamentos pode fomentar o interesse dessa pessoa pelas atividades da equipe e estimular o emprego de esforços em suas tarefas (Moscovici, 2022). Logo, neste estudo o elemento “espontaneidade” foi referido por 86,96% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, como favorável à expressão de ideias, opiniões e sentimentos. Apesar disso, somados os itens “prefiro não responder”, “nunca”, “raramente” e “ocasionalmente”, 13,04% dos participantes não perceberam essa concessão de forma tão frequente.

Portanto, colocar à disposição dos seus membros um espaço para expressar-se requer a habilidade para perceber essas necessidades. Nesse sentido, Moscovici (2022) propôs a dimensão “sensibilidade”, que possibilitou avaliar a percepção do grupo em relação às necessidades, sentimentos e reações dos seus membros, cujos resultados foram mostrados no Gráfico 8. Assim, nesse aspecto não foram indicadas

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

as opções “prefiro não responder” e “nunca”, três participantes selecionaram a alternativa “raramente”, quatro “ocasionalmente”, 15 “frequentemente” e 24 “sempre”.

Gráfico 8 – Sensibilidade*



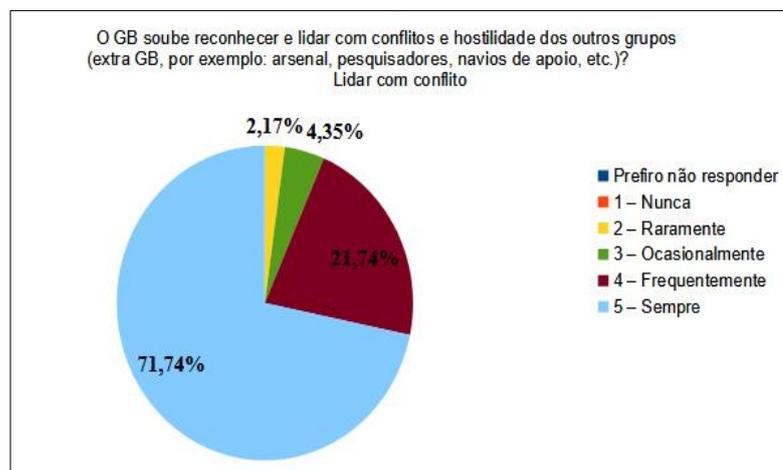
Fonte: Autoria própria (2024).

Os resultados indicaram que, na percepção de 84,78% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, os grupos demonstraram capacidade de atentar aos sentimentos, emoções e pensamentos dos seus membros.

Ademais, no que se refere ao item “lidar com conflito”, apresentado no Gráfico 9, não foram assinaladas as alternativas “prefiro não responder” e “nunca”, um participante optou por “raramente”, dois “ocasionalmente”, dez “frequentemente”, 33 “sempre”. Logo, os resultados permitem inferir que, para 93,48% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, os GB souberam lidar com conflitos com outros grupos.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

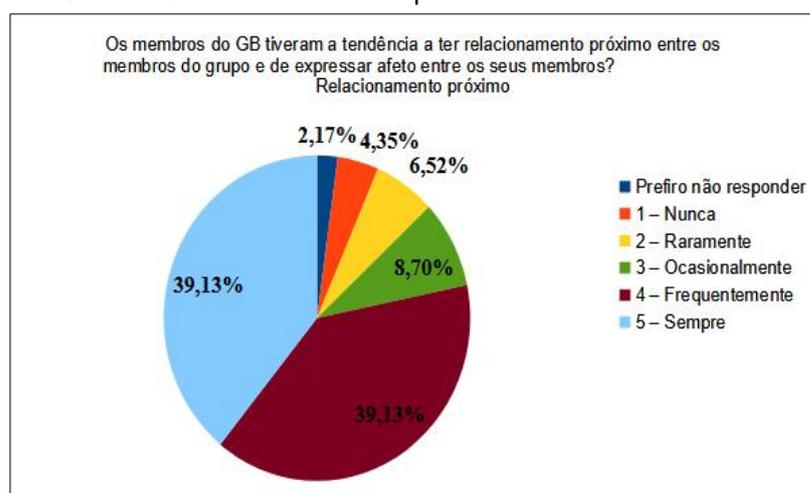
Gráfico 9 – Lidar com conflito*



Fonte: Autoria própria (2024).

Sobre a interação entre os membros do seu GB, avaliada no item “relacionamento próximo”, mostrado no Gráfico 10, um participante indicou “prefiro não responder”, dois optaram por “nunca”, três “raramente”, quatro “ocasionalmente”, 18 “frequentemente” e 18 “sempre”. Assim, os dados sinalizam que, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, 78,26% dos participantes vivenciaram os relacionamentos com o GB de maneira próxima e manifestando afeto. No entanto, somados os itens “prefiro não responder”, “nunca”, “raramente” e “ocasionalmente”, 21,74% não identificaram as suas relações dessa maneira.

Gráfico 10 – Relacionamento próximo*



Fonte: Autoria própria.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

O aspecto “iniciativa” dos GB pesquisados obteve as respostas mostradas na Tabela 19.

Tabela 19 – Iniciativa*

Os membros do GB conseguiram propor ideias inovadoras, iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos? Iniciativa		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	0	0,00%
1 – Nunca	0	0,00%
2 – Raramente	0	0,00%
3 – Ocasionalmente	4	8,70%
4 – Frequentemente	11	23,91%
5 – Sempre	31	67,39%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria (2024).

A análise dos resultados desta dimensão assinala que na percepção de 91,3% dos participantes os grupos foram favoráveis à sugestão de novas ideias, quando somados os itens “frequentemente” e “sempre”. Porém, a execução dessas ideias parece não ter sido tão efetiva, pois, contrastando esse percentual com a dimensão “experimentação”, apenas 76,09% dos participantes, somados os itens “frequentemente” e “sempre”, referiram que os grupos tentaram realizar inovações, conforme indicaram os resultados demonstrados na Tabela 20.

Tabela 20 – Experimentação*

O GB experimentou fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas ideias e atividades com outras pessoas? Experimentação		
RESPOSTA	Nº de respostas	%
Prefiro não responder	0	0,00%
1 – Nunca	1	2,17%
2 – Raramente	1	2,17%
3 – Ocasionalmente	9	19,57%
4 – Frequentemente	18	39,13%
5 – Sempre	17	36,96%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

No ambiente antártico, flexibilidade, iniciativa e experimentação se fazem necessárias, mas o cumprimento dos protocolos, também. Por isso, o trabalho no continente austral requer habilidades para analisar as situações, negociar as demandas dentro e fora dos GB para que assim o trabalho possa ser realizado, e a missão, cumprida com segurança.

Nessa perspectiva, os resultados da escala social permitiram analisar as percepções dos participantes relacionadas às dimensões interpessoais propostas nesta técnica. Assim, embora os militares da amostra deste estudo tenham composto seis diferentes grupos (2017-2018 – 2022-2023), a avaliação dessa escala contribuiu para apontar possíveis tendências relativas às 20 dimensões interpessoais apresentadas neste subcapítulo.

Diante do exposto, a avaliação das dimensões interpessoais proporcionou a obtenção de dados relativos às habilidades sociais dos grupos e aos aspectos mais deficitários. Nessa conjuntura, as habilidades com percentual mais significativo na amostra foram a “liderança efetiva”, a “autoconfiança”, a “independência”, a “competição” e “lidar com o próximo”. Logo, neste estudo esses aspectos foram avaliados como os mais favoráveis ao clima organizacional e às relações interpessoais em geral. Quanto à habilidade observada como menos favorável foi identificada a “reação a *feedback*”.

Nesse sentido, Moscovici (2022) ressalta a importância de observar a totalidade das informações para avaliar se as relações são cooperativas, harmoniosas, superficiais e integradas, permitindo identificar se favorecem ou não a coesão do grupo. Desse modo, a análise conjunta dos resultados obtidos nesta pesquisa indica que, em geral, as 20 dimensões avaliadas facilitaram a dinâmica dos grupos, contribuíram para a coesão das equipes e favoreceram o desempenho. Contudo, ainda que índices desfavoráveis tenham atingido números menos expressivos, enfatiza-se que na Antártica o seu impacto se torna mais relevante devido às demandas extraordinárias do ambiente físico, psicológico e interpessoal que exigem adaptação humana significativa para a *performance* e manutenção da vida (Freitas, 2012; Harrison *et al.*, 2021; Tortello *et al.*, 2020).

Nesse contexto, ao identificar evidências de conflito e coesão em pequenos grupos em ambientes ICE, Palinkas (2001) ressaltou que a vivência dessas relações é atravessada por diversos fatores como a liderança, o ambiente social e cultural, além da personalidade dos membros da equipe e a dinâmica construída nessas relações. Essa afirmação é corroborada pelos resultados obtidos nesta pesquisa, que ratificaram as alegações sobre a complexidade da dinâmica de grupo e a importância das relações interpessoais para o trabalho dos GB na Antártica.

Diante do exposto, as conclusões parciais deste estudo relativas aos resultados alcançados neste capítulo evidenciam os relacionamentos interpessoais como fatores que mais impactam a missão dos GB na EACF. A disponibilidade dos membros do GB para contribuir foi identificada como característica primordial no decorrer da análise dos dados, do mesmo modo que a ausência dessa disposição se mostrou bastante desfavorável para compor esses grupos.

A análise dos resultados permitiu destacar a liderança como fator fundamental na constituição do clima e da dinâmica dos grupos, podendo favorecer ou dificultar a missão. A relação estabelecida pela liderança, em geral representado pela figura do Chefe do GB, apresentou antagonismos neste estudo. Entre os seis GB que compuseram a amostra, a relação dos chefes com suas equipes variou e impactou os integrantes dos grupos de diferentes formas. Alguns relatos indicaram que a postura do Chefe do grupo contribuiu para o êxito da missão e outros mencionaram ter prejudicado o desempenho interpessoal dos seus membros. Ressalta-se, assim, a importância da postura do Chefe do GB no transcurso da missão para o êxito do trabalho.

A análise das dimensões interpessoais, por meio da escala social, mostrou que, em geral, os aspectos avaliados foram favoráveis à interação dos grupos. Apesar disso, destaca-se ser necessário considerar fatores numéricos menos expressivos, pois a Antártica é um ambiente de superlativos em que essas dimensões com menor percentual podem dificultar as relações e o desempenho técnico e interpessoal dos GB. Essa afirmação pôde ser corroborada pela análise

dos dados da escala em conjunto com as informações obtidas nos questionários e entrevistas.

Dessa forma, destaca-se o desempenho técnico e interpessoal dos GB como influenciado por diversas variáveis, incluindo aspectos individuais, interpessoais, institucionais, intergrupais e culturais. Esses elementos impactam as relações e o clima dos grupos de forma dinâmica, e a qualidade dessas interações pode variar no curso da missão.

Portanto, dando continuidade à apresentação e análise de dados, é demonstrado no capítulo seguinte como essas variáveis associadas aos relacionamentos interpessoais afetaram as estratégias utilizadas para a administração das demandas pelos GB.

5 RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DO GB: FATORES ASSOCIADOS E ESTRATÉGIAS PARA O MANEJO DAS DEMANDAS

Este capítulo contempla as informações obtidas para identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF. Assim, foram apresentados os dados relativos aos desafios, relacionamentos, estratégias para lidar com questões vivenciadas, informações sobre o desempenho do GB e relatos de sofrimento e satisfação.

Quanto aos desafios da missão, os entrevistados foram indagados sobre as situações mais árduas para o GB. Os dados foram apresentados na Tabela 21.

Tabela 21 – Desafios dos GB*

CATEGORIA – Desafios enfrentados pelo GB				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Relacionamentos interpessoais	8	20,51%	6	35,29%
Interferência externa	7	17,95%	4	23,53%
Construção da nova estação e conviver com os chineses	5	12,82%	5	29,41%
Conduzir a estação	5	12,82%	5	29,41%
Atender às demandas dos pesquisadores	4	10,26%	3	17,65%
Problema de saúde de militar do GB	3	7,69%	3	17,65%
Visita de autoridades	2	5,13%	2	11,76%
Distância da família	2	5,13%	2	11,76%
Interação diminuída no inverno	1	2,56%	1	5,88%
Agilidade das operações com os navios	1	2,56%	1	5,88%
Falta de alguns alimentos	1	2,56%	1	5,88%
TOTAL	39	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

O desafio mais frequentemente relatado foram os relacionamentos interpessoais, retratando 20,51% das 39 referências e correspondendo a 35,29% dos entrevistados, conforme o trecho demonstrado abaixo pela colocação de um entrevistado:

O maior desafio nosso foi o relacionamento. Foi mais do que o profissional, porque da parte profissional não temos o que falar. O maior desafio mesmo foi o relacionamento e isso aí, como já falei, do meu GB foi muito ruim, mas eu acredito que todos os GB, como eu falei para a senhora aqui, a missão é de 80% a pessoa estar preparada para um bom relacionamento interpessoal e 20% o profissional, porque no final o que mais pesa nessa questão de trazer transtorno para o grupo é o relacionamento e não a parte profissional. Porque os profissionais que vão para lá são pessoas capacitadas... Agora, o relacionamento é a parte mais importante (Ent. 9).

Essa constatação está alinhada aos estudos de Moscovici (2016) quando essa autora pontuou os relacionamentos como elemento de influência mais destacada no trabalho, que afetam o desempenho e interferem na dinâmica estabelecida entre os seus membros. Observação validada por Smith, Kinnafick e Saunders (2017) quando esses autores mencionam serem os aspectos interpessoais os fatores mais desafiadores na Antártica.

Outro desafio citado por 23,53% dos entrevistados foi a interferência externa, ou seja, a intromissão de pessoas de fora do GB no trabalho do grupo. Afirmção ilustrada logo abaixo pela fala de um entrevistado.

Para a gente que está lá, isso pesa muito, tiveram muitas situações que eu vi, que foi de pressão, de estresse. Por conta dos grupos externos, você tem que estar se desgastando, preocupado no que vai pensar, no que vai falar. Óbvio que você está levando o nome do seu grupo, você não leva só o seu nome. E essa pressão externa (de militares de fora do GB) é muito ruim, ela causa desgaste. Ela causa desgaste físico e emocional (Ent. 1).

Logo, podem-se assinalar essas interferências como elementos impactantes no trabalho dos GB, tanto nos aspectos físicos quanto nos aspectos emocionais, demandando adaptações para lidar com essas questões.

Na direção da interação com outros grupos, a construção da nova estação e a convivência com os chineses mostrou-se um desafio adicional apontado por 29,41% dos entrevistados. Esses profissionais eram funcionários da empresa contratada para realizar a obra de reconstrução da EACF e demandaram o reforço da atenção por parte dos GB que conviveram com eles.

A necessidade dessa obra aconteceu em decorrência do incêndio, ocorrido em 2012, e exigiu esforços para reconstruir a estação. Nesse percurso, muitos GB foram envolvidos nas diversas fases da empreitada que culminou com a inauguração na nova estação no início de 2020.

As novas instalações, maiores, mais complexas e automatizadas, vêm demandando esforços dos membros dos GB para operar e conduzir os equipamentos, o que foi referido como desafio por 29,41% dos entrevistados. Assim, com a construção da nova estação, os grupos foram sendo desafiados a apresentar desempenhos diferentes de outros períodos. À medida que essas mudanças ocorrem, as pessoas são exigidas em termos de flexibilidade, disposição para aprender e habilidade para mediar demandas, conforme apontado por Coelho Junior, Borges-Andrade (2011) e Hutz et al. (2020).

Na Antártica, essa adaptabilidade na *performance* também é necessária, variando conforme o período da missão e eventos como a visita de autoridades. As recepções foram mencionadas como desafios por 11,76% dos entrevistados, e, no verão, a agilidade das operações de carga e descarga com os navios de apoio foi apontada por um participante como uma demanda adicional no trabalho.

Além disso, no verão, os pesquisadores realizam suas coletas em campo na estação. Assim, essa interação foi percebida como desafiadora por 17,65% dos entrevistados, pois exigiram o cuidado com a segurança e a mediação das necessidades dos pesquisadores.

Ademais, outro desafio foi a ocorrência de problemas de saúde de militar do GB referido como receio para 17,65% dos entrevistados. Essas intercorrências, na Antártica, geram apreensão em qualquer momento das missões, mas, no inverno, quando o deslocamento não é possível, em alguns momentos, devido às condições meteorológicas, esse receio se potencializa. Entre os problemas relatados pelos participantes, um acidente resultou em retorno para o Brasil de membro da equipe e impactou todo o grupo.

Outros aspectos referidos como desafiadores foram a distância da família, a interação diminuída no inverno e a falta de alimentos. Todos os desafios

mencionados implicam a necessidade de ajustes na missão e a adaptabilidade dos trabalhadores antárticos (Cobra, 2008).

5.1 RELACIONAMENTOS DOS GRUPOS-BASE

Neste subcapítulo são apresentados os dados relacionados aos relacionamentos dos GB, entre si, com outros grupos e o manejo dessas interações. As tabelas 22 e 23 mostram as informações obtidas nas entrevistas sobre as relações entre os membros dos GB e os dados relacionados aos relacionamentos dos GB com outros grupos, respectivamente.

Tabela 22 – Relacionamento entre os integrantes do GB*

CATEGORIA – Relacionamento do GB entre si				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Relacionamentos fragmentados – profissional e pessoal	21	21,21%	5	29,41%
Cooperação (Apoio mútuo)	19	19,19%	11	64,71%
Coesão	12	12,12%	8	47,06%
Membros do GB que atrapalharam o convívio	8	8,08%	4	23,53%
Amizade entre os membros do GB	8	8,08%	4	23,53%
Liderança favoreceu	8	8,08%	4	23,53%
Respeito mútuo	7	7,07%	6	35,29%
Liderança prejudicou	5	5,05%	4	23,53%
Membro do GB isolou-se	4	4,04%	3	17,65%
Alguns membros do GB preguiçosos	3	3,03%	2	11,76%
Membro do GB exibicionista	3	3,03%	2	11,76%
Aprendizado mútuo	1	1,01%	1	5,88%
TOTAL	99	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 23 – Relacionamento do GB com outros grupos*

CATEGORIA – Relacionamento do GB com os demais grupos				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Mediar demandas dos pesquisadores	13	18,31%	8	47,06%
Civis (Arsenal e demais servidores) – cooperação	11	15,49%	10	58,82%
Cooperação com pesquisadores	10	14,08%	8	47,06%
Bom relacionamento e cooperação com os chineses.	11	15,49%	8	47,06%
Bom relacionamento e mediação de demandas com os navios.	8	11,27%	7	41,18%
Boa relação com outras estações	7	9,86%	7	41,18%
Interferência de militares da SECIRM atrapalhou o trabalho	5	7,04%	2	11,76%
Cooperação por parte da SECIRM	4	5,63%	3	17,65%
Ciúmes das instalações	2	2,82%	2	11,76%
TOTAL	71	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

Complementando o levantamento dos dados relativos à percepção dos participantes da pesquisa acerca dos relacionamentos dos GB, no questionário, os participantes foram perguntados se os relacionamentos interpessoais, em geral, podem impactar a missão do GB e como isso pode acontecer. Entre os 44 militares que responderam a essa técnica, 41 (93,18%) mencionaram que os relacionamentos podem impactar a missão e três (6,82%) citaram que não. Sobre a forma como isso pode acontecer apontada por eles foram referidas 20 respostas, distribuídas em quatro subcategorias, conforme demonstrado na Tabela 24.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 24 – Impacto dos relacionamentos interpessoais do GB*

CATEGORIA – Impacto dos relacionamentos interpessoais na missão do GB (percepção do sujeito sobre o impacto dos relacionamentos interpessoais na missão do GB)		
Subcategoria	Nº de participantes que referiram (Nº total 44)	% de participantes que referiram
Desunião afeta negativamente o GB	8	18,18%
Positiva ou negativa depende da interação do grupo	5	11,36%
Bom relacionamento entre os membros do GB: bom clima do grupo	5	11,36%
Êxito depende muito da liderança	2	4,55%

Fonte: Autoria própria (2024).

Na Antártica, os relacionamentos interpessoais podem estimular a coesão social, bem como ser agentes estressores, prejudicando as interações e o desempenho dos grupos (Sandal; Leon; Palinkas, 2006). Neste estudo, foram observadas as duas possibilidades, pois foram feitas referências aos relacionamentos fragmentados, bem como à cooperação, coesão, amizade e outros fatores.

Cobra (2008) ressalta que essas relações, na Antártica, acontecem no plano intra e intergrupar, exigindo a negociação das demandas de cada grupo e a flexibilidade para adaptar-se a essas necessidades. Assim, quanto às percepções das interações intragrupos, ou seja, dos relacionamentos dos membros dos GB entre si, o levantamento indicou os relacionamentos fragmentados entre questões pessoais e profissionais como menção mais frequente, quando considerado o número de referências relativas ao tema. Essas menções representaram 21 das 99 referências dessa categoria, tendo sido citadas por 29,41% (5) dos entrevistados, conforme demonstrado na Tabela 22. Os relatos dos entrevistados descritos abaixo demonstram a percepção dessa fragmentação:

Faltou aquele calor dos relacionamentos, do afeto. Ficou puro profissional, teve uma preocupação com o profissional, com o técnico, com o técnico.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Faltou o quê? O investir no relacionamento. [...] se você está ali com amigos, é diferente de você, ir para a missão, só com profissional, para somente exercer o que você tem que fazer. E quando tem um conflito, quando tem uma adversidade, você não tem como recorrer a outro parâmetro, somente Marinha (Ent. 8).

A gente sai daqui com uma visão de família, quando chega lá e no meu caso, não aconteceu isso que a gente imaginou que fosse acontecer, mas de forma geral assim, acho que a missão foi bem sucedida, porque fizemos.. acho que nós alcançamos aquilo que a Marinha esperava da gente, que era prestar o apoio às pesquisas e cuidar bem da estação, e isso nós fizemos. No aspecto profissional foi bem sucedida e no aspecto dos relacionamentos nem um pouco, na minha visão. O nosso relacionamento interpessoal foi muito ruim. E é o que a gente conversava lá na estação Antártica, a missão ali, a gente conversava isso lá, é 80% relacionamento interpessoal e o profissional é 20%. Então, eu acho que essa parte interpessoal realmente não foi boa (Ent. 9).

Essa cisão entre os aspectos pessoais e profissionais causou descontentamento e impactou os relacionamentos e o desempenho na missão de maneira adversa para esses participantes. Logo, a fragmentação dos relacionamentos mostrou-se prejudicial para esses sujeitos, visto que o desempenho adequado em grupo requer a integração entre habilidades técnicas, profissionais e interpessoais, além da dinâmica de grupo que afeta a apresentação dessas habilidades (Moscovici, 2022; Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Outro elemento identificado como significativo neste estudo foi a cooperação nas relações. Essa foi a segunda categoria mais citada quanto ao número de referências associadas às relações do GB entre si e a mais frequente em relação ao número de participantes que referiu 64,71%, de acordo com os resultados mostrados na Tabela 22. A passagem abaixo ilustra a importância desse aspecto nas relações entre os militares dos GB, conforme indicado por um entrevistado:

A gente acaba sendo o apoio um do outro e para você ser o apoio um do outro, a pessoa tem que se sentir confortável em abrir essas vulnerabilidades para você, saber que não vai ser criticado, que você não vai olhar torto, que você vai ser acolhido, que talvez aquela pessoa nunca tenha passado por aquela situação, mas ela está ali para te acolher, para te entender, sabe? E isso no nosso grupo tinha muito. É muito engraçado, porque a gente se olhava e já sabia. Não está legal hoje. Então, assim, a preocupação do grupo, um com o outro (Ent. 1).

Assim, a cooperação mostrou-se elemento significativo no decorrer das missões nos relacionamentos entre os membros do GB. De maneira similar, as

respostas dadas à pergunta sobre as interações dos GB com outras equipes ressaltaram a cooperação com os diversos grupos. Além disso, destaca-se o bom relacionamento com outras estações e com os dois navios de apoio brasileiros, junto aos quais mediaram demandas para cumprir os objetivos determinados pelo PROANTAR.

Quanto às relações com membros da SECIRM, além da cooperação, também foram mencionados incômodos com interferências dessas pessoas no trabalho dos GB. Essas citações foram feitas por alguns entrevistados, tanto quando foram indagados sobre os desafios vividos quanto ao falarem sobre as relações com outros grupos.

Nessa direção, Filaret e Catalin (2014), ao estudar as relações em navios militares, corroboram a importância de interações pautadas na cooperação, na coesão e no respeito para o bom desempenho e o bem-estar desses sujeitos e suas equipes. Essa alegação pôde ser observada neste estudo, pois a coesão e o respeito mútuo entre os membros do GB foram referidos por 47,06% e 35,29% dos entrevistados sucessivamente, conforme os dados mostrados na Tabela 22. O trecho abaixo mostra o destaque dado à coesão para os GB, segundo um entrevistado:

O fundamental ali, você pode pegar o melhor médico, o melhor enfermeiro, o melhor MO da Marinha e juntar, “eu tenho os melhores profissionais da Marinha”, mas se a relação entre eles não for boa, não vai dar certo. Não vai dar certo, sabe? É aquela questão da coesão do grupo, tem que estar coeso (Ent. 1).

Coelho Junior, Borges-Andrade e (2011) e Moscovici (2008) destacam esses elementos como essenciais para o fortalecimento das relações que favorecem a dinâmica dos grupos, promovendo satisfação e bem-estar, além de interações pautadas em sentimentos de amizade. Este sentimento foi mencionado por 23,53% dos entrevistados, segundo os dados da Tabela 22, como forma de relacionamento entre os membros dos grupos.

Além disso, o bom relacionamento entre os membros dos GB para o bom clima dos grupos foi observado por 11,36% dos respondentes dos questionários, de acordo com a Tabela 24, quando questionados sobre o impacto das interações nas missões dessas equipes.

Nessa perspectiva, Moscovici (2022) destaca a importância de observar se os relacionamentos interpessoais são benéficos à cooperação, à coesão e estimulam dinâmicas de grupos favoráveis. Da mesma forma, Chiavenato (2009) ressaltou esses fatores como essenciais para o aprendizado nas organizações. Assim, nesta pesquisa foi sinalizado por um entrevistado que as relações entre os membros do GB foram interações de aprendizado mútuos e facilitadoras do desempenho das equipes.

Essas variáveis dos relacionamentos são profundamente influenciadas pela liderança (Chiavenato, 2009; Hutz *et al.*, 2020). Esse é um dos fatores que mais afetam o estabelecimento de relacionamentos propícios à cooperação, à coesão, ao respeito e à amizade entre os membros dos grupos de trabalho. Da mesma forma, pode configurar-se como variável que dificulta as relações e o alcance dos objetivos (Moscovici, 2016).

Assim, na percepção dos participantes, as duas possibilidades ocorreram nesta pesquisa, pois 23,53% dos entrevistados citaram ter sido a liderança um elemento que favoreceu as relações entre os membros dos GB e, também, 23,53% disseram que a liderança prejudicou as relações e a dinâmica dos grupos, segundo as informações mostradas na Tabela 22. Ademais, entre os respondentes dos questionários, 4,55% assinalaram que o impacto dos relacionamentos nas missões dos GB depende muito da liderança, conforme a Tabela 24. A fala do entrevistado seis demonstra a influência favorável da liderança sobre os grupos: “A liderança também que a gente tinha, que sem sobra de dúvida era excepcional. Então, vou ser bem franco, para todo GB, a receita é se a base está estabelecida na liderança, nas cabeças, todo o resto flui”.

Na Antártica, a importância da liderança nas relações e no desempenho do trabalho em equipe foi mencionada na pesquisa de Tortello *et al.* (2020). Esse aspecto também foi ressaltado no estudo de Leon, Sandal e Larsen (2011) e de Palinkas (2001), que pontuaram a relevância da atuação dos líderes para a cooperação, a coesão e o funcionamento dos grupos.

Contudo, a influência exercida pelos líderes sobre a dinâmica dos grupos pode variar de acordo com a composição e com os objetivos das equipes, bem

como pela personalidade e a interação entre seus membros (Moscovici, 2008). Logo, essas relações podem tanto contribuir quanto atrapalhar o alcance das metas, assim como facilitar ou dificultar o convívio do grupo.

Assim, esta pesquisa identificou fatores percebidos pelos participantes como elementos desfavoráveis à interação e ao desempenho dos grupos. Consoante os resultados apresentados na Tabela 22, entre os entrevistados, 23,53% disseram que membros do GB atrapalharam o convívio, 17,65% observaram o isolamento de determinado membro do grupo, 11,76% consideraram alguns membros do GB preguiçosos e para 11,76% houve integrantes que se mostraram exibicionistas. Essas exibições foram observadas nas relações com os outros membros dos GB, com pesquisadores e com autoridades, mas nas relações com o GB algumas dessas pessoas que se mostraram exibicionistas também pareciam ter preguiça de contribuir com o grupo, segundo alguns entrevistados. Assim, foram percebidos comportamentos contrastantes diante da presença de pessoas de outras equipes.

Logo, cabe ressaltar que as relações entre diferentes grupos na Antártica exigem adaptabilidade para interagir com pessoas e equipes de distintas culturas e maneiras de trabalhar (Freitas, 2012; Palinkas, 2000). Tais relações podem demandar do GB disponibilidade para negociar as formas de atender às necessidades daqueles que passam pela EACF.

Assim, no decorrer das entrevistas, ao serem indagados sobre as relações com outros grupos, mediar demandas dos pesquisadores foi o item com o maior número de referências nessa pergunta, 13 menções (18,06%) feitas por 47,06% dos respondentes, segundo os dados mostrados na Tabela 23. Conforme ilustrado pelo relato do entrevistado três:

Alguns pesquisadores têm um temperamento um pouquinho pior, já têm um relacionamento um pouquinho pior, estão acostumados a trabalhar de uma maneira aqui no Brasil e chega lá, às vezes eles sentem um pouco essa diferença de trabalho, mas a gente tentava levar na conversa, na amizade, na camaradagem e ter a melhor conversa possível. Para que a gente conseguisse também atendê-los da melhor maneira. Às vezes, eles solicitavam algumas coisas que a gente não tinha condições de atender ou não naquele momento. Aí com uma boa conversa, com camaradagem e amizade, a gente tentava conversar de maneira a explicar, a impor, a colocar os nossos motivos, pelo qual a gente não ia fazer no dia tal, por

causa disso e aquilo, e geralmente a gente conseguia. A gente nunca teve, pelo menos o meu GB, nós não tivemos conflitos com pesquisa.

Ainda assim, no geral, observa-se que os participantes da pesquisa perceberam as relações com os demais grupos, tanto pesquisadores quanto os demais expedicionários antárticos, como permeadas pela cooperação.

Além dos elementos já mencionados, sentir ciúmes das instalações foi citado em 11,76% dos entrevistados, segundo a Tabela 23, quando questionados sobre as relações dos GB com outros grupos. Os participantes relataram ter vivido esse sentimento próximo ao final da missão, por ocasião da chegada de outros grupos na estação, e associaram esse sentimento ao apego e saudosismo antecipado das instalações.

Portanto, podem coexistir numa dinâmica de grupo sentimentos positivos e negativos, sendo a prevalência de um ou outro determinante para a configuração favorável ou não ao clima de grupo, o que afeta o desempenho nas atividades e o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, essa dinâmica pode mudar conforme as situações são vivenciadas e manejadas pelas equipes (Moscovici, 2016).

Este estudo identificou esse dinamismo. Os dados obtidos por meio dos questionários sobre o impacto dos relacionamentos nas missões dos GB corroboram essa afirmação. Esses elementos apontam que 18,18% dos respondentes mencionaram a desunião como fator negativo para os GB e 11,36% disseram que as interações podem afetar de maneira positiva ou negativa, dependendo das relações do grupo, conforme os resultados apresentados na Tabela 24. Tal dinamismo também foi pontuado por Michel *et al.* (2021) e Bakhmutova (2020), ao observarem mudanças na coesão e percepção de apoio social, bem como o aumento de conflitos e afetos negativos durante missões antárticas.

Portanto, os resultados indicaram a coexistência de elementos antagônicos na dinâmica dos grupos que compuseram essa pesquisa, porém sinalizaram o predomínio de relações cooperativas e coesas. Apesar disso, ainda que menos expressivos em termos percentuais, as dificuldades e conflitos mostraram-se significativos nas missões dos GB estudados. Dessa forma, salienta-se que os

conflitos na Antártica podem ter seus efeitos potencializados devido às particularidades do contexto e a importância da dinâmica do grupo para a sobrevivência das pessoas naquele local (Cobra, 2008).

5.2 ESTRATÉGIAS PARA O MANEJO DAS DEMANDAS

Nesta seção, foram apresentadas as estratégias, individuais e coletivas, relatadas pelos participantes como formas de manejar as demandas dos GB. A Tabela 25 mostra as estratégias individuais e a Tabela 26 relaciona as estratégias coletivas identificadas nesta pesquisa.

Tabela 25 – Estratégias individuais para o manejo das demandas*

CATEGORIA – Estratégias individuais para lidar com as demandas				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Mediação de conflitos	9	26,47%	5	29,41%
Escutar o grupo	6	17,65%	4	23,53%
Interação social com o GB	5	14,71%	5	29,41%
Evitava conflitos	3	8,82%	2	11,76%
Criou rotina de alimentação e exercícios no inverno	3	8,82%	2	11,76%
Aprender algo novo	2	5,88%	2	11,76%
Criar rotinas de trabalho	2	5,88%	2	11,76%
Interação com a família	2	5,88%	1	5,88%
Posicionando-se quanto às necessidades de trabalho	1	2,94%	1	5,88%
Estudou boas práticas	1	2,94%	1	5,88%
TOTAL	34	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 26 – Estratégias coletivas para o manejo das demandas*

CATEGORIA – Estratégias coletivas para lidar com as demandas				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Reunião com o grupo para mediar conflitos	8	34,78%	5	29,41%
Atividades em conjunto (sociais e profissionais).	7	30,43%	6	35,29%
Não mencionou nenhuma estratégia coletiva	5	21,74%	5	29,41%
Divisão em subgrupos	2	8,70%	2	11,76%
Treinamentos para cuidar da segurança	1	4,35%	1	5,88%
TOTAL	23	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

Nas tabelas 25 e 26 foram apresentadas as respostas ao questionamento relacionado ao modo como os entrevistados lidavam com os desafios da missão, em geral, e como manejaram as demandas de convivência. Esses resultados indicaram que as estratégias empregadas pelos entrevistados foram associadas, predominantemente, aos relacionamentos interpessoais.

Nessa lógica, Del Prette e Del Prette (2014) e Moscovici (2022) mencionam que o modo como as demandas, conflitos e diferenças são conduzidos influencia a dinâmica do grupo, impacta os relacionamentos interpessoais e o desempenho dos indivíduos e equipes. Dessa forma, indica a relevância no manejo dessas relações para a dinâmica das equipes de trabalho.

Na Antártica, essa percepção foi mencionada por Smith, Kinnafick e Saunders (2017), que também ressaltam a importância da gestão dos relacionamentos interpessoais como forma de fortalecer maneiras favoráveis de lidar com as situações durante as missões.

Nessa linha, Bendassolli (2012) e Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) apontam o exercício da escuta e a troca de *feedback* como ferramentas essenciais

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

para aprimorar as relações e incentivar o bom desempenho no trabalho, prática identificada nesta pesquisa tanto nas estratégias individuais quanto coletivas.

Assim, a reunião com o grupo para mediar conflitos foi referida por 29,41% dos entrevistados como estratégia coletiva, conforme a Tabela 26. Já a mediação de conflitos e a escuta do grupo foram apontadas como estratégias individuais por 29,41% e 23,53% dos entrevistados, respectivamente, segundo os dados da Tabela 25. Destaca-se terem sido essas estratégias, voltadas ao diálogo, os recursos mais frequentes em suas categorias, ressaltando a sua relevância. Relativo à reunião com o grupo para mediar conflitos, o entrevistado três expôs, conforme demonstrado abaixo:

Lá a gente precisou duas vezes. Quando aquilo que eu falei, o pessoal vai ficando um pouco mais cansado, às vezes o pessoal toma uma desavença ou outra, não chegou a ser briga não, uma desavençazinha. Aí o Chefe mandou juntar a gente e conversou. Não, fulano, você está assim, você está entrando no espaço dele, vamos parar aqui não sei o que lá, o que a gente precisa melhorar e como chegar, você via um denominador comum e a questão era resolvida.

A prática de escutar possibilita uma comunicação aberta para abordar as diferenças, pensamentos e sentimentos presentes nas relações. Logo, quando essas questões têm espaço, a comunicação flui e as relações podem se fortalecer. Porém, caso essas oportunidades sejam negadas ou não tenham uma condução adequada, a comunicação torna-se insatisfatória, com barreiras e ruídos, prejudicando os relacionamentos (Moscovici, 2022).

Outras formas empregadas para administrar as demandas foram a busca da interação social com o GB, citada como estratégia individual por 29,41% dos entrevistados, dado observado na Tabela 25. Além disso, a realização de atividades em conjunto, sociais e profissionais, foi referida como estratégia coletiva por 35,29% dos respondentes, de acordo com a Tabela 26. Logo, menções às atividades em grupo, bem como a ausência de relatos associados às dificuldades para compartilhar espaços, evidenciam que os entrevistados não demonstraram ter tido problemas relevantes quanto à falta de privacidade.

Esse dado foi corroborado por Freitas (2012) quando pontuou que a convivência em espaços onde os sujeitos compartilham trabalho e residência com

outros expedicionários não foi avaliada como negativa pelos participantes da sua pesquisa. No entanto, Barros-Delben *et al.* (2019) e Jaksic *et al.* (2019) relataram dificuldades dos expedicionários nos relacionamentos associadas à falta de privacidade e ao compartilhamento dos espaços por longos períodos em missões na Antártica.

Essa questão da privacidade transformou-se com a inauguração da nova estação. Alguns participantes mencionaram que as novas instalações possibilitam que os habitantes da EACF tenham espaços mais privativos, o que também viabiliza se afastar do grupo, segundo relatos. Logo, distanciar-se dessas interações, visando evitar conflitos, pode ser conduta empregada para a esquiva de discussões e mitigação das tensões. No entanto, a utilização excessiva dessas estratégias pode prejudicar a comunicação e a cooperação dos grupos (Smith *et al.*, 2021), estratégia identificada neste estudo.

Assim, o emprego da evitação de conflitos como forma de manejar as relações foi relatado como estratégia individual por 11,76% dos entrevistados, conforme a Tabela 25. Esse modo de agir foi associado ao afastamento de relacionamentos vividos como prejudiciais no GB. Da mesma forma que a estratégia coletiva da divisão em subgrupos, apontada por 11,76% dos entrevistados, foi referida como forma de os membros se protegerem e evitarem atritos com outros integrantes dos GB, segundo a Tabela 26 e ilustrado a seguir pelo relato do entrevistado nove:

A maioria do pessoal, como eu falei, criaram-se ilhas e realmente a maioria do pessoal foi assim meio que se isolando, por exemplo, chegava aqui, tava uma galera que eu converso, um colega que eu sou mais próximo, eu ficava aqui com ele. Aí chegava um que não era muito próximo, sentava ali, comia, saía, entendeu? Então, eu acho que isso causou realmente uma separação muito grande no nosso grupo. E as pessoas foram reagindo muito desse jeito mesmo, de estar meio que se isolando. Uns ficavam mais no camarote, outros iam ali, faziam sua faina e ficavam muito lá no seu canto, na sua oficina, lá não sei onde, fazia suas coisas. O pessoal reagiu muito assim, de forma geral, foi o isolamento.

Outro recurso individual apontado na Tabela 25 como meio de lidar com os relacionamentos e desafios das missões para os GB foi a criação de rotinas de alimentação e exercícios no inverno, relatados por 11,76% dos entrevistados. O

emprego desse tipo de estratégia também foi referido por Barros-Delben *et al.* (2020), Smith *et al.* (2021) e Tortello *et al.* (2018) em pesquisas realizadas com trabalhadores antárticos.

Além dessas estratégias, a interação com a família, pelos meios de comunicação disponíveis, foi apontada por um entrevistado como forma de lidar com o confinamento imposto pela missão. Essas possibilidades de contato vêm se ampliando com a disponibilidade dos meios de comunicação na Antártica, tais como internet e telefone. Observa-se que esses meios de comunicação podem ser fatores positivos durante a missão, bem como podem afetar os expedicionários de maneira negativa quando acontecem problemas com pessoas queridas (Barros-Delben *et al.*, 2019; Leon; Sandal; Larsen, 2011). Contudo, não foram relatados impactos negativos dos meios de comunicação no presente estudo.

Outras estratégias individuais referidas pelos entrevistados foram aprender algo novo, criar rotinas de trabalho, posicionar-se em relação às necessidades de trabalho e estudar boas práticas, de acordo com os dados apresentados na Tabela 25. Quanto às estratégias coletivas, completando os recursos referidos para o manejo das relações e desafios, a realização de treinamentos para cuidar da segurança foi citada no decorrer das entrevistas, conforme as informações da Tabela 26.

5.3 DESEMPENHO DURANTE A MISSÃO

Os participantes do estudo foram inquiridos sobre a percepção relativa ao próprio desempenho e dos demais membros do grupo do qual fizeram parte. Essa pergunta foi incluída nos roteiros do questionário e da entrevista.

No questionário, foi inserida uma indagação convidando os participantes a responderem qual a visão relacionada ao próprio desempenho, considerando os aspectos técnicos e os relacionamentos. Assim, entre os 44 respondentes da ferramenta, 42 (95,45%) disseram ter ficados satisfeitos e dois (4,55%) não responderam. Embora tenham sido registradas apenas 14 respostas, as razões

citadas para essas autoavaliações foram compiladas em três subcategorias, conforme apresentado na Tabela 27.

Tabela 27 – Autoavaliação do desempenho (questionários)*

CATEGORIA – Autoavaliação do desempenho durante a missão (observações do sujeito relativas ao seu desempenho na missão)		
Subcategoria	Nº de participantes que referiram (Nº total 44)	% de participantes que referiram
Desenvolveu as tarefas e manteve a amizade	7	15,91%
Ambiente de cooperação	4	9,09%
Escutava o grupo	3	6,82%

Fonte: Autoria própria (2024).

Nas entrevistas, quando perguntados como autoavaliavam o próprio desempenho técnico e profissional, entre os 17 entrevistados, 94,12% (16 participantes) mencionaram terem ficado satisfeitos com o próprio rendimento durante a missão, e 5,88% (um participante) não responderam. Os motivos relatados para essas observações foram relacionados na Tabela 28.

Tabela 28 – Autoavaliação do desempenho (entrevistas)*

CATEGORIA – Autoavaliação do desempenho durante a missão				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Estabeleceu relacionamentos interpessoais satisfatórios	11	47,83%	10	58,82%
Divulgar a Missão / Representar a Missão	6	26,09%	5	29,41%
Superou desafios profissionais	6	26,09%	4	23,53%
TOTAL	23	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Quanto à avaliação do desempenho dos demais membros dos GB nos aspectos técnicos e interpessoais, no questionário, foi considerada satisfatória por 40 participantes, para dois respondentes não satisfatória e dois não responderam, o que representa 90,91%, 4,55% e 4,55% respectivamente. Os doze fatores associados a esses relatos foram demonstrados na Tabela 29.

Tabela 29 – Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (questionários)*

CATEGORIA – Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo		
Subcategoria	Nº de participantes que referiram (Nº total 44)	% de participantes que referiram
Aspectos técnicos satisfatórios e relacionamentos interpessoais como uma família	6	13,64%
Alguns membros ficaram abaixo da média nos aspectos técnicos e de relacionamentos	3	6,82%
Aspectos técnicos satisfatórios e relacionamentos interpessoais ruins	2	4,55%
Alguns membros foram arrogantes, mas liderança conteve	1	2,27%

Fonte: Autoria própria (2024).

Nas entrevistas, a satisfação com o desempenho do GB como um todo foi referida por 14 participantes e se declararam insatisfeitos com a *performance* do grupo três entrevistados, o que equivale a 82,35% e 17,65%, respectivamente. As razões relacionadas a essas avaliações foram mostradas na Tabela 30.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Tabela 30 – Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (entrevistas)*

CATEGORIA – Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Nº total 17)	% de participantes que referiram
Membros do GB que sobrecarregavam outros integrantes do grupo	5	33,33%	4	23,53%
No geral, o GB era proativo	4	26,67%	3	17,65%
Coesão do grupo	4	26,67%	3	17,65%
Relações interpessoais poderiam ter sido mais tranquilas	2	13,33%	2	11,76%
TOTAL	15	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

Moscovici (2022) destaca que o desempenho é influenciado pelas relações, pela cultura e pelo clima do grupo. Observação corroborada pelos dados coletados neste estudo, pois, ao associar o desempenho a questões interpessoais, os participantes da pesquisa enfatizaram o papel dessas relações no trabalho do grupo.

Logo, na autoavaliação do desempenho, foram referidos o contentamento com o desenvolvimento das tarefas e a manutenção das amizades, com o ambiente de cooperação, com a escuta do grupo e com o estabelecimento de relacionamentos interpessoais satisfatórios. Enquanto na avaliação da *performance* dos demais membros, foram relatadas: a satisfação com os aspectos técnicos e com os relacionamentos interpessoais, vividos como uma família; o entusiasmo com os fatores técnicos, mas as interações foram ruins; a arrogância de alguns membros, contida pela liderança; a proatividade e a coesão do grupo.

Ademais, a autoavaliação do desempenho, quando vinculada à satisfação em representar a missão por cinco entrevistados, 29,41% dos participantes, conforme os dados da Tabela 28, corroboram com a análise de Freitas (2012), que também identificou o contentamento dos expedicionários em fazer parte de tão nobre missão. Um entrevistado mencionou:

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

A gente trabalha em algo que transcende a Marinha. No programa antártico brasileiro, a gente está fazendo parte de um programa de Estado. Pesquisa sendo desenvolvida, o pessoal estudando para a cura de um câncer. Isso é para a humanidade. É bacana a gente participar de um programa desse, no qual a gente consegue ver benefícios para a humanidade, para mim é o maior prazeroso (Ent. 11).

Freitas (2012) ressalta ainda que esse vínculo com a missão pode contribuir para a integração dos grupos em prol do bem comum. Essas ligações entre os diversos expedicionários tornam-se ainda mais relevantes no continente gelado, pelos desafios constantes que esse meio impõe aos seus habitantes, exigindo adaptabilidade para enfrentá-los.

Apesar disso, a necessidade de ajustes impostos pelo ambiente antártico também pode ser fonte de bem-estar. Essa constatação pode ser corroborada pela menção à satisfação pela superação de desafios profissionais, citada por 23,53% dos entrevistados, segundo informações contidas na Tabela 28, uma vez que o êxito obtido na realização dessas tarefas foi percebido como estímulo por esses militares.

Além desses fatores, o rendimento abaixo da média de alguns membros, conforme mostrado na Tabela 29, bem como a percepção de que alguns integrantes do grupo sobrecarregavam os demais e a avaliação de que as relações interpessoais poderiam ter sido mais tranquilas, segundo informações da Tabela 30, também refletem o clima do grupo no qual o trabalho foi realizado. Esses aspectos foram identificados como nocivos ao desempenho da equipe. Assim como neste estudo, esse tipo de aspecto prejudicial ao trabalho e às relações interpessoais também foi observado por Kokun e Bakhmutova (2021).

Outro questionamento realizado nas entrevistas foi quanto às possíveis diferenças no desempenho técnico e interpessoal durante a missão, mais especificamente, no início, no meio e no final da comissão. Os resultados sinalizaram que 13 entrevistados, 76,47%, não perceberam oscilações no desempenho, e quatro participantes, 23,53%, disseram ter observado variações da *performance* de alguns integrantes nesses períodos. Os argumentos mencionados para tais avaliações foram mostrados na Tabela 31.

Tabela 31 – Diferenças no desempenho*

CATEGORIA – Diferenças no desempenho no início, meio e final da comissão				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Total 17)	% de participantes que referiram
Verão mais corrido, no inverno mais tempo para fazer as atividades que faria normalmente	4	30,77%	3	17,65%
Oscilação de humor de alguns membros no verão e no inverno	2	15,38%	2	11,76%
estação mais tecnológica demanda mais esforço	2	15,38%	2	11,76%
Ao final da comissão: mais ansiedade e saudade	2	15,38%	1	5,88%
Verão trabalho intenso, no inverno GB se dividiu	1	7,69%	1	5,88%
Próximo ao final da comissão, um membro do grupo se esquivou do trabalho	1	7,69%	1	5,88%
No inverno mais sensibilidade, menos resiliência e mais rigidez de pensamento	1	7,69%	1	5,88%
TOTAL	13	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

Portanto, observa-se que oscilações no desempenho podem acontecer e são até esperadas no cotidiano de trabalho. Contudo, a *performance* dos grupos precisa ser examinada para avaliar se estão alinhadas ou não aos objetivos organizacionais. O desempenho eficaz requer a capacidade e o desejo do sujeito para fazer determinada atividade (Hutz *et al.*, 2020). Na Antártica, Leon, Sandal e Larsen (2011) também apontaram o dinamismo e a natureza contextual do desempenho, tal como apontado nesta pesquisa.

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Sobre as variações citadas, no decorrer das entrevistas, foram pontuadas mudanças no ritmo de trabalho associadas às questões ambientais, mesmo por alguns entrevistados que não perceberam mudanças de desempenho técnico e interpessoal de membros do GB. Entre esses participantes, 17,65% citaram a diferença de ritmo de trabalho no verão e no inverno como elemento que se impôs, assim como 11,76% destacaram as mudanças tecnológicas da nova estação como elemento que demanda mais esforço durante a missão, conforme os dados da Tabela 31.

Os entrevistados que mencionaram variações no desempenho relativas aos fatores interpessoais perceberam oscilação de humor, reações emocionais próximas ao final da comissão, mudanças de comportamento e divisão do grupo no inverno como diferenças percebidas nos seus grupos. Nessa direção, essa a deterioração de reações afetivas, causando prejuízos no desempenho e nas relações dos expedicionários, está em concordância com os estudos realizados na Antártica por Michel *et al.* (2021) e Kokun e Bakhmutova (2020).

Nesse sentido, Kokun e Bakhmutova (2020) pontuaram, ainda, um aumento significativo de ansiedade e tensão no final da missão. Do mesmo modo, neste estudo foram identificados, ao final da missão, aumento de ansiedade e da saudade.

Contudo, Sandal, Van deVijver e Smith (2018) mencionam que, apesar de diversos estudos indicarem declínios no humor dos expedicionários, a confirmação dessa evidência permanece ambígua. Essa observação foi ratificada por este estudo, pois a maior parte dos entrevistados não observou mudanças de desempenho dos seus colegas de missão.

Assim, a análise dos resultados sugere que os aspectos técnicos dos GB que compuseram a amostra contribuíram para o alcance das metas organizacionais. Tais objetivos foram relacionados ao apoio prestado na reconstrução da estação, à transição para as novas instalações e à condução destas, além do apoio prestado à pesquisa. Logo, os elementos técnicos podem ser interpretados como tendo contribuído com o desempenho por meio dos resultados obtidos de forma eficiente e eficaz (Bendassolli, 2012).

No entanto, controvérsias foram identificadas em relação aos aspectos interpessoais. As oscilações de desempenho nesses aspectos, e outras dificuldades, apontadas ao longo deste estudo, impactaram de forma prejudicial à missão. Desse modo, a análise indicou que os relacionamentos não apresentaram resultados tão eficientes quando comparados aos elementos técnicos.

Portanto, os resultados deste trabalho permitem ratificar que o desempenho está associado às questões técnicas, sociais, organizacionais, individuais e interpessoais, além de ser dinâmico, exigindo dos sujeitos adaptabilidade para se ajustarem às mudanças no ambiente, conforme apontam Coelho Junior e Borges-Andrade (2011).

5.4 SOFRIMENTO E SATISFAÇÃO NA ANTÁRTICA

As vivências de sofrimento e satisfação dos GB que compuseram a amostra foram estudadas por meio de questionamentos realizados nas entrevistas. Assim, ao serem perguntados se a missão poderia gerar sofrimento, 16 entrevistados, 94,12%, dos participantes disseram que sim, enquanto um, 5,88%, mencionou que não. A possibilidade de sofrimento na missão foi mostrada na fala abaixo pelo entrevistado seis:

Se nunca ninguém falou isso para a senhora, eu vou falar a primeira vez, para muitas pessoas, para alguns, isso aqui é uma experiência até traumática, sob o ponto de vista pessoal. Então, por isso a questão de algumas pessoas não quererem mais esse tipo de contato.

Os motivos pelos quais a missão foi referida como fonte de sofrimento, bem como as circunstâncias que contribuíram para essas situações, foram apresentados na Tabela 32.

Tabela 32 – Sofrimento na missão*

CATEGORIA – Sofrimento na missão				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Total 17)	% de participantes que referiram
Dificuldades interpessoais com o GB	10	41,67%	9	52,94%
Questões familiares	8	33,33%	7	41,18%
Isolar-se do GB	3	12,50%	3	17,65%
Ir pensando só no dinheiro	2	8,33%	2	11,76%
Ansiedade e compensação comendo demais	1	4,17%	1	5,88%
TOTAL	24	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

A probabilidade de a missão ser fonte de satisfação, qualidade de vida e bem-estar foi apontada por todos os 17 entrevistados. As referências a esses fatores, bem como situações que contribuíram para a sua ocorrência, foram apresentadas na Tabela 33.

Tabela 33 – Satisfação na missão*

CATEGORIA – Satisfação, bem-estar e qualidade de vida na missão				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Total 17)	% de participantes que referiram
Satisfação pessoal e profissional	12	25,53%	10	58,82%
Amizades no GB	7	14,89%	7	41,18%
Coesão do grupo	6	12,77%	6	35,29%
Ganhos financeiros	5	10,64%	4	23,53%
Confiança da chefia	5	10,64%	3	17,65%
Valorização da família	4	8,51%	4	23,53%
Conforto da estação	3	6,38%	3	17,65%
Respeito ao próximo	2	4,26%	2	11,76%
Autocuidado	2	4,26%	2	11,76%
Ambiente Antártico	1	2,13%	1	5,88%
TOTAL	47	100,00%		

Fonte: Autoria própria (2024).

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

As condições peculiares nas quais os GB desempenham suas atividades impõem desafios de diversas ordens para esses sujeitos, sejam técnicos, organizacionais e interpessoais. No entanto, os desafios profissionais não foram destacados pelos entrevistados, dado que remete à organização do trabalho do grupo, pois as tarefas dos membros dos GB são determinadas, em geral, pelas suas especialidades, embora tenham atividades coletivas a realizar.

Desse modo, observa-se que as tarefas técnicas prescritas foram executadas conforme desejado. E os participantes relataram que encontraram espaço para ter autonomia na execução das atividades. Logo, nesse aspecto a organização do trabalho favoreceu o alcance das metas e possibilitou aos sujeitos realizar as tarefas com a contribuição da sua personalidade e criatividade, o que facilitou a percepção de suas contribuições nos aspectos técnicos. Esse tipo de dinâmica do trabalho se configura como facilitadora da satisfação, do prazer, da construção de sentido e do equilíbrio dos trabalhadores, conforme estudos de Dejours (2015) e Mendes, Lima e Facas (2007).

Porém, quanto às demandas dos relacionamentos interpessoais, os resultados deste estudo apontaram terem sido as mais desafiadoras e causadoras de sofrimento, assim como aquelas que mais promoveram satisfação na missão. Os dados obtidos permitem ratificar a premissa básica do trabalho de Dejours (2015), que afirma ser o trabalho fonte de satisfação e sofrimento, podendo contribuir ou não para a saúde física e mental dos sujeitos. Assim conforme esse autor, os resultados deste estudo apontaram terem sido os relacionamentos interpessoais fonte de prazer e satisfação, mas também de insatisfação e sofrimento, pois as relações mostraram-se tanto facilitadoras dos ajustes quanto conflitivas, dificultando as adaptações.

Nesse sentido, as relações interpessoais no trabalho são determinantes para a canalização desse sofrimento (Monteiro; Vieira; Mendes, 2015) e podem colaborar para a satisfação de necessidades dos indivíduos, tais como fazer amizades e estimular o desempenho (Moscovici, 2022). Da mesma forma, as interações têm o potencial de gerar prejuízos e dificultar a percepção de satisfação nas atividades

laborais e nas interações no ambiente de trabalho (Monteiro; Vieira; Mendes, 2015; Moscovici, 2022).

Nessa perspectiva, os dados assinalaram, na Tabela 33, terem sido as amizades no GB fonte de satisfação para 41,18% dos entrevistados, assim como a coesão do grupo motivo de bem-estar para 35,29% dos participantes, o que evidencia os relacionamentos interpessoais como fundamentais para a missão, como pode ser observado na fala do entrevistado oito sobre coesão:

Em um ambiente saudável, se sentir fazendo parte do meio, não se sentir sozinho e ter facilidade na execução das suas faxinas, das suas tarefas, é fundamental. A alma do grupo vai definir se aquele indivíduo vai ficar sozinho e vai levar 400 dias só e trabalhando, ou se ele vai trabalhar mais feliz.

Porém, conforme já observado, as relações interpessoais podem dificultar a vida das pessoas e afetar negativamente a satisfação das necessidades pessoais e organizacionais, prejudicando o desempenho (Moscovici, 2022). Essa assertiva se coaduna com a identificação das dificuldades interpessoais com o GB como aspecto que mais causou sofrimento para os membros dos grupos, conforme apontado por nove entrevistados (52,94%), de acordo com os resultados mostrados na Tabela 32. As dificuldades interpessoais com o GB podem ser exemplificadas pelas seguintes falas dos entrevistados nove, dez e 15 respectivamente:

Esses relacionamentos, eu sofri bastante com isso, tinha dia de ter que descer para almoçar e eu falava caraca, meu Deus do céu, descia para almoçar, porque tinha que almoçar todos juntos, descia ali, comia um pouquinho de comida e saía. Realmente, isso é ruim demais, é ruim demais, porque aqui você vai para casa, lá não, lá é você naquele espaço ali o tempo todo, todos se vendo, é complicado.

Foi sofrido. Hoje eu estou bem tranquilo, mas eu não apago nada da memória. Aconteceu, aconteceu, eu só não quero mais ter contato, falar para mim, não tem problema nenhum. Eu não gosto, mas se tiver que falar, eu falo. Agora, cruzar com determinadas pessoas de novo, eu espero nunca mais, porque foi puxado mesmo. **O processo falhou, como seleção falhou. O processo falhou bastante.** Não sei como foi nos outros Grupos-Base, mas, vou te falar, o nosso falhou muito (grifo nosso).

E aí, só foi se afastando, se afastando. Aí, quando viu já tinha lado B, lado A, lado A queria matar lado B, lado B queria matar lado A. Já estava acontecendo do jeito que estava, mas finalmente eu vi que era uma parada,

já estava tudo desintegrado. A falha já estava muito... tinham realmente uns caras difíceis... Mas aí eu vi que também tiveram umas pessoas difíceis, digamos três caras que eu não esperava.

Dessa forma, a coexistência de satisfação e sofrimento permite ressaltar a complexidade e o dinamismo das relações de trabalho, podendo aproximar ou afastar as pessoas e produzir conflitos (Del Prette; Del Prette, 2005; Moscovici, 2022). Logo, a forma como os sujeitos lidam com o trabalho está, fundamentalmente, ligada às suas relações interpessoais. Portanto, a qualidade dessas relações é um dos grandes motivos de sofrimento e satisfação no ambiente laboral, pois podem ser relações agradáveis e favoráveis ao desempenho e à saúde ou adoecedoras e até insuportáveis (Dejours, 2015), ambas configurações identificadas nesta pesquisa.

Dessa maneira, durante o trabalho podem ocorrer conflitos, incoerências, contradições técnicas e sociais entre o que foi prescrito e aquilo, efetivamente, encontrado, causando dificuldades na realização das atividades (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014). Essa afirmação pôde ser corroborada neste estudo quando os relacionamentos interpessoais foram descritos como conflitivos, diferentemente do que era esperado/recomendado, pois eram desejadas relações cooperativas, o que nem sempre aconteceu. Os resultados desta pesquisa indicaram dificuldades de relacionamento que precisaram ser mediadas, individual e coletivamente.

Nesse sentido, diversos estudos em ambientes isolados, confinados e extremos, como a Antártica, também identificaram as relações interpessoais e suas dinâmicas como fonte mais frequente de estresse (Leon; Sandal; Larsen, 2011; Sandal; Leon; Palinkas, 2006; Tortello *et al.*, 2020). Ademais, outras pesquisas mencionaram o aumento crescente de estressores interpessoais em missões extremas (Bakhmutova, 2020; Barros-Delben *et al.*, 2019; Harrison *et al.*, 2021), ressaltando o dinamismo dessas relações.

Logo, os conflitos interpessoais podem impactar a capacidade dos membros e das equipes para se ajustarem às demandas técnicas e interpessoais, além de afetar seu desempenho, satisfação e bem-estar (Bakhmutova, 2020; Harrison *et al.*, 2021).

O segundo item mais referido como fonte de sofrimento na missão foram as questões familiares, mencionado por sete entrevistados (41,18%), conforme apresentado na Tabela 32. Da mesma forma, esses aspectos foram mencionados como geradores de sofrimento para os trabalhadores antárticos por Barros-Delben *et al.* (2020), Jaksic *et al.* (2019) e Smith *et al.* (2021) em pesquisas realizadas na Antártica e no Ártico.

Outro aspecto identificado neste trabalho foi isolar-se do GB, indicado por três participantes, 17,65%, como motivo de sofrimento para os entrevistados, de acordo com os dados da Tabela 32. Da mesma forma, o afastamento da equipe por determinado membro foi registrado por Jaksic *et al.* (2019) e Barros-Delben *et al.* (2019) como fator de estresse na Antártica. Esses autores assinalam que esse distanciamento surge em decorrência do confinamento, convivência forçada e relações de poder. No entanto, neste estudo o comportamento dos membros que se afastaram dos grupos foi associado às características de personalidade desses sujeitos, observadas anteriormente à chegada na Antártica e não relacionadas ao confinamento.

Além desses fatores, ir para a Antártica pensando só nos ganhos financeiros e compensar a ansiedade comendo demais foram elementos relatados como causas de sofrimento por dois e um entrevistado, 11,76% e 5,88% sucessivamente, segundo os resultados mostrados na Tabela 32.

Os resultados alcançados nesta pesquisa são corroborados por diversos estudos realizados, em ambientes ICE, quando esses destacam o trabalho nesse meio como potencial causador de sofrimento, de desprazer, o que pode contribuir para a degradação das dinâmicas interpessoais. Algumas pesquisas relacionam esses aspectos à personalidade dos integrantes das equipes, à dinâmica e ao clima dos grupos (Palinkas, 2001; Sandal; Leon; Palinkas, 2006; Tortello *et al.*, 2018).

No entanto, o trabalho nessas condições extremas não foi, necessariamente, vinculado às influências prejudiciais e ao desgaste nas relações. Também foram encontrados resultados benéficos para a motivação, a saúde, o bem-estar, a satisfação e o crescimento dos sujeitos e dos grupos (Jaksic *et al.*, 2019; Leon;

Sandal; Larsen, 2011; Norris; Paton; Ayton, 2010; Smith *et al.*, 2021; Tortello *et al.*, 2020).

Assim, considerando esses aspectos, é possível mencionar o destaque dado por Dejours (2015) ao trabalho e às relações que o envolvem como possíveis fontes de satisfação e prazer. Esse autor identificou em seus estudos ser mais provável os sujeitos aceitarem e manejarem dificuldades quando satisfeitos em suas funções, pois o prazer proporciona uma melhor defesa aos trabalhadores. Na Antártica, Leon, Sandal e Larsen (2011) fizeram observação semelhante ao associar a percepção de crescimento pessoal ao enfrentamento satisfatório dos desafios, resultando em sentimentos de autoconfiança, satisfação e bem-estar naquele ambiente.

Do mesmo modo, neste estudo, dez entrevistados (58,82%) referiram a satisfação pessoal e profissional como fonte de bem-estar na missão, conforme os dados apresentados na Tabela 33. Resultado similar foi identificado por Cobra (2008), Freitas (2012) e Kokun e Bakhmutova (2021), que assinalaram a experiência na Antártica como estímulo e razão de crescimento pessoal e profissional. Similarmente, Norris, Paton e Ayton (2010) destacaram os aspectos salutogênicos, isto é, adaptativos e promotores de saúde em pesquisa realizada na Antártica. No decorrer da missão, esses autores mencionaram o incremento da percepção dos indivíduos em relação à autossuficiência, à autoeficácia, ao crescimento pessoal, a cooperação e à disposição para buscar os objetivos estabelecidos e enfrentar os desafios. A fala de um entrevistado ilustra a satisfação pessoal e profissional com a missão:

Me frustra muito ver uma pessoa que não está curtindo a situação. Conseguir fazer parte do 0,001% da população que está aqui. E fazendo uma coisa fantástica, olhando esse visual o dia todo. Então, sim, é gratificante pessoal, profissional, é gratificante em termos familiares, porque a família inteira tira essa onda. O meu filho, o meu marido, o meu pai tá lá na Antártica, ele passou lá um ano, então é muito gratificante. Eu falo isso todos os dias, todos os GB que passam ali, eu falo “galera aproveita cada segundo daquilo ali”, me frustra muito quando eu vejo um camarada que não está curtindo a *vibe* do negócio (Ent. 6).

O orgulho de familiares pelo trabalho na Antártica, observado nesse relato, também foi citado por Barros-Delben *et al.* (2020) como fonte de satisfação.

Ademais, em pesquisa realizada na Antártica, Norris, Paton e Ayton (2010) mencionaram ter observado relatos que indicavam maior compromisso dos expedicionários com suas famílias. Da mesma forma, neste estudo foi identificada a valorização da família por quatro entrevistados, 23,53%, como motivo de satisfação e incremento de qualidade de vida e bem-estar, conforme as informações apresentadas na Tabela 33.

Outro fator citado como motivo de orgulho e satisfação na missão foi a confiança demonstrada pela chefia, referida por três entrevistados, 17,65%, de acordo com os resultados demonstrados na Tabela 33. Conforme demonstrado nos seguintes trechos das falas dos entrevistados 11 e 13 sucessivamente:

E ele (o Chefe) tinha uma coisa muito boa, ele confiava na equipe dele. O que vocês acham? Aí a gente, poxa, isso, isso, isso, e ele dizia “manobra”. Então ele contava com a sua experiência e deixava você manobrar, confiava na equipe.

Então, isso eu achei demais, tanto do Chefe, quanto do Comandante da ESANTAR. Confio em vocês. O que tu falar é lei. Entendeu? Então, foi muito suave assim. Não só por eles, mas também pelo grupo. Qualquer coisa chegava junto. Não tinha tempo ruim.

Esse sentimento, assim como a coesão do grupo, contribui para a qualidade dos relacionamentos, para a motivação e facilita a comunicação e a cooperação na realização das atividades (Moscovici, 2008). Completando as causas de satisfação relatadas pelos entrevistados, foram citados os ganhos financeiros, o conforto na estação, o respeito ao próximo, o autocuidado e o ambiente antártico.

5.5 GB: ARTICULANDO CONCEITOS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Diante do exposto, a análise dos dados permitiu identificar vivências simultâneas de satisfação e sofrimento pelos GB, associadas, predominantemente, aos relacionamentos interpessoais. Nessa perspectiva, foram observados os dois destinos possíveis para o sofrimento colocados pela PDT, a mobilização subjetiva e, quando o emprego desta não é permitido pela organização de trabalho, o uso de estratégias defensivas (Mendes; Lima; Facas, 2007).

A evitação de conflitos, relatada como estratégia de manejo individual, e a divisão em subgrupos, mencionada como recurso coletivo, foram resultados obtidos nesse estudo interpretados como estratégias defensivas. O relato dos entrevistados mostrou terem sido utilizadas como maneiras para tolerar o desconforto sentido nas relações interpessoais enquanto outros modos de interagir, mais agradáveis, não eram encontrados.

A mobilização subjetiva, processo intersubjetivo vinculado à dinâmica que acontece entre o trabalhador e a coletividade (Monteiro; Vieira; Mendes, 2015), foi identificada na análise dos resultados desta pesquisa. Vieira, Mendes e Merlo (2013) apontam como seus elementos: a inteligência prática, o espaço público de discussão, a cooperação e o reconhecimento. Todos esses elementos foram identificados nos relatos dos entrevistados, pois observou-se, por meio dos seus discursos, o engajamento dos grupos para lidar com a realidade de trabalho, bem como disponibilidade para ajustar as prescrições às necessidades do contexto.

Dessa forma, acompanhar a construção da nova estação e, após a inauguração, conduzir os seus equipamentos, considerados pelos entrevistados mais complexos que os das antigas instalações e dos MAE, exigiu expressivas habilidades dos GB. Segundo os entrevistados, muitos equipamentos são novos e não são comuns na MB, exigindo deles esforços para recorrer à própria experiência, ler manuais escritos em outros idiomas, conhecer o funcionamento desses recursos e buscar apoio de outros membros do GB, de engenheiros da MB e das empresas que instalaram essas ferramentas.

Assim, caracterizou-se o uso da inteligência prática para dar conta dessas lacunas encontradas entre as instruções e o vivido, utilizando-se da própria experiência e dos relacionamentos interpessoais (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014). A flexibilidade das prescrições e a autonomia para exercer o trabalho nas especialidades, relatada pelos sujeitos, favoreceu esse engajamento em prol da missão, elementos fundamentais para o surgimento da inteligência prática, conforme pontuam Albarello e Freitas (2022) e Vieira, Mendes e Merlo (2013).

Mendes e Tamayo (2001) e Winter e Alf (2019) confirmam essa evidência, pois em suas pesquisas constataram ser o trabalho fonte de prazer quando foi

possível os trabalhadores exercerem as suas tarefas com autonomia, assim, contribuindo para a manifestação da inteligência prática.

Porém, destaca-se que essa inteligência não pode ser imposta, bem como precisa ser reconhecida e ter validação social para ter eficácia no grupo (Dejours, 1999). Essa validação ocorre em espaços públicos de discussão, construídos pelos próprios trabalhadores (Vieira; Mendes; Merlo, 2013). A criação desses momentos mostrou-se presente e significativa nos relatos dos entrevistados, pois, quando perguntados sobre as estratégias individuais para lidar com os desafios, a mediação de conflitos e escutar o grupo foram os recursos com maior número de referências. Do mesmo modo, entre as estratégias coletivas, promover reunião com o grupo para mediar conflitos foi a estratégia com maior número de referências.

Assim, destaca-se que a escuta favorece a compreensão dos problemas, das relações interpessoais e do sofrimento vivenciado nas organizações de trabalho, pois poderão ser falados, questionados, compreendidos e ressignificados, buscando formas alternativas e mais satisfatórias de realizar as atividades (Dejours, 1999; Gómez *et al.*, 2016). Neste estudo, a análise dos resultados indica que esses espaços foram reconhecidos pelos entrevistados como formas por meio das quais os GB puderam fortalecer as relações de confiança e cooperação. Os relatos assinalaram esses espaços como oportunidades em que os grupos tiveram a oportunidade para expressar suas satisfações, sofrimentos e dar sugestões para lidar com as questões da missão, o que contribuiu para a percepção de reconhecimento das suas contribuições e para o bem-estar na EACF. Não oferecer essas oportunidades implica o risco de que os sujeitos se desmobilizem e diminuam sua vontade de colaborar, na medida em que as suas iniciativas não são reconhecidas (Dejours, 1999; Monteiro; Vieira; Mendes, 2015). Logo, as estratégias de mediação relativas à disponibilidade para escutar mostram que os GB, em geral, favoreceram esses espaços públicos de discussão.

Da mesma maneira, Ferreira *et al.* (2017), Pimenta *et al.* (2020) e Winter e Alf (2019) enfatizaram, em seus estudos, o espaço público de discussão como meio, muitas vezes, criado pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento vivido nas organizações de trabalho para melhor manejá-lo por meio do compartilhamento das

demandas com os colegas. Além de esse diálogo ter sido identificado como fonte de satisfação, Pimenta *et al.* (2020) pontuam ainda que espaços de fala e escuta são benéficos não apenas para o relacionamento entre os profissionais, mas que favorecem o desempenho e a qualidade do trabalho.

Ademais, os momentos de discussão e de diálogo favorecem a cooperação que significa ação conjunta para atingir objetivos comuns. Assim como a inteligência prática, a cooperação não pode ser imposta e acontece de forma espontânea. Está relacionada a confiança e requer disposição para se envolver nos espaços públicos de discussões, o que pode envolver conflitos e mediações no âmbito do grupo (Mendes; Lima; Facas, 2007; Vieira; Mendes; Merlo, 2013).

Nessa perspectiva, os resultados deste estudo destacaram a importância da cooperação e da coesão na dinâmica dos grupos pesquisados. Esses aspectos foram citados, reiteradamente, como formas de relacionamento entre os membros dos GB e com outros grupos com os quais interagiram. Assim, por meio dos relatos dos participantes, foi identificar essa disposição para contribuir com o GB como fator primordial para compor a equipe. Os dados indicaram essa ação conjunta como uma construção entre os membros do grupo, contribuiu para a mediação dos conflitos por meio do diálogo, estratégia amplamente empregada pelos GB.

Da mesma forma, os relatos dos entrevistados permitem associar a amizade à cooperação, visto que essas maneiras de se relacionar, citadas como formas de interação entre membros dos GB e como fonte de satisfação, assinalaram vínculos por meio dos quais os sujeitos puderam contar com a colaboração e o apoio de outros membros da equipe em suas necessidades pessoais e profissionais. Similarmente, a interação social e profissional referida neste trabalho também indica interesse dos militares do GB em estar juntos e colaborar entre si em prol do bem comum.

Nessa ótica, Pimenta *et al.* (2020) mostram que a cooperação no trabalho torna o ambiente mais agradável, favorecendo o diálogo e a participação da equipe. Ademais, Winter e Alf (2019) destacam a relevância da cooperação para minimizar erros, incentivar a *performance* e proporcionar meios para a transformação do sofrimento para destinos mais saudáveis. Assim, percebe-se que oferecer espaços

de diálogo e estar disponível para cooperar com o grupo, bem como receber essa colaboração, favorece a dinâmica do reconhecimento, tão importante para manter o interesse do sujeito pelo trabalho.

O reconhecimento representa uma retribuição simbólica pelas contribuições dos sujeitos ao trabalho e provém das relações interpessoais. Além disso, pode favorecer a resignificação do sofrimento, gerar satisfação e prazer, propiciar o fortalecimento da identidade e proteger a saúde mental (Dejours, 1999).

Em contrapartida, a falta de reconhecimento desestimula o sujeito a empenhar-se na organização de trabalho, pode ser prejudicial para a identidade, causar sofrimento patológico que não pode ser transformado em sofrimento criativo, o que pode gerar danos à saúde física e mental do trabalhador (Monteiro; Vieira; Mendes, 2015). Nesse aspecto, Ferreira *et al.* (2017) e Pimenta *et al.* (2020) identificaram a falta de reconhecimento como fator crítico no trabalho, relacionando-a como potencial causa de sofrimento para os indivíduos.

Nesse sentido, no decorrer deste trabalho, diversos relatos puderam ser relacionados à dinâmica do reconhecimento. A satisfação pessoal e profissional, a confiança demonstrada pela chefia e até mesmo as relações de cooperação por meio das quais a contribuição dos sujeitos foi reconhecida evidenciaram a importância dessa validação para os participantes da pesquisa. Quanto à falta de reconhecimento, esse aspecto não foi referido pelos participantes do estudo.

Os dados deste estudo permitem enfatizar os elementos da mobilização subjetiva como fundamentais para a missão dos GB na Antártica, uma vez que esse é o local de trabalho e moradia desses grupos, o que impõe desafios significativos e, até mesmo, imprevisíveis aos membros dessas equipes. Desse modo, estar em um ambiente em que as relações interpessoais possam contribuir para o curso da missão mostrou-se essencial neste estudo.

Contudo, embora tenham sido observados elementos que favorecem a mobilização subjetiva e a subversão do sofrimento patológico em criativo, também foram identificados elementos relacionados ao sofrimento que não puderam ser transformado em elementos favoráveis. Podem-se expor como exemplos as relações interpessoais vividas como fragmentadas em relação aos aspectos

peçoais e profissionais, bem como as menções às dificuldades interpessoais com o GB como causa mais frequente de sofrimento. Esses tópicos mostraram-se impactantes para as relações interpessoais e para o desempenho dos GB, exigindo atenção e cuidado em prol da missão.

Por fim, os resultados apresentados neste capítulo permitiram elaborar conclusões parciais deste estudo apresentadas a seguir. Observou-se que a vivência de dificuldades associadas aos relacionamentos interpessoais desfavoreceu a integração dos GB nos quais esses fatos ocorreram e afetou o desempenho técnico e interpessoal dessas equipes. Contudo, quando as relações foram percebidas como amigáveis, coesas e cooperativas se mostraram facilitadoras da *performance* no trabalho e nas relações interpessoais e contribuíram para o bem-estar na missão.

Destaca-se a complexidade dessas relações, pois foram identificados antagonismos nessas interações, visto que aspectos negativos e positivos foram relatados simultaneamente. Assim, a predominância de um ou outro foi considerada pelos participantes como decisiva para um clima de grupo que pode facilitar ou prejudicar o desempenho e a qualidade de vida na missão.

Além disso, pontua-se o dinamismo dessas relações conforme as situações acontecem. Logo, no decorrer da missão, podem ocorrer variações individuais, interpessoais, intergrupais, institucionais e, até mesmo, culturais, que impactam a missão e afetam o desempenho dos sujeitos, grupos e podem alterar a percepção de satisfação e bem-estar, tanto de forma benéfica quanto prejudicial. Portanto, ressalta-se a necessidade de atenção constante aos processos grupais para o êxito da missão para a MB e, sobretudo, para os membros dos GB.

Nesse sentido, enfatiza-se a importância do diálogo na condução das situações vivenciadas. Conforme evidenciado por este estudo, a habilidade de escuta é um diferencial que facilita o aproveitamento da missão, mesmo sob a pressão das demandas do trabalho, e a falta desse espaço de fala pode ser a causa de sofrimento e mal-estar. Além disso, essas relações interpessoais foram citadas pelos GB como as principais fontes de satisfação e de sofrimento na missão.

Por isso, a busca por compreender como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas permitiu identificar que a administração dessas necessidades pelos GB pode contribuir ou prejudicar o desempenho na missão, o que varia conforme as interações são estabelecidas. Assim, essas relações dinâmicas se mostraram como elementos que podem favorecer ou dificultar a vida dos GB na EACF.

Assim sendo, visando propor melhorias para os processos que envolvem a missão, no capítulo seguinte, será discutido como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para o aperfeiçoamento da seleção, dos treinamentos e dos acompanhamentos da missão dos GB na EACF.

6 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DO GB PARA A MELHORIA DA SELEÇÃO, TREINAMENTOS E ACOMPANHAMENTOS DA MISSÃO

Ao longo dos capítulos anteriores, foram apresentados dados que ressaltaram a importância dos relacionamentos interpessoais para o cumprimento da missão dos GB. Dessa forma, foi proposto este capítulo para discutir como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para a melhoria da seleção, treinamentos e acompanhamentos da missão dos GB na EACF.

Para isso, os entrevistados foram convidados a mencionar as possibilidades de aperfeiçoamento que, na percepção deles, poderiam ser aplicadas a esses processos. Outras fontes de informações para essa discussão foram as referências teóricas relativas às oportunidades de incremento dessas etapas.

Além disso, foi incluído neste capítulo outro achado que emergiu, espontaneamente, em diversos momentos no decorrer das entrevistas, a menção de parcela significativa dos participantes em relação ao receio de expor as questões dos GB. Esses dados foram compilados e discutidos neste capítulo por serem questões a serem trabalhadas a fim de aprimorar os processos relativos à missão.

6.1 SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DA SELEÇÃO

A seleção criteriosa do pessoal demonstra o potencial de contribuir para melhorar o desempenho organizacional (Hutz *et al.*, 2020). Para isso, a condução do processo deve demonstrar habilidade em identificar as características dos candidatos e escolher os mais adequados ao perfil desejado. Logo, deve permitir um diagnóstico e um prognóstico de como o selecionado atuará no futuro (Chiavenato, 2014).

Nessa perspectiva, ambientes ICE, como a Antártica, mostram-se desafiadores para a elaboração e o aprimoramento do perfil recomendado para o expedicionário. As características do ambiente e os desafios impostos pela missão dificultam a definição do perfil necessário para a missão e a projeção de como cada pessoa desempenhará suas tarefas (Leon; Sandal e Larsen, 2011).

Ademais, observou-se no processo seletivo do GB a deseabilidade social, fenômeno comum a qualquer seleção. Alguns entrevistados mencionaram surpresa em relação ao desempenho de outros membros do grupo, pois o que a pessoa manifestou na EACF foi contrastante com o comportamento durante as etapas anteriores. Por isso, destaca-se a necessidade de atenção a esses requisitos de modo que mitigue os efeitos dos comportamentos socialmente desejáveis no decorrer do processo seletivo, bem como a busca de aperfeiçoamento do processo como um todo. Apesar disso, a condução do processo seletivo para os GB possui parâmetros para atenuar essas questões. Estes têm sido revistos e aprimorados, como pôde ser observado pela realização da pesquisa do SSPM na EACF (2020a).

Desse modo, nesta pesquisa os entrevistados foram questionados quanto às suas percepções relacionadas ao aprimoramento da seleção e foram convidados a indicar melhorias para esta etapa. Dentre os 17 participantes das entrevistas, 11 (64,71%) apresentaram sugestões para a seleção e seis (35,29%) não citaram nenhuma recomendação. As sugestões foram relacionadas na Tabela 34.

Tabela 34 – Aprimoramento da seleção*

CATEGORIA – Sugestões para o aprimoramento da seleção				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Total 17)	% de participantes que referiram
Priorizar mais as questões interpessoais	5	23,81%	3	17,65%
Interseção entre parte profissional e psicológica	4	19,05%	4	23,53%
Histórico de GB anteriores	3	14,29%	3	17,65%
Informações profissionais e pessoais anteriores	3	14,29%	3	17,65%
Importância de experiência anterior no GB	3	14,29%	3	17,65%
Continuar acompanhando para refinar o perfil psicológico observado na seleção	2	9,52%	1	5,88%
Preparação física	1	4,76%	1	5,88%
TOTAL	21	100%		

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

Fonte: Autoria própria (2024).

A análise dos dados evidenciou que priorizar os relacionamentos foi a sugestão com mais referências, pois ocorreram cinco citações sobre destacar mais as questões interpessoais na seleção. Conforme o trecho da entrevista demonstrado abaixo:

Eu acho que, na seleção, o foco no ser humano, no indivíduo, tem que ser realçado. Excelentes profissionais, excelentes experiências de carreira, isso permanece. Agora, como ser humano, a gente deveria dar uma olhada para o indivíduo. Não vai adiantar. A gente vai acabar com o programa antártico se a gente considerar o profissional acima do pessoal. Se puder dar uma igualada em condições, se ele for um profissional mediano, atende. Atende, porque ele vai ter que aprender. Agora, se ele for uma pessoa mediana, não vai dar certo. Eu prefiro uma pessoa elevada nos entendimentos, como pessoa, como grupo, como um indivíduo inteirado, e lá ele aprende, do que uma evolução muito grande, como profissional, e não conseguir no interpessoal (Ent. 8).

Portanto, observa-se o destaque dado aos relacionamentos interpessoais para compor o GB na percepção dos participantes. Dessa forma, ressalta-se a importância das técnicas de seleção escolhidas serem adequadas à identificação dessas habilidades, pois o que está envolvido é o capital humano que guarnecerá a EACF pelo período de um ano.

Nessa direção, a interseção entre as questões profissionais e psicológicas foi indicada por 23,53% dos entrevistados como outro ponto a ser enfatizado no processo seletivo, o que significa buscar a conjugação entre os requisitos profissionais e pessoais. A fala do entrevistado abaixo ilustra essa colocação:

Tem, e eu já falei, primeiro, a gente precisa ter uma interseção entre a parte psicológica e a parte técnica profissional, não pode escolher a pessoa somente pela capacidade psicológica boa dela, como também não pode escolher a pessoa somente pela parte técnica profissional, tem que ter uma interseção dos dois (Ent. 3).

Essa sugestão para combinar os aspectos interpessoais e profissionais requer disposição para buscar e integrar esses dados, o que se revela um desafio para aqueles que trabalham no processo seletivo. Portanto, percebe-se ser a seleção um processo dinâmico, complexo, composto por diversos elementos e sempre com possibilidades de melhorias. Para tanto, a sua eficiência e eficácia

precisam ser avaliadas. Porém, essa aferição se mostra trabalhosa para as organizações e impõe desafios quanto aos métodos para medir seus resultados. Entretanto, somente com essa retroinformação se torna possível fazer ajustes em seu processo e a ausência dessas correções podem prejudicar o desempenho e a satisfação do pessoal (Chiavenato, 2014).

Nas missões dos GB, após a seleção segue-se a fase de treinamentos e depois a missão, propriamente dita, etapa na qual os militares são acompanhados. Todas essas fases podem ser fonte de subsídios para as demais. Dessa forma, observa-se que os processos de seleção, treinamentos e acompanhamentos estão interligados e complementam-se. Nessa perspectiva, a seleção possibilita identificar necessidades de treinamento, bem como aspectos a serem acompanhados na realização do trabalho (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Na sequência, em relação aos GB, as fases de treinamentos e acompanhamentos podem ser apontadas como meios de analisar a eficiência e a eficácia da seleção, além de servirem como fontes de informação para o aperfeiçoamento desses processos. Nessa ótica, duas referências foram citadas neste estudo sobre a continuidade do acompanhamento para refinar o perfil psicológico observado na seleção, conforme exemplificado pela fala do entrevistado dois, demonstrada abaixo:

Então, o que eu dou como recomendação? Vocês têm que continuar, a acompanhar o programa. Por quê? Para vocês aperfeiçoarem suas perguntas e tentar localizar dentro do perfil alguma coisa que saia do perfil que não se quer na Antártica. Perfis egocêntricos, narcisistas, pessoas autoritárias ao extremo que “eu quero porque eu quero”, isso não é resposta. Uma criança de três anos já pensou, pai, não é resposta, tem que explicar por que não. E muitas vezes você vê isso recorrentemente, por exemplo, Chefes com distúrbio de comportamento, seus Chefes têm o problema de serem bipolares, isso tem que ser colocado em relevância. [...] Se vocês também de alguma forma visualizarem pessoas que têm alto grau de ansiedade, isso também é ruim, porque a ansiedade, se você não conseguir controlar ela, principalmente no meio do inverno e faltando dois meses para terminar, a pessoa se deixa levar pela ansiedade e acaba não produzindo mais. Então você tem que ter alguns mecanismos para cortar essa ansiedade.

A análise dessa colocação enfatizou as dinâmicas interpessoais como subsídios para a melhoria da seleção, sugerindo perfis críticos a serem cortados do

processo. Assim, a observação das questões interpessoais e outras características psicológicas podem contribuir para mitigar fatores de risco para as missões, tais como traços de personalidade contraindicados, dificuldade para estabelecer relacionamentos e estratégias de enfrentamento inadequadas, entre outros elementos que repercutem no desempenho e na saúde dos expedicionários (Barros-Delben *et al.*, 2020). Nesse sentido, três entrevistados (17,65%) sugeriram a busca de informações profissionais e pessoais em situações anteriores de trabalho como elementos que podem contribuir na seleção. A fala do entrevistado abaixo exemplifica essa pontuação:

O que eu poderia sugerir é que essa questão da pesquisa pgressa do cara aí, é importante. Essa coisa de você falar com os ex-Chefes, encarregados, claro, mas tem que ter muito cuidado com isso, porque o cara pode cair no efeito halo (Ent. 5).

Conforme sugerido, essa busca de informações pgressas precisa ser cuidadosa e, por meio dessa coleta de dados de desempenho anterior, aquele que procura as informações deve perguntar sobre a *performance* profissional e pessoal do candidato em questão.

Nessa direção, Kokun e Bakhmutova (2021) enfatizam a influência significativa dos aspectos psicológicos para o êxito do trabalho dos sujeitos e grupos, especialmente, em situações de convívio prolongado em situações extremas, como é o caso dos GB. Tortello *et al.* (2018) também estudaram as questões emocionais na Antártica, o que permitiu constatarem alterações, prejuízos e declínio do desempenho profissional e interpessoal associado às condições sazonais do ambiente, tais como o impacto dos ciclos de luminosidade no ritmo circadiano. Por isso, de acordo Norris, Paton, Ayton (2010), esses elementos devem ser trabalhados por meio de uma abordagem que considere fatores interpessoais, individuais e organizacionais no decorrer de toda a missão Antártica, desde a seleção até o retorno dos expedicionários.

Essa abordagem ampla e contextual justifica-se pela complexidade da missão, pois a dinâmica dos grupos constitui-se por esses fatores que contribuem para a formação de um microclima específico para cada grupo. Este se configura

pela interação de características individuais, interpessoais, organizacionais, bem como culturais, o que pode colaborar para o surgimento de conflitos, afetar a *performance* e a interação dos sujeitos de modo favorável ou desfavorável (Kokun; Bakhmutova, 2021).

Além disso, ressalta-se a influência do clima de grupo em ambientes ICE, pois o impacto da personalidade dos sujeitos pode variar em equipes diferentes e apresentar configurações opostas devido à dinâmica do grupo. Isso significa que características adaptativas para uma equipe ou situação podem não ser adequadas em outro grupo ou contexto (Kokun; Bakhmutova, 2021; Leon; Sandal; Larsen, 2011; Nash, 2022).

Nessa concepção, assinala-se a experiência dos militares como elemento que impacta no manejo da missão dos GB, pois é comum na rotina desses profissionais o afastamento de casa por longos períodos. Esse fator foi mencionado neste estudo como elemento que poderá facilitar o transcurso da missão. Da mesma forma, manter a busca do histórico de GB anteriores para os candidatos que já fizeram a missão foi citado como recomendação por três entrevistados, representando 17,65% dos participantes e ilustrado pela fala do entrevistado colocada abaixo:

Outra coisa, eu não sei se vocês têm, eu acho que tem, a gente precisa ter um histórico para saber quem são as pessoas que já deram problema, quem são as pessoas passivas que já deram problema, para quê? Se a gente deixar passar uma pessoa dessa, exemplo, que a gente sabe que já deu problema em um GB passado, ou uma pessoa que tem um histórico de ser uma pessoa desequilibrada, psicológico ruim, relacionamento interpessoal ruim, se a gente deixar passar essa pessoa, ela vai tomar a vaga lá no TPA de um que talvez poderia ser uma pessoa boa. Tendo esse banco de dados, a gente sabe que esse tipo de gente não pode passar, primeiro, não pode passar nem do processo inicial da Diretoria de Pessoal, mas se passar, não passar do psicotécnico. Eu acho que isso tem que ser levado em conta por vocês e pela SECIRM (Ent. 3).

Outrossim, a importância de o grupo ter membros com experiência anterior como GB também foi referida por três entrevistados (17,65%), como demonstrado pelo entrevistado 17 no trecho abaixo:

Eu falei, eu acho importante ter alguém que já foi GB no grupo. No meu grupo tinham pessoas que já tinham sido GB. Então, toda essa experiência foi muito forte, para mim e muito importante, eu não sei se pensam as nisso

lá em cima, mas eu acho muito importante, para mim, para o meu grupo foi muito importante, eu acho que facilita esse quebra gelo. Tem que dar oportunidade para outras pessoas, mas eu acho que o grupo lá, ter um cara que já foi, é importante.

A experiência foi mencionada como aspecto favorável à missão. Entretanto, o relato de outro militar indicou o seu receio relacionado à recepção de sua experiência e sugestões pelos demais membros, bem como falou sobre o seu esforço para adaptar-se ao novo grupo e fazer com que a vivência anterior pudesse ser benéfica nesse segundo GB. Disse ter investido um tempo significativo nessa meta, pois a dinâmica percebida por ele no segundo GB demandou tal esforço, mas relatou ter obtido êxito.

Portanto, observaram-se, por meio dos relatos, variações nas interações ocorridas nos grupos de acordo com a personalidade dos seus integrantes, bem como o microclima específico, particular de cada equipe, conforme sinalizam Kokun e Bakhmutova (2021).

Por conseguinte, Leon, Sandal e Larsen (2011) citaram ser comum não encontrar resultados consistentes em estudos sobre personalidade e comportamento na Antártica. Essa observação pode ser corroborada pela reflexão de Kokun e Bakhmutova (2021) quando discorreram sobre as limitações do emprego dos resultados obtidos em suas pesquisas, pois pontuaram serem esses subsídios mais gerais do que específicos em relação às características recomendadas para a escolha dos expedicionários.

Dessa forma, essa dificuldade em estabelecer um perfil psicológico ideal para os expedicionários foi indicada por Kokun e Bakhmutova (2021) e Nash (2022). Assim como, Barros-Delben *et al.* (2020) associaram os desafios de realizar pesquisas e intervenções na Antártica às limitações e à imprevisibilidade do ambiente, o que requer flexibilidade dos pesquisadores e reduz as possibilidades de generalizar as considerações obtidas.

Essa realidade foi percebida neste estudo, pois os relatos indicaram experiências de natureza diversa, tanto benéficas quanto prejudiciais, conforme a composição e o clima dos grupos. Esse dado pôde ser ratificado pelo discurso de entrevistados que integraram mais de um GB quando fizeram referência à diferença

de clima nos grupos dos quais participaram. Essa diversidade foi associada pelos entrevistados às características de personalidade dos integrantes dos grupos, à liderança e à dinâmica estabelecida nessas equipes. Dessa forma, sinaliza-se o desafio para determinar quais são os requisitos de personalidade mais indicados para a missão.

Ainda assim, Kokun e Bakhmutova (2021) pontuaram ser contraindicado escolher pessoas com oscilações de humor acentuadas para missões antárticas, pois apenas esse requisito apresentou correlações significativas na análise de diversos grupos. Além disso, disseram ser indesejável selecionar pessoas com traços de personalidade desviantes das normas do grupo, portanto da cultura da equipe.

Outrossim, a motivação para realização, a abertura à experiência, a disposição para cooperar e a baixa reatividade ao estresse foram identificados como traços de personalidade adaptativos em sujeitos que realizaram missões na Antártica (Kokun; Bakhmutova, 2021; Leon; Sandal; Larsen, 2011). Logo, configuram-se como requisitos a serem observados para os candidatos ao GB.

Outra pesquisa, realizada por Nash (2022), estudou as características preditoras de bom desempenho na Antártica, individual e em grupo, para serem observadas na seleção de expedicionários. Esse estudo destacou a motivação para realizar o trabalho, a capacidade de adaptação, a estabilidade emocional e as habilidades para estabelecer relacionamentos interpessoais como essenciais para a adaptação dos indivíduos no continente gelado (Nash, 2022).

Desse modo, Jaksic *et al.* (2019) mencionam a importância de avaliar a personalidade dos candidatos no decorrer da seleção para identificar características que possam afetar o desempenho do indivíduo e do grupo. Nesse sentido, Sandal, Leon e Palinkas (2006) também citaram ser necessário ter clareza quanto aos critérios a serem utilizados na seleção em relação às interações interpessoais e à dinâmica dos grupos dos candidatos à missão.

Ademais, Kokun e Bakhmutova (2021) e Sandal, Leon e Palinkas (2006) ressaltam a seleção e a preparação dos expedicionários como meio de potencializar características facilitadoras e evitar características desfavoráveis. Assim, ao não

permitir a indicação de pessoas que apresentam características críticas, a seleção configura-se como fator de prevenção ao surgimento de agravos no decorrer da missão.

Da mesma maneira, Kokun e Bakhmutova (2021) e Norris, Paton e Ayton (2010) ressaltaram a seleção, os treinamentos e os acompanhamentos da missão como fonte de subsídios para propor estratégias de prevenção com a finalidade de facilitar a adaptação em ambientes extremos. Assim como Smith *et al.* (2021) mencionaram que as diferenças entre as pessoas podem ser estratégicas para promover a resiliência e proteger a saúde física e psicológica em situações de estresse. De modo semelhante, Barros-Delben *et al.* (2019) pontuaram a necessidade de considerar fenômenos psicológicos no planejamento de missões na Antártica, uma vez que estão associados à saúde e ao desempenho no trabalho.

Contudo, Norris, Paton e Ayton (2010) afirmam que certa parcela dos expedicionários experimentarão sofrimento na Antártica, ainda que a seleção tenha sido cuidadosa, retirado sujeitos com vulnerabilidades psicológicas e indicado somente aqueles com prognóstico para adaptação funcional no ambiente antártico.

Além disso, observa-se a intensificação das demandas, conforme o tempo que o sujeito permanecerá na Antártica. Logo, quanto mais tempo a pessoa permanecer no continente gelado, mais o meio vai exigir das habilidades do expedicionário (Nash, 2022). Por isso, ressalta-se a complexidade do processo seletivo para o GB, pois esses militares formam o grupo de brasileiros que costuma permanecer mais tempo no continente gelado. Logo, a seleção dessa equipe precisa contar com recursos capazes de identificar, entre os candidatos que se apresentam para a seleção, aqueles com maior possibilidade de se adaptarem aos requisitos da missão.

Outrossim, cabe ressaltar que as demandas do contexto representam outro desafio a ser considerado na seleção, como, por exemplo, as instalações a serem habitadas e mantidas pelos GB, cujas tarefas aumentaram com a inauguração das novas estruturas em 2020 (Brasil, 2023a). Isso impactou no perfil desse processo seletivo, pois a missão passou a exigir mais habilidades dos candidatos.

Desse modo, destaca-se o dinamismo dos perfis a serem avaliados, pois ajustes podem ser necessários em função de implementação de novas ferramentas de trabalho. Logo, como assinala Robbins (2010), o trabalho modifica-se em função de novas tecnologias e da mudança dos métodos, e no caso da EACF a sua modernização destacou as habilidades de adaptação diante da rotina da nova estação.

Por isso, é necessária a integração entre os diversos processos que envolvem a missão para a melhoria da seleção. Contudo, destaca-se que a *performance* esperada acontecerá em ambiente ICE, meio que torna o alcance da seleção limitado, mas o reconhecimento desse fato se mostra fundamental para melhorar esse processo.

6.2 SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DOS TREINAMENTOS

Os treinamentos têm o propósito de orientar os indivíduos para executar funções para as quais foram selecionados, instruindo-os quanto ao seu papel e estimulando o ajuste à missão, visão e cultura organizacional (Chiavenato, 2014). No caso dos GB, os indivíduos selecionados já estão familiarizados com a cultura organizacional de maneira mais ampla, pois são militares, em geral com certo tempo de carreira, e conhecem os princípios basilares da cultura organizacional da MB. Apesar disso, o período de treinamentos para o GB designado, além de preparar o grupo tecnicamente estimula a ambientação com a cultura do PROANTAR e o papel estratégico da equipe na condução da missão.

Essa contextualização relativa ao papel do GB no âmbito do STA se faz necessária para fortalecer a percepção do grupo quanto a sua importância para a manutenção do Brasil como membro consultivo do Tratado da Antártica. Os integrantes do GB são os anfitriões do Brasil no continente gelado e precisam de habilidades para lidar com as necessidades dos visitantes da estação.

Logo, nessa etapa os sujeitos recebem informações, bem como aprimoram habilidades e atitudes para realizar o trabalho (Chiavenato, 2014). A convivência com representantes de outras instituições integrantes do PROANTAR e o suporte aos

pesquisadores poderão demandar habilidades interpessoais significativas para o manejo das demandas. Assim, durante o período de treinamentos na ESANTAR-Rio, esses tópicos também costumam ser abordados, ainda que informalmente, em alguns momentos.

Assim, destaca-se a fase de treinamentos como um período voltado ao aprimoramento de habilidades interpessoais, tanto no âmbito da convivência intragrupo quanto intergrupo. De acordo com Moscovici (2022), essa dimensão de desenvolvimento interpessoal se configura como necessidade organizacional, social e tem sido cada vez mais reconhecida a sua importância no mundo do trabalho. Além disso, Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que algumas pessoas possuem excelentes habilidades interpessoais, enquanto outras precisam treinar a capacidade de escutar e se comunicar com os demais.

Desse modo, os treinamentos precisam ser planejados conforme as necessidades identificadas. Em relação aos aspectos técnicos, as tarefas a serem executadas pelos GB fornecem um mapeamento de elementos a serem trabalhados e quanto às questões interpessoais a seleção configura-se como fonte de subsídios para a elaboração dos programas de treinamentos.

Outrossim, ao longo dos meses de treinamento, o clima do GB vai se constituindo. Nessa fase, os membros do grupo se conhecem melhor, mostram mais as suas características e ajustes começam a ser feitos. Portanto, a dinâmica que começa a se estabelecer entre os membros do GB designado pode indicar tópicos a serem trabalhados com o grupo de modo que fortaleça as interações.

As recomendações para o aperfeiçoamento do período em que realizam os treinamentos na ESANTAR-Rio foram apresentadas por oito entrevistados, representando 47,06% dos participantes, enquanto os outros nove (52,94%) relataram não terem sugestões para essa fase. Dessa maneira, as sugestões citadas foram relacionadas na Tabela 35.

Tabela 35 – Sugestões para os treinamentos*

CATEGORIA – Sugestões para o aprimoramento dos treinamentos				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Total 17)	% de participantes que referiram
Manter a realização de eventos com as famílias	3	30,00%	3	17,65%
Manter a ida anterior à Antártica de parte do GB designado e incluir um mergulhador	2	20,00%	2	11,76%
Fazer dinâmicas periódicas	2	20,00%	1	5,88%
Fazer dinâmica no início do ano	1	10,00%	1	5,88%
Entrevistas individuais no período da ESANTAR	1	10,00%	1	5,88%
Treinamento diferenciado para a liderança	1	10,00%	1	5,88%
TOTAL	10	100%		

Fonte: Autoria própria (2024).

De acordo com os relatos dos entrevistados, esse também é um período de preparação para as famílias em que o grupo busca promover, espontaneamente, a integração dos seus entes queridos. Além disso, é comum a realização de encontros com os familiares a convite da MB. Esses momentos costumam ser organizados pelo SSPM, com militares do GB designado e um representante da família, que é convidado para passar um dia participando de atividades de preparação para a missão.

Nesse período, a preocupação com os familiares que ficarão no Brasil foi demonstrada no discurso dos entrevistados. Dessa forma, questionamentos relacionados ao modo como os familiares administrariam as demandas e qual seria o suporte em caso de necessidade foram preocupações frequentes relatadas. Esse receio se refletiu nas sugestões mencionadas, pois manter a realização de eventos

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

com as famílias foi referida por três entrevistados (17,65%), conforme aponta o entrevistado 17 no trecho a seguir:

Assim, uma coisa importante que nós fizemos pouco também, mas teve lá, é a reunião da família, eu acho que isso é importante, ajuda a agregar mais, fazer eventos fora, mas tem que ser no começo, quando estiver chegando no finalzinho não dá não.

No âmbito técnico, a eficácia dos treinamentos do GB pode ser avaliada por meio da realização das tarefas e o êxito em executá-las. Nesse sentido, os entrevistados manifestaram preocupações, vivenciadas no período de preparação, associadas à execução das atividades técnicas na nova estação. Por isso, dois participantes das entrevistas citaram manter a ida anterior à Antártica de parte do GB designado e incluir um mergulhador nessa equipe precursora. O relato do entrevistado, demonstrado a seguir, ilustra essa recomendação:

Acho que uma sugestão que já foi implementada era que parte do grupo, as principais funções, pudessem estar no continente antártico para poder vivenciar o dia a dia de sua profissão, de sua habilidade e, quando retornasse para o Brasil, pudessem transmitir esse conhecimento. Então, isso foi implementado. Os principais segmentos do meu grupo, o ESG, o eletricitista e o supervisor de motores, eles tiveram na Antártica antes e isso ajudou muito a transmitir o conhecimento, transmitir a experiência que eles tiveram lá para a gente. Então isso é importante que aconteça, não só com esse grupo, mas com o grupo responsável pela aguada, pelo menos um supervisor de mergulho, porque é um ponto sensível da estação, se a estação deixar de ter água, ela deixa de ter aquecimento. Deixar de ter aquecimento, porque a estação hoje ela é toda aquecida por água, o aquecimento térmico. E é um sistema tão complexo que o sistema de aguada que tem na estação só existe na estação. Não existe em nenhum navio na Marinha, e os que existem nos navios da Marinha são pouco parecidos com a estação, e não é o mergulhador que trabalha, então ele tem que aprender algo totalmente novo, que é o sistema de aguada, tratamento de esgoto, aquecimento, essa seria a ferramenta a ser aprimorada (Ent. 7).

No campo da saúde mental, Barros-Delben *et al.* (2020) recomendam a realização de treinamentos para os expedicionários antárticos relacionados ao desenvolvimento e aprimoramento de habilidades para observar em si e nos outros sintomas e sinais de questões psicológicas. Os autores mencionam que a falta de conhecimentos relativos à saúde mental e ao manejo das demandas emocionais podem afetar o comportamento e o desempenho dos expedicionários, bem como

limitam o compartilhamento das angústias e a busca dessas pessoas por apoio psicológico, ainda que o suporte esteja disponível (Barros-Delben *et al.*, 2019).

Nesse sentido, Kokun e Bakhmutova (2021) sugerem a realização de treinamentos relativos às questões interpessoais e recomendam que sejam planejados com base nos traços de personalidade dos futuros moradores da Antártica observados na seleção. Assim, de acordo com Barros-Delben *et al.* (2020), Kokun e Bakhmutova (2021) e Smith *et al.* (2021), essas iniciativas podem contribuir para prevenir e mitigar possíveis sofrimentos, além de incrementar os aspectos benéficos da missão.

Nessa perspectiva, os participantes mencionaram a ampliação da realização de treinamentos com os GB que abordem tópicos relacionados à saúde mental. Conforme os relatos dos entrevistados, essa tarefa costuma ser conduzida por profissionais da Psicologia do SSPM. Dez entrevistados participaram de treinamentos de Primeiros Socorros Psicológicos, além de outras atividades relativas às dinâmicas intra e interpessoais.

Logo, sugere-se manter esses treinamentos na fase em que o GB designado está na ESANTAR-Rio. De igual modo, recomenda-se manter a realização de dinâmicas de grupo, pois são momentos propícios para os membros do GB designado manifestarem receios, compartilhar experiências e falar algo sobre a sua história. A promoção de dinâmicas periódicas foi recomendada por um entrevistado (5,88%) por meio de duas colocações relacionadas ao tema, segundo demonstrado pela fala abaixo:

Eu acho que o SSPM tem que se fazer mais presente naquele período de preparação, mas tipo assim, você sabe aquela dinâmica de jogo aberto? Galera, pode falar de verdade. E até que nos primeiros dois meses, três meses depois, pós-selecionado, se vocês sentirem alguma diferença de alguma coisa e se naquele momento o cara não colocar para fora, ele vai só amplificando, amplificando e guardando e guardando e estoura na estação. Então, se eu tivesse que dar uma sugestão, para esse treinamento, sei lá, uma vez a cada três meses, não sei. [...] Mas se eu tivesse que dar uma sugestão, eu colocaria justamente essa. É um acompanhamento psicológico para medir a interação e dar sugestões na medida que detectarem alguma coisa fora do normal (Ent. 6).

Ademais, a realização de dinâmica no início do ano, quando o GB designado chega à ESANTAR-Rio foi sugerida por um entrevistado (5,88%) como forma de estimular a integração da equipe. Foi relatado que, quando os militares chegam a essa OM, alguns membros do grupo se conhecem de outras missões, mas ainda assim a realização de dinâmicas de grupo logo no início da fase de treinamentos foi sugerida como estímulo à aproximação da equipe.

Embora atividades promotoras da integração do GB tenham sido referidas como recomendação, a escuta individual também foi citada como sugestão. A realização de entrevistas individuais no período de treinamentos foi recomendada por um entrevistado (5,88%), como pode ser observado no relato a seguir:

Seria até interessante uma conversa particular com cada um. E tem muitas coisas que, por estar em grupo, a pessoa não tem coragem de falar, não tem coragem de se abrir, até prever um problema que poderia se agravar lá. Então, eu não sou psicólogo, mas eu sinto muito por um exemplo. Uma coisa que para a gente foi um choque, na penúltima reunião, passou os vídeos da família aqui na pandemia, aqui na ESANTAR, um colega que se abriu daquele negócio da família, ele depois se abriu ali, chorou até. Isso foi uma coisa que chocou a gente, porque eu falei, poxa, por que ele não falou isso com a gente? Já estamos no segundo ano juntos, estamos indo lá para a estação, por que ele falou só agora? Então, para ter um saber do que tem cada um na particularidade ali, que possa ser acompanhado pensando no isolamento da estação. Essa era a minha sugestão (Ent. 16).

Assim, estratégias como dinâmicas de grupo e entrevistas podem ser recursos a serem empregados na fase de preparação. Esses momentos podem abordar temas críticos observados em missões anteriores, elementos estressores reconhecidos nesse tipo de missão, bem como outros tópicos que possam favorecer a receptividade do grupo (Barros-Delben *et al.*, 2019).

Dessa forma, os treinamentos relacionados às questões psicológicas e sociais devem estimular o estabelecimento de relacionamentos propícios ao transcurso da missão, bem como potencializar as estratégias de mediação individuais e coletivas, conforme recomendado em pesquisa realizada por Kokun e Bakhmutova (2020), o que poderá facilitar a vida nesse ambiente ICE. Tortello *et al.* (2020) também enfatizaram a importância de fomentar relacionamentos saudáveis como forma de prevenir o estresse e facilitar a realização de expedições antárticas e o estabelecimento de um clima de grupo salutar.

Kokun e Bakhmutova (2020), em sua pesquisa, identificaram alguns participantes que demonstraram instabilidade emocional ao longo de um ano na Antártica. Por isso, consideraram necessária a realização de pesquisas para melhorar os procedimentos de seleção e para aprimorar os treinamentos relacionados às questões psicológicas com o propósito de fortalecer as características que potencializem as vivências nesse ambiente extremo (Kokun; Bakhmutova, 2020).

Nesta pesquisa, treinamento diferenciado para a liderança foi recomendado como recurso para instrumentalizar os líderes em relação às questões psicológicas e estimulá-los a aprimorar habilidades interpessoais, uma vez que serão os mediadores das demandas do GB. O trecho mencionado pelo entrevistado dez mostra esta sugestão:

O Chefe tem que ser mais preparado, entendeu... preparar bem o Chefe. Em situações, vivências de Antártica, já passei conteúdo pra caramba do que o Chefe fez. Então, quer dizer, o Chefe precisa ser preparado melhor. A gente até conversou, a gente conversava lá, o Chefe tem que ser mais bem preparado. Ir lá para o SSPM, passar uma semana lá para conversar com ele. Chega lá, ele não pode deixar o seu grupo.

Nessa direção, Smith *et al.* (2021) destacaram a realização de avaliações do grupo pelos líderes de expedições antárticas como recurso para conhecer os integrantes das equipes e ajustar as demandas conforme as características dos sujeitos e do contexto. Esses autores ressaltam ser esse conhecimento uma ferramenta para a liderança adaptar a dinâmica de trabalho com o objetivo de promover uma melhor interação do grupo e a realização das atividades.

As sugestões citadas indicam a necessidade de constante aprimoramento dos processos que envolvem o trabalho em ambientes extremos tanto em relação às questões interpessoais quanto profissionais. Nessa perspectiva, em relação aos aspectos técnicos, a SECIRM criou o Estágio de Qualificação para os militares designados para compor o GB da EACF, por meio da Portaria nº 114 de dezembro de 2021, conforme mencionado no subcapítulo em que os treinamentos foram descritos (Brasil, 2021c). Observa-se ser a formalização desse Estágio um progresso na preparação dos grupos. Contudo, esse programa não contempla módulos relacionados às questões psicológicas. Por isso, recomenda-se formalizar

também treinamentos relacionados aos aspectos psicológicos. Desse modo, sugere-se a criação de um módulo específico para abordar aspectos dos fatores humanos e estimular atividades de prevenção que possam potencializar os recursos adaptativos dos sujeitos.

Diante do exposto, ressalta-se a fase de treinamentos como uma etapa importante para fomentar a abordagem preventiva. Esta se mostra mais econômica para trabalhar as dificuldades de adaptação e contribui para evitar repatriações, por exemplo, uma vez que a evacuação custa muitos recursos e em alguns momentos torna-se impossível, devido às condições meteorológicas. Outrossim, abordar questões psicológicas, sociais e estimular o desenvolvimento de habilidades interpessoais pode contribuir para evitar problemas e o declínio do desempenho, mas, além disso, pode impulsionar a *performance* dos indivíduos e grupos, bem como incentivar os aspectos positivos da missão (Sandal; Leon; Palinkas, 2006).

6.3 SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DOS ACOMPANHAMENTOS

O acompanhamento da missão dos GB é realizado de diversas formas e em diferentes momentos pelos envolvidos nessa tarefa, tais como a SECIRM e o SSPM. Por isso, nesta pesquisa, foi empregado o termo acompanhamentos no plural para sinalizar as diversas maneiras de obter dados relacionados à *performance* do grupo.

A tarefa de acompanhar os GB na Antártica mostra-se fundamental para o transcurso favorável da missão. Esse trabalho tem sua relevância destacada pelas peculiaridades do ambiente ICE, no qual o GB viverá por, aproximadamente, um ano. Portanto, esse suporte é primordial, tanto nos aspectos técnicos e logísticos quanto interpessoais.

Ademais, as atividades de acompanhamento e suporte aos GB podem ser associadas à avaliação de desempenho, mas ressalta-se irem além dos objetivos de aferir a eficácia dessas equipes. O trabalho de acompanhamento pode atuar como suporte aos integrantes dos grupos nesse período em ambiente ICE, bem como ser um espaço de escuta em que os sujeitos podem compartilhar suas angústias.

Nessa perspectiva, Barros-Delben *et al.* (2020) mencionam a identificação dos fenômenos recorrentes na Antártica como recursos para planejar estratégias preventivas, especialmente pelos efeitos negativos do trabalho em ambiente ICE. Por isso, Smith *et al.* (2021) enfatizaram ser fundamental a compreensão dos impactos de viver nesse ambiente para proporcionar apoio eficaz aos expedicionários. Da mesma forma, Kokun e Bakhmutova (2020) ressaltam a intervenção psicológica como forma de incrementar o desempenho e contribuir para manter e melhorar a saúde física e mental dos trabalhadores antárticos.

Assim, os participantes foram inquiridos quanto às indicações de melhorias para esta fase. As sugestões para o acompanhamento foram referidas por oito entrevistados, o que corresponde a 47,06% dos participantes. Os outros nove entrevistados (52,94%) disseram não ter sugestões para o aprimoramento dessa fase. As recomendações mencionadas foram relacionadas na Tabela 36.

Tabela 36 – Sugestões para os acompanhamentos*

CATEGORIA – Sugestões para o aprimoramento dos acompanhamentos				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Total 17)	% de participantes que referiram
Acompanhamento contínuo do GB	7	70,00%	6	35,29%
Entrevistas e dinâmicas de grupo de acompanhamento	1	10,00%	1	5,88%
Entrevistas ao longo da missão são suficientes	1	10,00%	1	5,88%
Profissional da Psicologia invernar na Antártica	1	10,00%	1	5,88%
TOTAL	10	100%		

Fonte: Autoria própria (2024).

Neste estudo, o acompanhamento contínuo do GB foi a recomendação mais frequente, com sete referências, citadas por seis participantes. Isso representou 35,29% dos entrevistados da pesquisa. O trecho da entrevista abaixo ilustra essas sugestões:

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

E lá a gente sabe que essa parte psicológica, emocional, etc., se amplificam com isolamento. Então, você tem que ter o psicológico bom, sua família tem que estar estruturada, ela tem que estar sendo acompanhada. E isso eu tenho visto de uma maneira bacana aqui (Ent. 3).

Assim, o acompanhamento mostra-se essencial como suporte ao transcurso da missão, pois configura-se como fonte de dados relativos a *performance* dos GB, bem como contribui com a obtenção de informações para melhoria dos processos. Logo, ressaltam-se os benefícios de avaliar a efetividade do desempenho por meio do acompanhamento dos indivíduos e das equipes de trabalho (Hutz *et al.*, 2020). Outrossim, Norris, Paton e Ayton (2010) enfatizam a relevância do acompanhamento ao indicar que o conhecimento desses processos pode ser aplicável a outros contextos extremos.

No caso do trabalho dos GB, as metas de desempenho estão relacionadas a objetivos geopolíticos que se refletem no cotidiano da estação, na interação com instituições extra-MB integrantes do PROANTAR, no apoio à pesquisa, na interação com programas antárticos de outros países e, sobretudo, nas relações entre os membros do GB nas diversas fases da missão. Portanto, destacam-se os aspectos do trabalho que não podem ser avaliados de forma objetiva, pois são relacionados às interações sociais permeadas por relações intrapessoais, interpessoais, interorganizacionais e interculturais. Logo, a *performance* no trabalho é afetada por variáveis que estão além do controle dos sujeitos, são circunstanciais e variam conforme as pessoas, grupos e situações (Chiavenato, 2014; Coelho Junior; Borges-Andrade, 2011).

Logo, aferir o desempenho, portanto o acompanhamento do trabalho, possibilita obter dados sobre o contexto e a dinâmica dos grupos e tem aplicação na seleção e no treinamento de pessoas, pois fornecem dados sobre as características, atitudes e comportamentos funcionais e disfuncionais (Robbins, Judge e Sobral, 2010). Por isso, ressalta-se serem, a seleção, os treinamentos e os acompanhamentos, processos interligados que se influenciam mutuamente (Chiavenato, 2014).

De certa forma, a avaliação de desempenho assemelha-se ao diagnóstico da mobilização subjetiva e da análise do impacto da organização do trabalho sobre os

sujeitos em uma linguagem da PDT. Esse corpo teórico ressalta a importância dessa avaliação para identificar a relação dos trabalhadores com a organização e os recursos mobilizados para lidar com as exigências do trabalho. Enfatiza ser necessário esse exame, pois as práticas organizacionais podem favorecer ou dificultar o enfrentamento das condições de trabalho e se tornar fonte de sofrimento criativo ou patogênico (Dejours, 2015), conforme já destacado nesta pesquisa.

Nesse aspecto, no ambiente antártico, Norris, Paton e Ayton (2010) destacam a necessidade de compreender os efeitos do trabalho sobre os sujeitos, bem como os fatores saudáveis e prejudiciais do labor no continente gelado. A análise desses processos deve estimular o emprego de estratégias preventivas para potencializar a adaptação e a satisfação dos expedicionários, segundo os autores.

Sob esse ponto de vista, Tortello *et al.* (2018), ao mencionar a variabilidade dos estados emocionais em expedicionários antárticos, observaram fatores prejudiciais e benéficos da adaptação. Por isso, citaram a importância da realização de estudos para melhor compreender a vida das pessoas na Antártica, o que deve englobar elementos como características individuais, interpessoais, culturais, sazonalidade, condições extremas, entre outros fatores.

Nessa direção, a realização de estudos na área da saúde mental mostra-se um campo promissor para contribuir com melhorias relacionadas ao desempenho humano na Antártica e a qualidade de vida nesse ambiente. Essas pesquisas podem empregar ferramentas de avaliação prévia e o acompanhamento dos sujeitos. Isso facilitará a oferta de subsídios para prevenir situações indesejáveis e buscar ferramentas para promover a qualidade de vida, estratégias consideradas de baixo custo e retorno assegurado (Barros-Delben *et al.*, 2020).

Dessa forma, Barros-Delben *et al.* (2020) e Kokun e Bakhmutova (2020) recomendam o monitoramento da experiência na Antártica, o que abrange estudar os estressores, os riscos, os aspectos salutarés e o dinamismo das missões, pois as pessoas, os grupos e o contexto se modificam. Assim, esses estudos podem facilitar a atualização do conhecimento relacionado ao trabalho realizado no continente gelado, o que possibilita propor ferramentas adequadas ao ambiente e às suas transformações. Como exemplo, pode ser citada a ampliação dos meios de

comunicação e a disponibilidade da internet no continente austral. Esse fator tem sido apontado como elemento transformador da experiência no continente gelado, dado observado por meio do relato de participantes deste estudo e por pesquisas como a de Barros-Delben *et al.* (2019).

Entretanto, apesar das transformações que têm facilitado a vida em ambientes extremos, os aspectos psicossociais são difíceis de serem estudados em ambientes ICE, mas esforços são necessários para a compreensão dessas dinâmicas. A dificuldade de acesso ao campo, pequenas amostras e dados obtidos por meio do autorrelato mostram-se desafios e demandam cuidado nas generalizações dos resultados encontrados. Logo, estudos recomendam a realização de outras pesquisas com amostras maiores e múltiplas ferramentas (Sandal; Van deVijver; Smith, 2018). Além disso, Norris, Paton e Ayton (2010) apontam a complexidade para a realização de estudos longitudinais, pois as equipes de trabalhadores antárticos são transitórias e a concentração dos estudos tem focado nos sujeitos e não nos processos.

No Brasil, a MB tem investido no aperfeiçoamento da missão, conforme observado por meio da realização do projeto de pesquisa e intervenção conduzido pelo SSPM, no período de 2020 a 2022, e citado no subcapítulo em que os treinamentos foram descritos (Brasil, 2020a). A partir do referido projeto, o GB passou a ser acompanhado pelos profissionais da Psicologia do SSPM de forma remota durante a missão na EACF. Sob essa ótica, um entrevistado (5,88%) sugeriu a realização de entrevistas e dinâmicas virtuais em grupo, além das entrevistas individuais, conforme demonstrado pela colocação abaixo:

Percebi que teve os encontros individuais. Além dos encontros individuais, pode ter durante o período que o grupo está sozinho, que é o inverno, que tenham dois ou três encontros em grupo, que hoje é possível, através de videoconferência, vocês fazendo dinâmicas, vocês acompanham a dinâmica. Além do individual, que se perpetue, mas que tenha também alguma dinâmica de grupo, com orientação e supervisão do SSPM (Ent. 7).

Já outro participante (5,88%), que compôs o GB após as mudanças mencionadas no acompanhamento realizado pelo SSPM, destacou as entrevistas individuais e a disponibilidade desses profissionais como suficientes ao longo da

missão. Afirmção exemplificada no trecho a seguir: “Aquela reunião no início do inverno, a outra no final do inverno, e o canal aberto para qualquer momento que a gente precise, eu me senti bem amparado, sem demagogia” (Ent. 10).

Outra recomendação citada neste estudo foi que um profissional da Psicologia passasse o inverno na Antártica junto ao GB. O relato abaixo demonstra essa menção:

Melhor dos mundos seria que pudesse invernar um psicólogo, eu acho que o dia que um psicólogo ficasse no processo do início da inscrição, o dia que abrisse o BONO até o GB chegar no Galeão de volta, nós teríamos um retrato de tudo que é um GB. Ia simplificar, esse trabalho que a senhora faz, seria muito simplificado tivesse ficado lá. A senhora está coletando a informação, mas para ter uma perspectiva de mudança, vai ter uma caminhada muito maior do que se tivesse ficado lá (Ent. 8).

Essas análises destacam a complementariedade dos processos de seleção, treinamentos e acompanhamentos. Logo, os dados coletados em uma etapa podem ser subsídios para elaborar estratégias de melhorias para todas as fases do processo. Essas informações, muito além de se configurar como meio de melhorar a aplicação dos recursos, podem ser meios de cuidar dos militares que se dispõem a ficar um ano isolados e confinados em ambiente extremo.

6.4 RECEIO DE EXPOR AS QUESTÕES DO GB

No decorrer da pesquisa, espontaneamente, foram feitas referências relacionadas à preocupação em expor as questões do GB. Essas colocações foram agrupadas na categoria “receio de expor as questões do GB”. Optou-se por apresentar esse achado da pesquisa, exatamente, neste capítulo e como última seção, pois mostrou-se um fator relevante nas discussões de melhorias na seleção, treinamentos e acompanhamentos.

Foram levantadas 14 referências mencionadas por oito entrevistados, o que representa 47,06% dos participantes. Assim, dada a relevância dos relatos e a contribuição destes para discutir melhorias nos processos que envolvem a missão,

todas as referências relacionadas na Tabela 37 serão descritas ao longo deste subcapítulo.

Tabela 37 – Receio de expor as questões do GB*

CATEGORIA – Receio de expor as questões do GB				
Subcategoria	Nº de referências	% de referências	Nº de participantes que referiram (Total 17)	% de participantes que referiram
Receio de expor as questões do GB para militar que faz parte do processo seletivo	5	35,71%	4	23,53%
Resistência em conversar com profissional da Psicologia	4	28,57%	3	17,65%
Decisão de não expor o que acontece nos GB	4	28,57%	3	17,65%
Cerceados para falar	1	7,14%	1	5,88%
TOTAL	14	100%		

Fonte: Autoria própria (2024).

O lugar da palavra e a sua enunciação permeiam as relações interpessoais e a construção de sentido pelos sujeitos. De acordo com a PDT, o acesso às questões psicológicas acontece mais pela palavra do que pela observação dos comportamentos e dos fatos (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2014). Por meio da palavra, a experiência das pessoas com a organização do trabalho e os segredos podem emergir (Dejours, 2015) e fornecer informações relativas às estratégias de mediação individuais e coletivas para lidar com as exigências organizacionais (Vieira; Mendes; Merlo, 2013).

Neste estudo, o receio de expor as questões do GB mostrou-se um recurso de defesa coletivo para não falar sobre os fatos ocorridos na missão. Esse silêncio foi relacionado ao medo do destino das informações. Logo, segundo as premissas da PDT, a recusa dessa palavra não facilita o conhecimento da dinâmica da missão e a proposição de melhorias.

A análise dessa categoria permitiu identificar quatro subcategorias associadas à apreensão de falar sobre os acontecimentos ocorridos na missão. Entre estas, o

*Ver páginas 55-57 para mais esclarecimentos sobre a apresentação das tabelas e gráficos.

receio de expor as questões do GB para militar que faz parte do processo seletivo foi a subcategoria mais frequente com cinco referências, citadas por quatro entrevistados, o que representa 23,53% dos participantes. Os relatos dos entrevistados, apresentados a seguir, demonstram essa subcategoria:

Ainda mais que sabe que é o militar que faz parte o processo seletivo, que está dentro no caso. Não sei se eles vão falar, porque tem a questão do medo (Ent. 1).

Essa condição de ex-GB vai te deixar mais à vontade, porque enquanto GB você nunca vai ser, e eu falo isso com propriedade, que a gente nunca vai responder o que vem à cabeça, isso é fato. E na condição de ex-GB, sem condições de participar de um novo processo, não tenha dúvida que o que eu falo para a senhora é a mais pura verdade. A senhora vai conduzindo as perguntas, e eu vou, na medida do possível, lembrando. Sendo o mais verdadeiro possível, agora sem entrelinhas. Agora, muita coisa pode ser dita (Ent. 6).

Eu acho um absurdo ter que ouvir ainda hoje que o SSPM que faz a seleção só sabe depois do último, acho que teria que ser o contrário. Aconteceu, está detectado um problema aqui, aciona o SSPM, vê o que ele pode fazer, até para medir a temperatura do que está acontecendo, coisa que eu acho que não aconteceu naquele grupo, só ficou sabendo depois e por último (Ent. 6).

Todos têm essa mesma visão que eu estou dizendo para a Sra, agora eu não sei se tem e não expressa, ou ainda se tem aquele estigma de é psicólogo, mas é uma pessoa de Marinha, do processo, “não vou falar nada. Eu vou ficar quieto, daqui a pouco eu estou com uma gaviota lá na Diretoria de Pessoal”, então eu não sei se as pessoas também têm essa percepção ou não têm (Ent. 8).

Teve cara lá que eu vi ele falando de conversa de corredor que não falava nas entrevistas o que acontecia. A gente sabe que não fala nas entrevistas. Não falam, porque acham que não vai resolver nada. Por isso... Assim, se vai resolver ou não, não sei. Mas a minha ética, eu fico de consciência limpa de que eu estou tentando melhorar o processo (Ent. 10).

Do mesmo modo, Winter e Alf (2019) identificaram o estabelecimento do silêncio como estratégia de defesa coletiva na fala dos participantes em pesquisa realizada com policiais militares. Além disso, verificaram que o acordo de silêncio prejudica a percepção do próprio sofrimento e o reconhecimento da dor do outro, além de dificultar o reconhecimento de outras dificuldades vividas na atuação profissional. Ademais, observaram a relutância dos policiais para contribuir com o

estudo, associando esse comportamento ao medo da exposição diante da organização militar.

Outra pesquisa, realizada com militares da FAB, observou que o ambiente militar limita a coleta de dados pela rotina de trabalho. Da mesma forma, foi percebida resistência para a participação na etapa da pesquisa em que foram abordados sentimentos em relação ao trabalho e à instituição (Moura, 2019).

Os receios e resistências citados por Winter e Alf (2019) e Moura (2019) também foram identificados nos participantes desta pesquisa. Apesar dessas dificuldades, Winter e Alf (2019) enfatizam a necessidade de propiciar estratégias preventivas voltadas às ações no escopo da saúde mental dos militares. Orientam que essas atuações contemplem, não somente, a seleção, mas o acompanhamento psicológico com acesso mais favorável, claro e de acordo com o cotidiano das instituições. Assim como Ferreira, Dias e Siqueira (2019), ao apresentarem os dados de sua pesquisa, também realizada com policiais militares, mencionam a necessidade de buscar formas institucionais para abordar, tratar e prevenir dos ônus da profissão.

No ambiente antártico, Sandal, Van deVijver e Smith (2018), mencionam a possível resistência dos expedicionários em relatar o sofrimento. Logo, essas informações não são mostradas como dados a serem trabalhados. Nesse contexto, outra subcategoria encontrada neste estudo e nomeada como a resistência em conversar com profissionais da Psicologia, obteve quatro referências, mencionadas por três entrevistados (17,65%), indica a apreensão dos militares dos GB para manifestar o que de fato acontece nos grupos, bem como para relatar suas emoções, sentimentos e pensamentos. As falas dos entrevistados descritas abaixo apresentam este conteúdo:

Têm situações que o pessoal da Psicologia poderia ter intervido. E, enfim, eu vi a atuação da Psicologia e foi importante. Vi que todo mundo estava pensando em um monte de problema, mas, no momento que a situação aconteceu, ninguém pensou no que a pessoa (afetada) estava passando. Eu achei uma lacuna absurda a gente ter essa distância depois do vínculo que foi criado. Depois as coisas acontecem aqui e assim, ninguém pensa na Psicologia na primeira opção (Ent. 6).

Alguns tinham uma certa resistência em conversar com o psicólogo (Ent. 7).

Eu vejo que em relação ao SSPM, o pessoal ainda fica um pouco receoso. Acho que o pessoal demora um pouco a cair a ficha que o processo seletivo acabou. Então, o pessoal ainda fica com receio de participar das atividades do SSPM, por mais que saiba que não vai ser cortado por isso, mas acho que faz parte da questão de ser militar. Quando fala em psicólogo, o pessoal já fica com o pé atrás. Então, realmente tem ainda esse preconceito (Ent. 12).

E o acompanhamento do SSPM, eu acho que de alguma forma, quebrar essa barreira entre psicólogo e militar. Então, isso é uma questão que é mais difícil porque o pessoal se sente meio receoso, “o que eu vou falar, posso falar? Não é uma sessão de reclamação, se eu falar demais vão me cortar”. Então, tem os extremos, mas também mesmo o pessoal que não vai para esses extremos, mas o pessoal não se sente muito confortável em conversar com o psicólogo achando que talvez não seja necessário, ou não sabe exatamente qual é a função de um psicólogo, então acho que o pessoal fica com receio de se abrir para esse acompanhamento ficar melhor (Ent. 12).

Essa subcategoria foi diferenciada da anterior, receio de expor as questões do GB para militar que faz parte do processo seletivo, pois diversos grupos participam da seleção, inclusive profissionais da Psicologia. Entretanto, percebeu-se a apreensão de falar com Psicólogos(as) como um receio além do processo seletivo, que foi associado ao medo de expor as questões emocionais, como também a preocupação com o destino daquele conteúdo.

Nesse sentido, conforme Barros-Delben *et al.* (2020) pontuam que os participantes da sua pesquisa, em geral, disseram que procurariam um profissional da Psicologia se reconhecessem alguma demanda. No entanto, os militares demonstraram apreensão em buscar um profissional da área que, também, seja militar pelas questões hierárquicas e de sigilo. Logo, quando procuram, buscam um profissional da Psicologia civil.

Por isso, Barros-Delben *et al.* (2020) destacaram a necessidade de esclarecer, em especial junto aos militares, o trabalho dos profissionais dessa área. Observaram resistência dos militares para dialogar sobre questões psíquicas devido ao receio de como as informações seriam tratadas e aos possíveis prejuízos no trabalho. Mencionaram ainda as contribuições de estudos no campo da Psicologia para seleção, treinamentos e acompanhamentos, cujos dados podem favorecer propostas de ações preventivas na área da saúde mental e configurar-se como ferramenta de apoio em todas as fases da missão.

Outra associação possível para esse silêncio é a cultura organizacional. Esta se caracteriza pelo conjunto de hábitos, crenças, comportamentos, pensamentos e significados constituídos pelas normas, atitudes, valores e expectativas compartilhadas na organização. Além disso, representa aspectos formais e informais utilizados para direcionar as ações dos membros para atingir as metas da organização, bem como favorece a coesão organizacional (Chiavenato, 2014).

Dessa maneira, as evidências desta pesquisa permitem relacionar a resistência em falar sobre o que aconteceu nos grupos aos aspectos da cultura informal das equipes, pois formalmente existem processos de acompanhamento por meio dos quais os integrantes dos GB são perguntados sobre o que percebem nos seus grupos. Apesar desses estímulos formais para o grupo falar, os dados identificados neste estudo assinalam o pacto de silêncio quanto à apresentação dessas informações, conforme demonstrado pelas quatro referências identificadas na subcategoria decisão de não expor o que acontece nos GB e ilustrado pelas falas de três entrevistados (17,65%), demonstradas a seguir:

Porque a gente vai estar na missão representando o Brasil para outros países, para outras nações, para a comunidade científica e tudo, eu acho que é natural o programa ter um pouco de receio quanto a isso (falar sobre os acontecimentos dos GB). (Ent. 4).

Então, depois eu só não voltei para dizer assim para ele (outro militar do GB), eu avisei para não fazer, porque fica desagradável, mas eu não vou falar o que eu ouvi, porque o que acontece no GB fica no GB, isso é uma regra de todo GB. O que acontece lá, fica lá (Ent. 8).

A gente resiste muito com medo de... “Ah, não, meu grupo falhou. Ah, não, meu grupo foi bom. Ah, não, meu grupo foi ruim”. O que é o grupo ser bom? O que é o grupo ser ruim? Então, essa questão de você ter que resolver os problemas internamente, “não podemos deixar vazar, será que talvez eu estou entregando o melhor?” Isso é muito tranquilo falar agora. Não sou mais GB, mas a gente tem que trabalhar uma via de mão dupla na qual os decisores tenham as ferramentas para tomar determinadas ações ligadas à psicologia, ao comportamento, que possam breçar ou amenizar determinadas situações. Então eu vejo esse suporte institucional sensacional (Ent. 15).

Graças a Deus a nossa relação de trabalho, de amigo que permitiu que a gente falasse. Eu falei de coração aberto. Tem que falar, ocupar os espaços, tem o receio de falar. Já aconteceram problemas que não foram técnicos, mas tem que falar (Ent. 15).

Essas falas remetem ao conceito de coesão do grupo relacionado à cultura organizacional. A coesão mostra-se pela intensidade com que os integrantes são atraídos entre si e estimulados a se manter no grupo. O tempo que os membros passam juntos, o tamanho reduzido das equipes, os objetivos em comum e isolar fisicamente a equipe são aspectos que podem favorecer a coesão. Esta se mostra fundamental no trabalho em equipe, pois impacta a *performance* e a satisfação das pessoas nesses coletivos de trabalho, o que está relacionado às normas de desempenho e à força desses vínculos (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

Outrossim, de acordo com Drummond (2007) e Robbins, Judge e Sobral (2010), pode-se associar a força dos vínculos na dinâmica dos grupos à confiança. Esta é um estado psicológico em que o sujeito aceita se tornar vulnerável, pois tem expectativas relativas à forma como as situações serão encaminhadas. Assim, quando confia, a pessoa mostra-se disponível para se expor, esperando do outro soluções favoráveis ou ao menos não prejudiciais, mesmo sem terem pleno controle da situação.

Ademais, a confiança não se estabelece de forma imediata, mas requer observação da forma como a pessoa age ao longo do tempo, bem como está relacionada às circunstâncias em que a interação acontece (Drummond, 2007; Robbins; Judge; Sobral, 2010). Nesse contexto, um entrevistado mencionou existirem pontos que os membros dos grupos são cerceados de falar, como mostrado no trecho abaixo:

Então, eu lembro que as senhoras faziam uma entrevista igual a gente está fazendo aqui pontual. Eu vou ser bem franco, eu procurei ser o mais verdadeiro possível naquele dia, mas existem coisas que a gente é cerceado para falar. Eu não poderia falar aquilo naquele período. Aí vem a minha pergunta. Durante essas entrevistas, a senhora percebeu uma deficiência relacionada a isso? Porque se sim, a minha sugestão é que o SSPM, na figura da psicologia, do apoio psicológico, acompanhe mais o processo. Mais de nada vai valer se as pessoas não forem 100% verdadeiras. Está entendendo o que eu estou querendo dizer? (Ent. 6).

Essa fala remete aos níveis de confiança e às permissões de acesso às informações, pois o entrevistado menciona os limites impostos para a exposição dos fatos. Seu relato revela a existência de barreiras para a apresentação dos

acontecimentos no interior dos grupos. Essas se mostram como obstáculos a serem transpostos para a melhor compreensão da dinâmica dos GB e a influência desses acontecimentos na performance dos seus integrantes.

Nesse sentido, Drummond (2007) ressalta a confiança como aspecto que impacta o desempenho das pessoas e organizações, destaca-a como elemento que pode favorecer a cooperação, além de ser um fenômeno dinâmico, pois é possível confiar em algumas circunstâncias e em outras não.

Em relação aos GB, os relatos possibilitam indicar que, independentemente de terem acontecido conflitos ou da afinidade entre os membros do grupo, observou-se que o sentimento de coesão influenciou na resistência para falar sobre os conflitos e problemas ocorridos na missão. Os motivos para tais comportamentos foram relacionados ao medo de gerar algum prejuízo para si ou para outros membros dos grupos, o que reflete aspectos da cultura organizacional informal dos GB.

Nessa perspectiva, o silêncio não está, necessariamente, associado à falta de confiança nos interlocutores, mas na sua posição organizacional. Além disso, constatou-se por meio dos relatos a necessidade de o grupo resolver as suas questões sem precisar recorrer ao auxílio de pessoas de fora da equipe, o que contribui para resistência em falar sobre os fatos ocorridos. Logo, ao mesmo tempo que a coesão facilitou a integração dos GB e o manejo das dificuldades, mostrou-se um fator que contribuiu para o silêncio desses grupos, pois parcela significativa dos entrevistados citaram receios para relatar as situações ocorridas.

Apesar disso, a fala de alguns entrevistados, relacionando a disponibilidade para falar sobre a dinâmica dos grupos devido ao fato de conhecerem a pesquisadora, sugere a relevância da aproximação entre os envolvidos no processo seletivo e os GB durante todas as etapas, tanto na seleção quanto nos treinamentos e acompanhamentos. Essa presença se faz necessária, principalmente dos profissionais da Psicologia, a quem são atribuídas a responsabilidade de realizar entrevistas com os membros dos GB, pois a análise dos dados indica que, mesmo com esse contato, as informações concedidas são restritas e, na ausência dele, pouca informação será fornecida.

Portanto, sugerem-se alguns elementos facilitadores do estabelecimento desse vínculo, tais como o contato com o grupo durante os treinamentos na ESANTAR-Rio e o acompanhamento durante a estadia dos grupos na Antártica, ainda que virtualmente. Dessa maneira, as informações coletadas poderão fornecer subsídios para seleções futuras, além de propor melhorias na preparação e nos acompanhamentos dos grupos.

A realização de um mestrado profissional implica pensar na aplicabilidade dos resultados da pesquisa. Por isso, ao final deste capítulo, foram apresentadas as conclusões parciais deste trabalho relativas à contribuição do estudo dos relacionamentos interpessoais para a melhoria da seleção, treinamentos e acompanhamentos da missão dos GB na EACF. Ao longo da pesquisa, foram observadas oportunidades de aperfeiçoamento na três etapas com o intuito de impulsionar o desempenho e favorecer os aspectos benéficos da missão.

No decorrer do processo seletivo, propor melhorias requer o enfrentamento das adversidades existentes na seleção. Pode-se indicar a dificuldade de ser estabelecido o perfil ideal para viver e trabalhar na Antártica como o primeiro obstáculo a ser considerado nessa fase. O ambiente ICE, o acesso ao campo, as equipes transitórias e pequenas se configuraram como fatores que acentuam a complexidade dessa etapa e precisam ser considerados nesse período.

Ademais, durante a seleção do GB pode ser feito o rastreamento de informações relativas ao desempenho dos candidatos em missões e OM em que trabalharam anteriormente, elemento apontado neste estudo como aspecto favorável para melhor escolher os integrantes do grupo. Portanto, procurar dados de atuações laborais anteriores dos militares que se apresentam para a seleção pode contribuir para obter informações de desempenho técnico e interpessoal mais fidedignas com as características dos candidatos.

Ao final do processo seletivo, os próximos integrantes do GB são designados. Assim, tem início a fase de preparação para a missão. Nesse período, as atividades técnicas e interpessoais contribuem para o início da construção dos relacionamentos desses militares como integrantes de um GB. Inicia-se a construção da identidade

do grupo e os membros da equipe começam a conhecer os limites e as potencialidades uns dos outros.

Destaca-se nessa etapa a importância de trabalhos relacionados aos aspectos psicossociais da missão. Estimular a realização desse tipo de atividade mostra-se uma necessidade para favorecer o êxito da comissão. As ações no âmbito dos aspectos intra e interpessoais atuam no âmbito da prevenção e promoção de saúde física e mental, o que pode tornar a missão mais econômica, pois prevenir custa menos recursos materiais e pessoais e facilita a vida na EACF.

Após essa intensa fase de preparação, o GB parte rumo à Antártica, assim chegam a sua nova casa por um ano, a EACF. Assim, percebe-se que viver e trabalhar no mesmo local em situação de isolamento, confinamento em local com características extremas são desafios a serem gerenciados pelos membros dos grupos. Dessa forma, acentua-se a importância dos acompanhamentos da missão, tanto pela SECIRM quanto pelo SSPM.

Estes trabalhos foram identificados neste estudo como aspectos essenciais no curso da missão, pois caracterizam-se como meio de obter dados de desempenho técnico e interpessoal. Entretanto, transcendem às questões profissionais, pois os resultados desta pesquisa indicaram os acompanhamentos como importante suporte aos militares dos GB no enfrentamento dos desafios da missão.

Apesar disso, o receio de expor as questões dos GB, elemento que ressaltou espontaneamente no decorrer do estudo, foi identificado como aspecto a ser trabalhado para a melhoria dos processos de seleção, treinamentos e acompanhamentos. A dificuldade de acesso às situações vividas pelos grupos, aos conflitos, dificulta a elaboração de propostas mais próximas da realidade vivida nas missões. Portanto, a atuação dos profissionais que acompanham a missão de maneira mais próxima durante os treinamentos e de forma contínua durante a missão mostrou-se uma estratégia favorável para mitigar os efeitos negativos da coesão do grupo, o pacto de silêncio.

Por fim, no decorrer de todo o trabalho, o destaque dos relacionamentos interpessoais dos GB nos processos que envolvem a missão pôde ser observado.

Desse modo, tanto na seleção quanto nos treinamentos e acompanhamentos essas interações dos membros dos grupos mostraram-se aspectos estratégicos para o êxito em todas essas fases. Dessa forma, prevenir os seus agravos e estimular o seu potencial favorece a vida dos GB na EACF.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Antártica é um continente que tem despertado interesse e curiosidade ao longo do tempo. Suas características extremas mostram-se desafiadoras para os trabalhadores antárticos, pois afetam as questões psicossociais, físicas e influenciam no desempenho das pessoas nesse ambiente. Dessa forma, estar na Antártica exige dos sujeitos habilidades significativas para viver nesse local.

Além disso, o fato de o continente gelado não ser território de nenhum país específico, mas estar voltado à pesquisa científica, à paz e à cooperação torna a presença das nações na Antártica um elemento de força perante os outros países. Logo, fator de expressão geopolítica e científica dos países que lá estão.

Nesse contexto, destaca-se o papel dos GB que guarnecem a EACF para o cumprimento da missão brasileira no continente gelado. Observa-se a necessidade de os militares desses grupos interagirem com os demais grupos naquele local, pois, além da manutenção da estação, essas equipes são responsáveis pelo apoio à pesquisa na EACF e seus arredores. Por isso, ressaltam-se os relacionamentos interpessoais desses grupos como fatores de destaque para manter o Brasil como membro consultivo do Tratado da Antártica.

Ademais, a expansão da Antártica nas pautas políticas do Brasil fortalece o PROANTAR no âmbito estratégico, político e militar. Desse modo, a pesquisa se alinhou aos propósitos do PPGEM, pois buscou ampliar o conhecimento do ambiente antártico, área de interesse estratégico. Ainda mais, as informações obtidas podem colaborar para a elaboração de políticas relacionadas ao continente austral, além de estimular a mentalidade Antártica dentro e fora da MB. Outrossim, este estudo também se enquadrava na área de concentração defesa, governança e segurança marítimas, porque está relacionado ao pensamento estratégico, relação interagências e proposição de aperfeiçoamentos ao PROANTAR, tendo o GB como foco. Quanto à linha de pesquisa, Política e Estratégia Marítimas, este trabalho visou contribuir para a formulação de políticas e estratégias marítimas, não apenas para a Antártica, mas com potencial de ampliação para outros meios operativos e

ambientes extremos. Logo, o saber produzido na Antártica pode ser estímulo para melhorar a vida em outros locais com características semelhantes.

Portanto, aperfeiçoar o processo seletivo, os treinamentos e os acompanhamentos dos GB colabora para o fortalecimento do PROANTAR como programa estratégico brasileiro e contribui para o êxito das missões antárticas. Além dessas questões mais práticas e voltadas à execução da missão, pesquisar a vida humana na Antártica atenua a lacuna de informações relativas a essa temática no Brasil. Esses conhecimentos se caracterizam como ferramentas para propor estratégias de prevenção dos conflitos e do sofrimento que podem prejudicar o desempenho e o transcurso das missões.

Assim sendo, essas inquietações levaram à pergunta de pesquisa deste estudo: como os relacionamentos interpessoais do GB podem impactar o desempenho desses militares que guarnecem a EACF? Para isso, a pesquisa buscou analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais do GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF. Os passos para atingir essa meta, ou seja, os objetivos específicos, foram apresentados e discutidos em capítulos separados, que estão brevemente descritos a seguir.

A apresentação do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos foi o primeiro objetivo específico a ser buscado. A dificuldade para definir os relacionamentos interpessoais e suas variáveis foi percebida nessa etapa, pois a amplitude de fatores que os compõem mostrou-se um elemento desfavorável para a compreensão desse fenômeno.

O segundo objetivo específico foi descrever a estrutura do PROANTAR, no contexto do STA, e os processos de composição, preparação e acompanhamento dos GB que guarnecem a EACF. Devido à complexidade de trabalhar e viver na Antártica, considerou-se necessário contextualizar o STA, o PROANTAR e o destaque do GB para o alcance dos objetivos brasileiros naquele local.

Assim, ressaltou-se o interesse da comunidade internacional na Antártica com a criação STA, bem como a tentativa de delimitar a ocupação dos diversos países nesse local. Nesse sentido, constata-se que o significado de fazer parte do STA transcende esse acordo, pois ser membro representa a força e a capacidade de um

país em manter-se na Antártica e contribuir para o progresso da pesquisa científica no mundo. Logo, fortalece a sua imagem perante a comunidade internacional.

Dessa maneira, o GB se insere no contexto do PROANTAR de forma estratégica para a permanência do Brasil no Tratado da Antártica, pois é atribuída a essa equipe a responsabilidade pela manutenção da estação, pelo apoio às pesquisas lá realizadas, além de serem os anfitriões para todos que passam pela casa brasileira na Antártica. Portanto, verifica-se a complexidade de escolher as pessoas adequadas para compor esses grupos. Esses sujeitos precisam ser hábeis nos relacionamentos, ter conhecimento técnico e segurança para empregá-lo, além de disposição física para rotinas extenuantes de trabalho. Dessa maneira, o processo seletivo precisa ser técnico e criterioso. Por isso, é intenso e longo, mas necessário para melhor selecionar o GB entre os militares que se apresentam na seleção.

Ao final do processo seletivo, o GB é escolhido e no início do ano seguinte apresenta-se para iniciar a preparação para a missão, etapa na qual são realizados diversos treinamentos. Esse conjunto de atividades tem o propósito de capacitar os membros dos grupos para o manejo técnico e interpessoal das demandas.

Ao final da fase de treinamentos, o GB designado parte para a estação para fazer a passagem de serviço com o grupo que substituirá. Assim inicia, efetivamente, a missão na EACF, ao longo da qual, o grupo é acompanhado, diuturnamente, pela SECIRM e, em momentos pontuais, pelo SSPM. Isso favorece o aprimoramento das características avaliadas nas seleções, bem como pode ser fonte de dados para os treinamentos e realizações de intervenções no decorrer das missões. Sobre o acompanhamento pelos profissionais do SSPM, esse espaço de escuta foi identificado como elemento facilitador da missão por beneficiar a expressão dos fatos pelos militares dos GB, o que contribui para prestar suporte às necessidades psicossociais dos integrantes dos grupos, bem como coletar dados que possam subsidiar os processos que envolvem o GB.

O terceiro objetivo específico foi identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais do GB. Foram verificados elementos favoráveis e desfavoráveis no curso da missão. Observou-se que, em geral, as características

referidas como recomendadas e restritivas para um membro do GB estão associadas aos relacionamentos interpessoais e à interação em grupo. Estes fatores foram ressaltados como os aspectos que mais impactam o desempenho profissional e interpessoal nas missões.

A disponibilidade dos membros do GB para contribuir foi identificada como característica essencial aos integrantes do grupo. Do mesmo modo que a ausência desse interesse se mostrou bastante desfavorável para compor o GB. Sobre a liderança, os resultados apontaram que esta pode facilitar ou dificultar a missão, conforme as relações entre o líder, geralmente representado pela figura do Chefe do GB, e os demais membros são estabelecidas.

Nesse sentido, a avaliação das dimensões interpessoais, por meio da escala social, colaborou para identificar tendências quanto aos fatores que impactam os relacionamentos interpessoais e, conseqüentemente, o clima dos grupos. Desse modo, em geral, essas dimensões foram identificadas como favoráveis à interação dos GB.

Apesar disso, é fundamental considerar fatores numéricos menos expressivos, pois, especialmente na Antártica, seu impacto se torna mais relevante devido às demandas extraordinárias desse meio, que exigem habilidades significativas para uma *performance* adequada e a manutenção da vida no local. Logo, esses números menos representativos podem refletir dificuldades nas relações que prejudicam o desempenho técnico e interpessoal dos integrantes dos GB. Esta afirmação pôde ser corroborada ao longo de toda a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa.

O quarto objetivo específico estabelecido nesta pesquisa foi identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF. Para alcançar essa meta foram coletados dados relativos aos desafios, relacionamentos, estratégias para lidar com situações vivenciadas, informações sobre o desempenho do GB e relatos de sofrimento e satisfação.

Os desafios mais citados foram associados aos relacionamentos interpessoais. Outra prova, considerada significativa, foi a condução das instalações

da EACF. Pode-se dizer que esse desafio foi potencializado com a inauguração da nova estação, com instalações maiores, mais complexas e automatizadas.

Quanto às interações dos membros do GB, constatou-se que problemas associados aos relacionamentos interpessoais desfavoreceram a integração dos GB nos quais ocorrem e prejudicaram o desempenho técnico e interpessoal dessas equipes. Entretanto, quando os relacionamentos foram percebidos como amigáveis, coesos e cooperativos, facilitaram o desempenho técnico e interpessoal e contribuíram para a qualidade de vida e para o bem-estar na missão.

Além disso, identificou-se o dinamismo das relações no decorrer das missões e as mudanças no clima dos grupos influenciando o desempenho no trabalho e o aproveitamento da missão pelos GB. Por isso, destaca-se a importância da atenção contínua aos processos grupais para o êxito da missão para as instituições e, sobretudo, para as pessoas dispostas a viver na Antártica.

Dessa forma, os fatos ocorridos na missão demandaram o manejo dessas situações. Por isso, neste estudo foram identificadas as estratégias individuais e coletivas para conduzir as demandas. As estratégias relatadas pelos participantes da pesquisa, tanto individuais quanto coletivas, foram relacionadas, em geral, aos relacionamentos interpessoais, tais como a mediação de conflitos, escutar o grupo e a busca de interação social. Assim, ressalta-se a relevância do diálogo, segundo a percepção dos participantes, para o manejo das demandas vividas pelos GB.

Quanto ao desempenho, a avaliação dos militares que compuseram a amostra deste estudo em relação ao próprio desempenho e dos outros membros do GB foi buscada nessa pesquisa. Em geral, os participantes relataram satisfação com a própria *performance* e com o desempenho dos demais integrantes dos seus grupos.

Outras categorias estabelecidas como metas na pesquisa foram a identificação das vivências de sofrimento e de satisfação na percepção dos participantes. A missão foi citada como fonte de satisfação pessoal e profissional por parcela significativa dos entrevistados, que relataram perceber em si progressos profissionais e crescimento pessoal, os quais foram atribuídos às relações interpessoais como fonte de satisfação, qualidade de vida e bem-estar. Quanto às

causas de sofrimento, as dificuldades interpessoais também foram os motivos mais citados pelos participantes.

Assim, a busca por compreender como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas permitiu identificar que a administração dessas necessidades pelos GB pode tanto contribuir quanto prejudicar o desempenho da missão, dependendo de como as interações são estabelecidas.

O quinto objetivo específico discutiu como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para melhoria da seleção, treinamentos e acompanhamentos da missão dos GB na EACF. Assim, foram identificadas dificuldades para definir o perfil recomendado a ser buscado na seleção em ambientes ICE. As particularidades do ambiente, as dificuldades de acesso ao campo, as equipes transitórias, que não possibilitam estudos longitudinais, e as amostras pequenas dificultam fazer uma estimativa de como a pessoa desempenhará o seu trabalho nesse contexto. Portanto, esses são elementos a serem considerados no decorrer do processo seletivo.

Apesar disso, alguns fatores podem ser apontados como aspectos essenciais ao perfil. Dentre estes, destacam-se as habilidades associadas aos relacionamentos interpessoais como fundamentais no decorrer da missão. Além disso, ressaltaram-se as recomendações para reforçar a pesquisa de dados de desempenho dos sujeitos em situações anteriores de trabalho. Logo, sugere-se reforçar a atenção a esses fatores, principalmente na avaliação psicológica inicial e nas duas etapas práticas da seleção do GB.

Ao final do processo seletivo, tem início a fase de preparação para a missão. As sugestões identificadas como relevantes para o aperfeiçoamento dos treinamentos foram manter a realização de dinâmicas de grupo, além de incluir a escuta individual dos membros do GB designado na fase de preparação e treinamentos focados na liderança do grupo. A recomendação para manter as atividades com as famílias mostrou-se significativa na análise dos relatos. Outra preocupação demonstrada na fase de preparação foi manter a visita à Antártica, no

início do período de treinamentos, para o reconhecimento do campo por parte do GB designado e incluir um mergulhador nessa equipe precursora.

Nessa etapa, a criação do estágio de qualificação representou um progresso na preparação dos GB. Apesar disso, o referido estágio ainda não contempla nenhum módulo específico relacionado aos fatores psicossociais. Portanto, sugere-se a inclusão das questões psicológicas como um módulo desse estágio. Esse acréscimo poderá representar o reconhecimento da necessidade de serem trabalhados aspectos interpessoais, sociais e culturais da missão. A existência desse módulo formalizaria um trabalho que já acontece por meio das atividades para o aperfeiçoamento interpessoal realizadas pelo SSPM. Contudo, a formalização e a inclusão de carga horária para a realização desse tipo de trabalho destacaria a importância das questões intra e interpessoais e sua influência na dinâmica do grupo e no desempenho.

A realização desse tipo de trabalho colabora para a atuação preventiva de problemas psicossociais. Além disso, esses treinamentos podem propor atividades que visam fortalecer as habilidades dos participantes para reconhecer em si e nos outros os sinais de desajustes e sintomas psicológicos que necessitam de atenção, o que evita problemas e o declínio do desempenho. Ademais, os benefícios dessas ferramentas transcendem a prevenção do sofrimento, mas podem ser um elemento que potencializa os aspectos positivos da missão e contribuem para alavancar a *performance* dos sujeitos.

Após essa intensa fase de preparação, o GB parte rumo à Antártica. As recomendações para o aprimoramento dos acompanhamentos foram, principalmente, associadas à continuidade desse trabalho, prática que transcende a coleta de dados de desempenho e configura-se como suporte essencial aos militares dos GB no enfrentamento dos desafios da missão.

Outro elemento ressaltou, espontaneamente, na análise dos dados, o receio de expor as questões do GB. Ainda que não tenham sido questionados sobre esse ponto, diversos participantes citaram esse fato em momentos diferentes das entrevistas. Assim, destacou-se a necessidade de abordar essas preocupações quando se pretende melhorar os processos que envolvem a missão.

O medo do destino dos relatos, a preocupação em não prejudicar a si e aos colegas, a resistência em reconhecer e relatar as suas emoções, sentimentos e pensamentos, bem como reconhecer o próprio sofrimento e de outras pessoas, dificultam que essas informações desponham como elementos a serem cuidados no decorrer das missões.

As causas dessas resistências podem estar relacionadas à cultura organizacional dos GB e à coesão dos grupos quando estes aderem ao pacto de silêncio que parece ocorrer no interior das equipes. Nessa perspectiva, a confiança nos interlocutores para tais manifestações pode ser questionada. Entretanto, percebeu-se que o silêncio dos grupos não está, necessariamente, relacionado à falta de confiança nessas pessoas, pois os relatos também indicam a necessidade de os grupos experimentarem a resolução de seus conflitos sem recorrer ao apoio de outras pessoas, quando o tópico são questões psicossociais.

Dessa maneira, a coesão pode favorecer os vínculos e o andamento da missão, mas, no caso dos GB, também mostrou-se um elemento desfavorável para a expressão dos conflitos. Realidade que dificulta o acompanhamento das equipes e a melhoria dos processos. Apesar disso, esse receio pode ser mitigado pela presença daqueles que acompanham os grupos no decorrer da fase de preparação, além da presença durante a comissão, ainda que virtualmente.

Portanto, ao discutir melhorias na seleção, treinamentos e acompanhamentos, pôde ser observado o destaque dos relacionamentos interpessoais para tais propósitos. Assim, ressalta-se a relevância de pesquisas com esse foco, com o objetivo de contribuir para os processos que envolvem as missões na Antártica e outras atividades com características semelhantes.

Assim, a análise dos resultados permite afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Logo, foi possível analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais do GB sobre o desempenho desses militares na EACF.

Outrossim, os referenciais teóricos e os procedimentos metodológicos utilizados mostraram-se suficientes e adequados para a análise dos fenômenos estabelecidos nos objetivos do trabalho. O conjunto de ferramentas para coleta das informações contemplou as metas propostas e, no caso das entrevistas, foi além do

previsto, pois estas permitiram estimular os participantes a expandirem suas reflexões, o que possibilitou identificar relatos associados ao receio de expor os acontecimentos nas missões dos GB. Contudo, o surgimento das preocupações relativas à exposição das questões dos GB como achado de pesquisa, não buscado intencionalmente, tornou necessária a ampliação da pesquisa bibliográfica com o propósito de fundamentar esses dados.

Os resultados foram considerados relevantes, tanto para este estudo quanto para futuras pesquisas, pois foram considerados significativos para compreender a sistemática que envolve a missão. Por isso, questiona-se: como melhorar os processos se as informações são apresentadas de maneira restrita? E outra pergunta também surge: como facilitar a expressão dessas vivências? Seria essa apreensão para apresentar informações característica do ambiente militar?

Pelo que se pôde observar, essa restrição para expor as informações impacta diretamente nos trabalhos de seleção, treinamentos e acompanhamentos. Nessa direção, algumas sugestões foram colocadas, mas percebe-se que é um caminho a ser percorrido e sustentado ao longo do tempo.

Desse modo, o percurso deste trabalho permitiu responder à pergunta de pesquisa, “como os relacionamentos interpessoais do GB podem impactar o desempenho desses militares que guarnecem a EACF?”, por meio da confirmação da hipótese estabelecida neste estudo. Assim, esta foi ratificada, pois verificou-se que: os relacionamentos interpessoais do GB podem afetar o desempenho desses militares que guarnecem a EACF, tanto positivamente, quando estabelecidos de maneira favorável, influenciando estratégias eficazes para o manejo das demandas, quanto negativamente, quando estabelecidos de maneira desfavorável, dificultando o emprego das estratégias para o manejo das necessidades pelos membros do grupo.

Durante a realização da pesquisa, foram observadas limitações. Assinala-se o fato de a pesquisadora ser militar e trabalhar com o processo seletivo como um obstáculo que precisou ser trabalhado no decorrer das entrevistas e, também, para assegurar aos participantes da ferramenta *online* o anonimato das respostas. Em diversos momentos, os entrevistados pareciam dar sugestões ao SSPM, mas eram

estimulados a pensar nos processos como um todo e nas outras OM que atuam na missão, observação que precisou ser reforçada para mitigar os efeitos desse fato no relato dos participantes.

Simultaneamente, esse fato se mostrou um facilitador na coleta de dados, pois percebeu-se ter sido um elemento que possibilitou a exposição de informações por meio das menções ao fato de conhecerem a pesquisadora de longa data e, assim, sentiram-se seguros para expor os fatos.

Além disso, alguns participantes do estudo concluíram suas missões há alguns anos, logo, a memória dessas vivências pode ser indicada com uma limitação deste estudo. Porém, essa restrição foi mitigada pelo estímulo dos participantes para explorarem suas lembranças associadas à missão.

Ademais, o compromisso da pesquisadora com os princípios basilares da instituição, hierarquia e disciplina, foi percebido como favorável para obter a permissão para acessar o campo de estudos com o propósito de realizar sua pesquisa, cujos dados serão publicados com o devido cuidado.

Apesar disso, levanta-se a hipótese de que os relatos, em geral, são filtrados pelos militares para serem apresentados. Assim, em pesquisas futuras, bem como na seleção, nos treinamentos e nos acompanhamentos, sugere-se o emprego de ferramentas de coletas de dados que primeiro tangenciem as questões, para depois abordá-las diretamente.

Os motivos para tais resistências foram abordados neste estudo, mas recomenda-se serem ampliados por pesquisas futuras. Sugere-se que estas possam, também, estudar formas de facilitar a exposição dos fatos. Desse modo, conhecimentos poderão ser ampliados de forma que venham a contribuir para o melhor aproveitamento das missões nesse local tão intrigante que é a Antártica.

A curiosidade encontrada na literatura se fez presente nesta pesquisa: como esse local tão desafiador desperta tanto interesse? Os resultados puderam corroborar que o termo superlativo está bastante adequado para o contexto Antártico, pois lá as vivências se mostraram intensas, muito sofrimento, mas também muita satisfação, alegrias e crescimento. E por que não investir mais na felicidade dos nossos militares? É possível, a experiência dos GB demonstra isso!

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, B. A.; FREITAS, L. G. de. A clínica psicodinâmica do trabalho e adaptações realizadas por pesquisadores no Brasil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 2039-2046, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2022.2.22498>. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v22n2/v22n2a14.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2024.

ANDRADE, I. de O. *et al.* O Brasil na Antártica: a importância científica e geopolítica do PROANTAR no entorno estratégico brasileiro. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**: Texto para discussão, n. 2425, Brasília (DF), nov. 2018. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/Tds/td_2425.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

BAKHMUTOVA, L. Peculiarities of interpersonal relationships of Ukrainian Antarctic expeditions participants. **Mental Health: Global Challenges Journal**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 50-55, 1 nov. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.32437/mhgcj.v4i2.96>. Disponível em: <https://mhgcj.org/index.php/MHGCJ/article/view/96/87>. Acesso em: 08 nov. 2023.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 8. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS-DELBEN, P. *et al.* Desafios e perspectivas da pesquisa e intervenção psicológica no ambiente antártico. **Avances En Psicología Latinoamericana**, Bogotá, Colombia, v. 38, n. 2, p. 1-17, jul. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.7030>. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v38n2/2145-4515-apl-38-02-21.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2023.

BARROS-DELBEN, P. *et al.* Mapeamento de Estressores no Trabalho de Expedicionários do Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR). **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 35, p. 1-12, out. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v35/1806-3446-ptp-35-e3559.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BARROS-DELBEN, P. **Comportamento seguro em expedicionários militares do programa antártico brasileiro (PROANTAR)**. 2018. 362f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, jan./mar. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>. Disponível em:

<https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/20471/19729>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BRASIL. Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar. **Programa Antártico Brasileiro**. Brasília, DF, 2023a. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/secirm/pt-br/proantar>. Acesso em: 25 jan. 2024.

BRASIL. Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar. **Norma Padrão de Ação Nº 18C: Treinamento Pré-Antártico (TPA)**. Brasília, DF, 2023b. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/secirm/sites/www.marinha.mil.br/secirm/files/proantar/npa/NPA%2018C_TPA_digitalizada.pdf. Acesso em: 21 jan. 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. Boletim de Ordens e Notícias nº 34. **Operação Antártica XLIII: processo seletivo para o Grupo-Base (GB) da Antártica Comandante Ferraz**. Rio de Janeiro, 09 jan. 2023c.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-406: Normas reguladoras para inspeções de saúde na Marinha**. 9. rev. Rio de Janeiro, 2023d.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Carta Circular nº 1, de 03 de março de 2021**: orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2021a. Disponível em: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/CARTAS/Carta_Circular_01.2021.pdf. Acesso em: 01 dez. 2022.

BRASIL. Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar. **Norma Padrão de Ação Nº 14C: Normas de utilização, conduta e rotina da EACF**. Brasília, DF, 2021b. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/secirm/sites/www.marinha.mil.br/secirm/files/proantar/npa/NPA-14C-Normas-de-utilizacao-conduta-e-rotina-da-EACF.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

BRASIL. Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar. **Portaria Nº 114: Normas para o Estágio de Qualificação para os militares designados para comporem o Grupo-Base da Estação Antártica Comandante Ferraz**. Brasília, DF, 2021c.

BRASIL. Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha. **Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha participa da XXXIX OPERANTAR**. Rio de Janeiro, 2020a. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/sspm/?q=psicologia/servi%C3%A7o-de-sele%C3%A7%C3%A3o-do-pessoal-da-marinha-participa-da-xxxix-operantar>. Acesso em: 07 abr. 2023.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-310:**

Normas para designação, nomeação e afastamentos temporários do serviço para o pessoal militar da MB. 5. rev. Rio de Janeiro, 2020b.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.** Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2022.

BRASIL. **Norma operacional nº 001/2013.** Dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema CEP/CONEP, e sobre os procedimentos para submissão, avaliação e acompanhamento da pesquisa e de desenvolvimento envolvendo seres humanos no Brasil. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2013. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/NORMAS-RESOLUCOES/Norma_Operacional_n_001-2013_Procedimento_Submisso_de_Projeto.pdf. Acesso em: 24 nov. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012a. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa. Estratégia Nacional de Defesa.** Brasília, DF, 2012b. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/ENDPND_Optimized.pdf. Acesso em: 20 maio 2022.

BRASIL. Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha. **Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha:** 60 anos. Rio de Janeiro: SSPM, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, G. **Psicologia de grupos:** pesquisadores em isolamento e confinamento na Antártica. 2008. 183f. Tese (Doutorado em Ciências na área de Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/4335/2/328.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2022.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 16, n. 2, p. 111-120, ago. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-294x2011000200001>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/epsic/a/7WxgvLzFMLs4vGccWC9TGxD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2023.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Edições Fundap, 1999.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais**: vivências para o trabalho em grupo. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Relações interpessoais e habilidades sociais: articulando pesquisa, ensino e extensão. In: GARCIA, A. (org.). **Relacionamento interpessoal**: estudos e pesquisas. Vitória: Ufes, 2005. p. 9-21.

DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

FERREIRA, L. B.; DIAS, C. A.; SIQUEIRA, M. V. S. Agravos físicos e sociais em policiais militares: relações com a organização do trabalho. In: X Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, 2019, Fortaleza. **Artigo**. Fortaleza: Anpad, 2019. p. 1-12. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjU4OTY=. Acesso em: 29 jan. 2024.

FERREIRA, L. B. *et al.* Riscos de adoecimento no trabalho entre policiais militares de um batalhão de Brasília. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 11, n. 29, p. 1804-1829, abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21171/ges.v11i29.2150>. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/2150/1227>. Acesso em: 29 jan. 2024.

FILARET, S.; CATALIN, B. Interpersonal relations on board military ships. **The "Black Sea" Journal Of Psychology**, Constanța, Romênia, v. 5, n. 2, p. 69-92, 2014. Disponível em: <https://www.bspsychology.ro/index.php/BSJoP/article/view/140>. Acesso em: 11 nov. 2023.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2018.

FREITAS, M. E. de. Lições organizacionais vindas da Antártica. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 915-937, ago. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122012000400002>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/nyGpRCqpfNdFT7hVvrWGhKm/?lang=pt>. Acesso em: 1 maio 2024.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓMEZ, V. A. *et al.* A palavra como laço social na clínica Psicodinâmica do Trabalho. **Contextos Clínicos**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 253-264, jul./dez. 2016. DOI: 10.4013/ctc.2016.92.10. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cclin/v9n2/v9n2a11.pdf>. Acesso em: 14 maio 2023.

HARRISON, D. *et al.* Exploration of Psychological Resilience during a 25-Day Endurance Challenge in an Extreme Environment. **International Journal Of Environmental Research And Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 23, p. 12707, dez. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph182312707>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/23/12707>. Acesso em: 30 jan. 2024.

HUTZ, C. *et al.* (org.). **Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

JAKSIC, C. *et al.* Antarctic stations as workplaces: adjustment of winter-over crew members. **Polar Science**, [s. l.], v. 22, p. 100484, dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.polar.2019.100484>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1873965219301288>. Acesso em: 30 jan. 2024.

JESUS, D. T. de; SOUZA, H. T. As atividades da Marinha do Brasil na Antártica. **O Ecologia Brasiliensis**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 7-13, 2007. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/oa/article/view/8054/6498>. Acesso em: 15 abr. 2022.

KOKUN, O.; BAKHMUTOVA, L. The impact of expeditioners' personality traits on their interpersonal interactions during long-term Antarctic expeditions. **Polish Polar Research**, [s. l.], p. 59-76, 12 fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.24425/ppr.2021.136512>. Disponível em: <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/136512/edition/119489/content/polish-polar-research-the-impact-of-expeditioners-personality-traits-on-their-interpersonal-interactions-during-long-term-antarctic-expeditions-kokun-oleg-orcid-0000-0003-1793-8540-bakhmutova-larysa-orcid-0000-0002-5119-236x?language=en>. Acesso em: 08 nov. 2023.

KOKUN, O.; BAKHMUTOVA, L. Dynamics of Indicators of Expeditioners' Psychological States During Long Antarctic Stay. **International Journal Of**

Psychology And Psychological Therapy, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 5-12, 2020.

Disponível em: <https://www.ijpsy.com/volumen20/num1/530/dynamics-of-indicators-of-expeditioners-EN.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2023.

LEON, G. R.; SANDAL, G. M.; LARSEN, E. Human performance in polar environments. **Journal of Environmental Psychology**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 353-360, dez. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2011.08.001>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251545350_Human_performance_in_polar_environments. Acesso em: 30 jan. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, L. F. de. A inclusão da Antártica no conceito de entorno estratégico brasileiro. **Revista da Escola de Guerra Naval**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p.165-191, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/revistadaegn/issue/view/696/108>. Acesso em: 07 fev. 2023.

MENDES, A. M.; LIMA, S. C. da C.; FACAS, E. P. (org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília, DF: Paralelo 15, 2007.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-Usf**, Campinas, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/RM8VSqwSqqSYzgC7c8y7gBg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 abr. 2023.

MICHEL, N. *et al.* The tougher the environment, the harder the adaptation? A psychological point of view in extreme situations. **Acta Astronautica**, [s. l.], v. 187, p. 36-42, out. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.actaastro.2021.05.045>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352019515_The_tougher_the_environment_the_harder_the_adaptation_A_psychological_point_of_view_in_extreme_situations. Acesso em: 30 jan. 2024.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016. (Série Manuais Acadêmicos).

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MONTEIRO, J. K.; VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M. **Trabalho e prazer**: teoria, pesquisas e práticas. Curitiba: Juruá, 2015.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 25. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2022.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2016.

MOSCOVICI, F. *et al.* **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MOURA, L. R. N. I. **Fatores de risco psicossociais e engajamento no trabalho**: um estudo com militares da força aérea brasileira de Santa Maria. 2019. 151 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/19135>. Acesso em: 23 maio 2022.

NASH, M. Who should work in Antarctica? An exploration of the individual, social and cultural aspects of expeditioner recruitment. **Antarctic Science**, [s. l.], v. 34, n. 6, p. 432-445, nov. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/s0954102022000372>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/5FAED4F7A6AB28162057860DF4B04731/S0954102022000372a.pdf/who-should-work-in-antarctica-an-exploration-of-the-individual-social-and-cultural-aspects-of-expeditioner-recruitment.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2023.

NORRIS, K.; PATON, D.; AYTON, J. Future directions in Antarctic psychology research. **Antarctic Science**, Cambridge, Reino Unido, v. 22, n. 4, p. 335-342, maio 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/s0954102010000271>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/antarctic-science/article/abs/future-directions-in-antarctic-psychology-research/559B6417D42157F05CF40D4B823B63E3>. Acesso em: 11 nov. 2023.

PALINKAS, L. A. The psychology of isolated and confined environments: Understanding human behavior in Antarctica. **American Psychologist**, v. 58, n. 5, p. 353-363, 2003. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2003-06802-004>. Acesso em: 18 abr. 2022.

PALINKAS, L. A. *et al.* Psychosocial issues in long-term space flight: overview. **Gravitational and space biology bulletin**, v. 14, n. 2, p. 25-33, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11496011_Psychosocial_issues_in_long-term_space_flight_overview. Acesso em: 18 abr. 2022.

PALINKAS, L. A. On the Ice: individual and group adaptation in antarctica. **Center Of Behavior, Evolution And Culture**, Los Angeles, p. 1-20, jan. 2000. Disponível em: https://bec.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/108/archive/papers/Palinkas_On_The_Ice.pdf. Acesso em: 30 jan. 2024.

PIMENTA, C. J. L. *et al.* Prazer, sofrimento e comunicação interpessoal no trabalho de enfermeiros no ambiente hospitalar. **Texto & Contexto – Enfermagem**,

Florianópolis, v. 29, n. e20190039, p. 1-13, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2019-0039>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/L6dztxmW3Pt3crw3qTCVbbP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 nov. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANDAL, G. M.; VAN DEVIJVER, F. J. R.; SMITH, N. Psychological Hibernation in Antarctica. **Frontiers In Psychology**, [s. l.], v. 9, p. 1-8, nov. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02235>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.02235/full>. Acesso em: 11 nov. 2023.

SANDAL, G. M.; LEON, G. R.; PALINKAS, L. Human challenges in polar and space environments. **Reviews In Environmental Science And Bio/Technology**, [s. l.], v. 5, n. 2-3, p. 281-296, jul. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11157-006-9000-8>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11157-006-9000-8>. Acesso em: 30 jan. 2024.

SILVA, F. C. C. da; ZIMMER, M.; CABRAL, J. C. C. R. Produção científica brasileira sobre investigações polares. **Códices**, Bogotá D.C, Colômbia, v. 10, n. 1, p. 57-69, jan./jun. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303984952_Producao_cientifica_brasileira_sobre_investigacoes_polares. Acesso em: 17 maio 2022.

SILVA, G. A.; LORENZUTTI, P. S.; DAMS, Z. V. Missões especiais: Antártica. **Revista Naval: Psicologia em destaque**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 30-34, jan. 2015.

SMITH, N. *et al.* Relations Between Daily Events, Coping Strategies and Health During a British Army Ski Expedition Across Antarctica. **Environment And Behavior**, [s. l.], v. 53, n. 1, p. 91-116, jan. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0013916519886367>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013916519886367>. Acesso em: 11 nov. 2023.

SMITH, N.; KINNAFICK, F.; SAUNDERS, B. Coping Strategies Used During an Extreme Antarctic Expedition. **Journal Of Human Performance In Extreme Environments**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 1-9, fev. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.7771/2327-2937.1078>. Disponível em: <https://docs.lib.purdue.edu/jhpee/vol13/iss1/1/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 20-27, set. 2009. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUIS

A_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf. Acesso em: 4 jun. 2023.

TORTELLO, C. *et al.* Coping with Antarctic demands: psychological implications of isolation and confinement. **Stress And Health**, [s. l.], v. 37, n. 3, p. 431-441, nov. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smi.3006>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smi.3006>. Acesso em: 11 nov. 2023.

TORTELLO, C. *et al.* Psychological adaptation to extreme environments: antarctica as a space analogue. **Psychology And Behavioral Science International Journal**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 1-4, jul. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.19080/pbsij.2018.09.555768>. Disponível em: <https://juniperpublishers.com/pbsij/pdf/PBSIJ.MS.ID.555768.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2023.

VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (org.). **Dicionário crítico de gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

WINTER, L. E.; ALF, A. M. A profissão do policial militar: vivências de prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 671-678, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.13214>. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v19n3/v19n3a05.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2024.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Los Angeles: Sage, 2018.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome (Posto):

Data de Nascimento:

Escolaridade:

Ocupação atual:

Data:

Local:

Fez parte de qual GB (ano e nome)?

Quais funções desempenhou?

Objetivo Geral:

Analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais dos GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF.

Objetivos Específicos:

- **Descrever a estrutura do PROANTAR, no contexto do STA, e os processos de composição, preparação e acompanhamento dos GB que guarnecem a EACF.**

1) Como foi o processo de seleção, treinamentos e acompanhamentos do seu GB?

2) Quais os objetivos da missão do GB? (aspectos individuais e do grupo).

- **Identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais do GB que guarnecem a EACF.**

3) Quais são os fatores que favorecem o transcurso da missão? E quais são desfavoráveis? (questionar sobre características de personalidade, comportamentos e circunstâncias que influenciam a missão).

- **Identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF.**

4) Quais os maiores desafios enfrentados pelo GB nos diferentes momentos da comissão? Que estratégias costumavam ser utilizadas para lidar com esses desafios? (estratégias individuais e coletivas).

5) Como você descreveria o seu relacionamento com o seu GB? E como lidou? E com os demais grupos (arsenal, pesquisadores, outras estações etc.)? E o relacionamento dos membros do GB entre si? E com os demais grupos?

- 6) Na sua opinião, a missão pode ser satisfatória, promover saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho? Por quê? De que maneira?
- 7) Quais aspectos da missão podem ser fonte de sofrimento? Por quê? De que maneira?
- 8) Como as relações interpessoais no trabalho influenciam esses processos? (estimular a falar como impactam na saúde, bem-estar, qualidade de vida e sofrimento do GB; identificar como o indivíduo lidou com as demandas afetas aos relacionamentos interpessoais e o que observou dos outros membros do GB).
- 9) Como você avalia o seu desempenho durante a comissão? E dos demais membros do grupo? (questionar sobre aspectos técnicos, sociais e relacionamentos, além da percepção de satisfação com o desempenho).
- 10) Você percebeu diferenças no desempenho técnico no início, meio e final da comissão? E nos relacionamentos no início, meio e final da comissão?

• **Discutir como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para melhoria da seleção, treinamentos e acompanhamentos da missão dos GB na EACF.**

- 11) Você tem sugestões para a melhoria da seleção, dos treinamentos e dos acompanhamentos? Quais?

APÊNDICE B – FERRAMENTA APLICADA POR MEIO DO GOOGLE FORMS – A ESCALA SOCIAL E O QUESTIONÁRIO

ESTAÇÃO ANTÁRTICA COMANDANTE FERRAZ: OS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DO GRUPO-BASE

Eu, ZELMA VANESSA DAMS, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM) da Escola de Guerra Naval (EGN) o(a) convido a participar da minha pesquisa para a conclusão do mestrado, sob a minha responsabilidade. Os GB convidados para fazer parte da amostra deste estudo são: o GB 2017-2018, GB Orion; o GB-2018-2019, GB Sperare; o GB 2019-2020, GB Ferraz; o GB 2020-2021, GB Polaris; o GB 2021-2022, GB Antarcticus; e o GB 2022-2023, GB Orca.

Nesse momento, o convite é para preencher a escala social e o questionário de forma **anônima**, *online*, aqui pelo Google Forms. O conteúdo destas técnicas de coletas de dados aborda o impacto dos relacionamentos interpessoais do GB sobre o desempenho do grupo, buscando identificar os fatores que os influenciam e como eles afetam as estratégias utilizadas pelos grupos para lidar com as demandas da missão. Dessa forma, essa pesquisa visa discutir formas de aperfeiçoar a seleção, os treinamentos e os acompanhamentos da missão dos GB na EACF.

A sua participação é voluntária, não sendo necessária sua identificação nessa ferramenta. O(A) Sr.(a) tem a plena liberdade para escolher participar ou não. Se não quiser preencher este formulário, apenas saia da página ou não termine de preencher o formulário. Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido.

Neste documento, tem informações importantes sobre a condução da pesquisa, os seus direitos como participante e o meu contato. Se o(a) Sr.(a) escolher participar deste estudo, é importante baixar o arquivo por meio do *link* abaixo:

<https://drive.google.com/file/d/12zQguC7s2hmSOXKNL4MWQruRGQmL57hi/view?usp=sharing>

O formulário possui questões abertas e de múltipla escolha e estima-se em torno de 15 minutos para que o(a) Sr.(a) possa preenchê-lo. Ressalto que nem eu saberei quem respondeu e qual foi o conteúdo desse participante, pois as respostas chegarão até mim sem identificação e não vou receber o *e-mail* dos respondentes.

Destaco, também, que apenas eu tenho a senha da minha conta do Google e esta possui verificação em duas etapas, o que confere mais segurança a ela. Além disso, os dados serão baixados para uma máquina, acessada apenas por mim, e serão apagados da plataforma.

Se tiver alguma questão que o(a) Sr.(a) não se sinta à vontade para responder, não responda, pois nenhuma pergunta é obrigatória.

Além disso, caso deseje contribuir com a etapa de entrevistas, pode fazer contato comigo por meio do meu telefone / WhatsApp: (21) 980337169.

Após esses esclarecimentos, caso aceite participar da pesquisa assinale a opção abaixo para ter acesso ao conteúdo do formulário, ou se não quiser participar, apenas feche a página. Se for participar, solicito que a escala e o questionário sejam respondidos e enviados uma única vez.

Porém, entre os GB Orion (2017/2018) e o GB Orca (2022/2023) há 5 militares que participaram de 2 desses 6 grupos. Logo, caso o(a) Sr.(a) seja um deles, será muito bem-vindo se puder responder duas vezes, cada uma pensando em um GB que participou, considerando esse período. No entanto, se o(a) Sr.(a) fez parte de um desses GB (Orion, Sperare, Ferraz, Polaris, Antarcticus e Orca) e algum grupo anterior a 2017, considerar a sua missão dentro desse período 2017/2018 e 2022/2023 e responder apenas uma vez.

O Sim, estou de acordo e vou participar da pesquisa (foi dado prosseguimento apenas com esse registro de consentimento).

ESCALA SOCIAL – DIMENSÕES INTERPESSOAIS

Instruções

Leia atentamente cada item e marque uma posição na escala de 1 a 5, ou prefiro não responder, considerando a sua participação o Grupo-Base do qual o(a)

Sr.(a) fez parte (do GB 2017-2018 até GB 2022-2023) (*em cada pergunta foram apresentadas as opções de resposta abaixo*).

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Ocasionalmente
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre
- Prefiro não responder

1. O GB comunicou as ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo?
2. Como grupo, o GB foi atencioso, demonstrou reconhecimento pessoal e respeito?
3. Caracterizou-se como um grupo que ouviu e compreendeu o que os outros falaram?
4. Os membros do grupo aceitavam as ideias e seguiam orientações recebidas?
5. O GB favoreceu a expressão livre de ideias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorreram?
6. O grupo enfrentou e superou dificuldades em situações de desafios, aceitando riscos com relativo conhecimento das consequências?
7. O GB aceitou críticas sem fortes reações emocionais defensivas, ou seja, tornando-se hostil ou "fechando-se"?
8. Os membros do GB conseguiram propor ideias inovadoras, iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos?
9. O GB conseguiu perceber as necessidades, sentimentos e reações dos seus membros?
10. O grupo assumiu responsabilidade pelas suas atitudes?
11. Os membros do grupo conseguiram dar *feedback* aos outros membros do GB de modo útil e construtivo?
12. O GB soube reconhecer e lidar com conflitos e hostilidade dos outros grupos (extra GB, por exemplo: arsenal, pesquisadores, navios de apoio, etc.)?

13. O grupo conseguiu trabalhar em situações não rotineiras mantendo padrões de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição e hostilidade?
14. O GB experimentou fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas ideias e atividades com outras pessoas?
15. Os membros do GB tiveram a tendência a ter relacionamento próximo entre os membros do grupo e de expressar afeto entre os seus integrantes?
16. O grupo estimulou e encorajou os seus membros a desenvolver suas próprias estratégias para resolver seus problemas?
17. O grupo conseguiu organizar e apresentar as ideias de forma efetiva, influenciando os outros a aceitá-las?
18. O grupo procurou conhecer as ideias dos demais membros, com disposição para receber sugestões e influências deles?
19. O GB procurou ter bom desempenho, superar obstáculos e conseguiu o reconhecimento dos seus membros?
20. Os membros do grupo conseguiram modificar pontos de vista e comportamentos em função de *feedback* dos outros membros e dos objetivos a alcançar?

Questionário

- 1) Na sua percepção, quais as características ideais de um membro do GB? Por quê?
- 2) E quais as características de um membro do GB que dificultam a missão? Por quê?
- 3) No seu ponto de vista, os relacionamentos interpessoais, em geral, podem impactar a missão do GB? Como?
- 4) Considerando aspectos técnicos e os relacionamentos, como você se avalia durante a comissão?
- 5) E como avalia os demais membros do GB, considerando aspectos técnicos e os relacionamentos?

APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA – SECIRM



MARINHA DO BRASIL SECRETARIA DA COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA OS RECURSOS DO MAR

DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA

Esta declaração versa sobre a colaboração da Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar (SECIRM) com o projeto de pesquisa “ESTAÇÃO ANTÁRTICA COMANDANTE FERRAZ: OS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DO GRUPO-BASE” a ser conduzida pela pesquisadora CC (T) ZELMA VANESSA DAMS, sob a orientação do Prof. Dr. CMG (Refº) FRANCISCO EDUARDO ALVES DE ALMEIDA, tendo como instituição proponente a ESCOLA DE GUERRA NAVAL.

A SECIRM é a OM à qual ficam subordinados os Grupos-Base (GB) no decorrer da missão. Por isso, ainda que a maioria dos militares que compuseram esses grupos não estejam mais lotados nessa OM, autorizo a pesquisadora a fazer contato com os militares dos GB selecionados para compor a amostra da pesquisa para convidá-los a participar, voluntariamente, do estudo.

Informo estar ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão empregadas nessa pesquisa, bem como declaro ter conhecimento que está assegurado o cumprimento das determinações éticas contidas nas normas brasileiras, em especial, as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde que versam sobre a proteção, segurança e bem-estar devidos aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos.

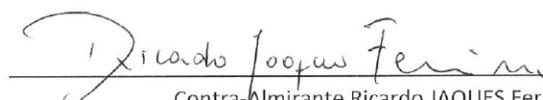
Comunico saber que a coleta de dados será realizada por meio de questionário, escala social e entrevista. A aplicação do questionário e escala social será feita em ambiente virtual. Logo, não necessitará de espaço físico e os participantes poderão responder em qualquer horário e local. Quanto às entrevistas, a pesquisadora propôs que essas sejam realizadas, preferencialmente, de forma presencial.

Ressalto, assim, o apoio ao desenvolvimento da referida pesquisa e a permissão concedida à pesquisadora para entrar em contato com as atuais OM dos participantes e consultar a possibilidade de disponibilizar sala reservada para realizar as entrevistas. Contudo, a autorização da SECIRM para realizar o estudo e fazer o contato com essas OM não implica obrigação para que elas concedam tal espaço. Caso tal situação ocorra, a pesquisadora poderá propor aos participantes a condução da entrevista por meio virtual.

Ponto ter ciência do compromisso assumido pela pesquisadora para apresentar os resultados da pesquisa aos participantes e à SECIRM.

Sendo assim, na função de representante legal da SECIRM, autorizo a cooperação desta Organização Militar (OM) com o projeto proposto nessa declaração.

Brasília, 14 de DEZEMBRO de 2023.


Contra-Almirante Ricardo JAQUES Ferreira
Secretário da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar
(Assinatura e carimbo do responsável institucional)

RICARDO JAQUES FERREIRA
Contra-Almirante
Secretário da CIRM

Identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF

Categoria Iniciais (descrições)	Entrevistado																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Desafios enfrentados pelo GB (citações de situações vividas que foram desafiadoras para o GB)	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Estratégias individuais para lidar com esses desafios (relatos de estratégias que o sujeito utilizava para lidar com os desafios)	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Estratégias coletivas para lidar com esses desafios (observações sobre como o grupo lidava com os desafios)	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Relacionamento com o GB (percepção do sujeito relativa ao seu relacionamento com o GB e como lidava com as demandas dessas interações com o seu grupo)	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relacionamento com os demais grupos (percepção do sujeito do seu relacionamento com os demais grupos com os quais o GB teve contato e como lidava com as demandas dessas interações)	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Relacionamento dos demais membros do GB entre si (avaliação do relacionamento dos demais membros do grupo entre si e observações de como era o manejo dessas relações entre os outros membros do GB)	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0
Relacionamento dos demais membros do GB com os demais grupos (avaliação do relacionamento dos demais membros do GB com os outros grupos com os quais interagiram e observações de como era o manejo dessas relações)	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Satisfação, bem-estar e qualidade de vida na missão (referências à percepção de satisfação, bem-estar e qualidade de vida na missão, bem como circunstâncias que possam contribuir para que tenham ocorrido)	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
Sofrimento da missão (referências à percepção de sofrimento na missão, bem como circunstâncias que possam contribuir para que tenham ocorrido)	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Autoavaliação do desempenho durante a missão (observações do sujeito relativas ao seu desempenho na missão)	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (observações do sujeito relativas ao desempenho dos demais membros do GB na missão)	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferenças de desempenho no início, no meio e no final da comissão (referências sobre oscilações de desempenho relacionadas aos aspectos técnicos e aos relacionamentos, de acordo com os períodos da missão)	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0

Discutir como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para a melhoria da seleção, dos treinamentos e dos acompanhamentos da missão dos GB na EACF

Categoria Iniciais (descrições)	Entrevistado																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Sugestões para o aprimoramento da seleção (apresentação de possibilidades de melhorias para o processo seletivo)	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Sugestões para o aprimoramento dos treinamentos (recomendações para o aperfeiçoamento do período em que realizam os treinamentos e a preparação para a missão na ESANTAR-Rio)	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Sugestões para o aprimoramento dos acompanhamentos (sugestões para o aprimoramento dos acompanhamentos enquanto os grupos estão na EACF)	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0

APÊNDICE E – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, ZELMA VANESSA DAMS, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM) da Escola de Guerra Naval (EGN) o (a) convido a participar da pesquisa “**ESTAÇÃO ANTÁRTICA COMANDANTE FERRAZ: OS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DO GRUPO-BASE**” orientada pelo Prof. Dr. CMG (Refº) FRANCISCO EDUARDO ALVES DE ALMEIDA. Esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais do GB sobre o desempenho do grupo, buscando identificar os fatores que os influenciam e como eles afetam as estratégias utilizadas pelos grupos para lidar com as demandas da missão. Dessa forma, esta pesquisa visa discutir formas de aperfeiçoar a seleção, os treinamentos e os acompanhamentos da missão dos GB na EACF.

Este termo tem o propósito de esclarecer dados importantes relativos aos procedimentos cumpridos nesta pesquisa que o Sr. (a) está sendo convidado a participar, bem como orientar sobre seus direitos como participante e sua anuência em participar de acordo com Carta Circular nº 1/2021 e as Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Estas normas versam sobre a proteção e segurança dos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos.

O Sr (a) foi selecionado, pois o seu GB faz parte da amostra estabelecida para este estudo. Esta engloba: o GB 2017-2018, GB Orion; o GB-2018-2019, GB Sperare; o GB 2019-2020, GB Ferraz; o GB 2020-2021, GB Polaris; o GB 2021-2022, GB Antarcticus; e o GB 2022-2023, GB Orca. A pesquisa se justifica pela importância dos relacionamentos interpessoais dos GB para o êxito das missões e a necessidade de realizar estudos relativos ao tema para o aperfeiçoamento dos processos de seleção, treinamentos e acompanhamentos, tanto para a missão Antártica quanto outras operações militares realizadas em ambientes isolados, confinados e extremos.

Todos os dados fornecidos serão confidenciais, sendo garantido o sigilo relativo a sua participação durante todas as fases da pesquisa. Os dados serão divulgados com a garantia de anonimato nos resultados. Caso seja feita menção ao conteúdo a eles serão atribuídas letras, impossibilitando sua identificação. Logo, ressalto que o seu nome e as informações que indiquem a sua participação não serão divulgados sem a sua permissão. Os dados coletados serão utilizados, exclusivamente, para fins desta pesquisa e os resultados serão publicados na dissertação que resultará deste estudo, enviados ao Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Naval Marcílio Dias (CEP/HNMD) e, no âmbito da Marinha do Brasil, para OM que atuam na missão Antártica, como por exemplo a SECIRM, além de divulgações que poderão ser feitas em outros meios científicos.

A sua participação poderá acontecer por meio dos seguintes métodos que serão utilizados para coleta de dados: um questionário e uma escala social, aplicados por meio do Google Forms sem identificar os respondentes; e uma

entrevista semiestruturada conduzida pela pesquisadora responsável e realizada, preferencialmente, de forma presencial ou por meio do Zoom ou WhatsApp. As entrevistas presenciais serão gravadas em formato de áudio e as virtuais registradas em formato de áudio e imagem. Todos os membros dos 6 GB que compreendem o período do estudo serão convidados a responder ao formulário do Google Forms e aqueles que desejarem poderão fazer contato direto com a pesquisadora responsável e manifestar o seu interesse em ser entrevistados. O tempo estimado para responder ao formulário do Google Forms são 15 minutos e a entrevista em torno de 1 hora. O preenchimento do formulário no Google Forms poderá ser feito no momento mais oportuno e, caso seja feita a entrevista virtual será negociado o horário mais conveniente, de acordo com a rotina do participante.

A realização da entrevista presencial será, preferencialmente, na atual Organização Militar (OM) do participante que estiver na cidade do Rio de Janeiro. Para isso, a pesquisadora entrará em contato para consultar a possibilidade de conseguir uma sala reservada que possa respeitar a privacidade dos participantes. Ressalta-se que esse contato será responsabilidade da pesquisadora e, na impossibilidade de conseguir tal espaço, a entrevista não será realizada dessa forma. Nessas situações ou quando o participante estiver fora da cidade do Rio de Janeiro e quiser participar do estudo, a entrevista poderá ser realizada por meio virtual, caso o participante concorde. Nesse caso, será importante que o participante esteja em um espaço privado para que possa ficar mais à vontade para responder às perguntas. Posteriormente, as entrevistas serão transcritas, os formulários do Google Forms baixados e todas as informações serão analisadas. Os dados coletados no Google Forms e as entrevistas conduzidas por meio virtual serão baixadas e apagadas das plataformas. Todos os dados ficarão sob a guarda (em meio digital) e responsabilidade da pesquisadora por um período de 5 anos, após o término da pesquisa, e depois serão deletados.

Esse processo de coleta de dados está previsto para acontecer entre Janeiro e Fevereiro de 2024. Caso concorde, a sua participação é voluntária e a qualquer momento poderá desistir de participar e retirar seu consentimento, até mesmo durante a realização do estudo, sem necessidade de apresentar justificativas. Porém, ressalta-se que a participação por meio do Google Forms não poderá ser retirada por não ser identificada. Assim, nem a pesquisadora vai saber quem respondeu a ferramenta e o conteúdo daquele participante. Por isso, se você estiver nessa ferramenta e não quiser participar, basta sair. Sua recusa ou desistência relacionada à participação na pesquisa não trará prejuízos em sua relação com a pesquisadora, nem com a instituição.

Os riscos potenciais relacionados com sua participação são possíveis tensões e desconfortos em decorrência de sentimentos e emoções mobilizados por seu relato ou pelo preenchimento do formulário. Enfatiza-se que esses instrumentos estão focados em situações de trabalho e não em aspectos clínicos, mas existe a

possibilidade de desconforto. Assim, visando mitigar essas possíveis consequências da sua participação na pesquisa, o telefone da pesquisadora estará disponível para acionamento, bem como se o incômodo surgir nas entrevistas, essas serão interrompidas e transformadas em atendimento para o participante. A pesquisadora é psicóloga e capacitada para tal atividade. Além disso, caso os desconfortos decorrentes da participação na pesquisa persistam, a pesquisadora oferecerá acompanhamento psicológico com atendimentos posteriores para os participantes que desejarem. Dessa forma, estão garantidas a assistência imediata e integral aos participantes em qualquer etapa do estudo, de forma gratuita e pelo tempo que for necessário.

Outro risco está ligado ao sigilo dos dados coletados de forma virtual. Este será mitigado por meio da coleta anônima no Google Forms. Além disso, apenas a pesquisadora tem a senha da sua conta nas plataformas virtuais e essas ferramentas possuem verificação em duas etapas, recurso que oferece mais segurança às informações. Outra forma de minimizar esse risco é baixar os dados tão logo sejam coletados e apagar dessas plataformas. Destaca-se que apenas a pesquisadora terá acesso à identidade dos participantes das entrevistas e no formulário do Google Forms, somente o participante saberá que respondeu e qual foi o conteúdo. Esses recursos permitem assegurar o sigilo da identidade dos participantes em todas as etapas do estudo. A terceirização de qualquer fase da pesquisa, caso necessária, será feita a partir do tratamento dos dados de forma anônima.

Os benefícios potenciais da pesquisa podem ser apontados como indiretos para os participantes. Porém, o conhecimento obtido com a realização do estudo pode resultar em aprimoramentos para a comunidade da qual fazem parte, no caso a militar. Outro fator que pode ser apontado como benefício é a possibilidade de refletir sobre a sua experiência em um espaço seguro e a contribuição que a sua vivência pode oferecer para a melhoria da seleção, dos treinamentos e dos acompanhamentos, bem como estudos futuros que podem ser propostos a partir dos resultados desta pesquisa. Além disso, pode ser apontado como benefício da pesquisa, a divulgação dos resultados que será feita aos participantes e a possibilidade esclarecer dúvidas sobre as análises realizadas.

Não estão previstas despesas com a participação na pesquisa, tais como transporte e alimentação, pois as entrevistas presenciais serão realizadas, prioritariamente, na OM do participante. Porém, enfatiza-se que qualquer gasto com esse estudo é de responsabilidade da pesquisadora, ainda que não esteja previsto. Dessa forma, caso haja alguma despesa em decorrência da pesquisa será garantido o ressarcimento, por exemplo, caso algum participante precise de pacote de dados de internet para participar da pesquisa, o participante será ressarcido pela pesquisadora, em dinheiro no valor correspondente ao pacote de 3 Giga Bytes da sua operadora de internet, pois 1 hora de vídeo tem o consumo estimado de 2 Giga

Bytes e esse pacote será suficiente para ressarcir o participante da pesquisa. Caso a sua operadora não tenha esse pacote, o participante será compensado com o pacote, imediatamente, superior. Com relação às entrevistas presenciais, a coleta de dados será realizada no horário de expediente, mas caso avance o horário do almoço da OM, a pesquisadora garantirá que a refeição seja disponibilizada para o participante assim que a entrevista terminar.

Em caso de danos, previstos ou não, relacionados a sua participação nessa pesquisa o Sr(a) possui a garantia de indenização por parte da pesquisadora, nos termos da Lei.

A divulgação dos resultados está assegurada aos participantes do estudo, bem como o Sr(a) poderá obter esclarecimentos de forma individual mediante contato com a pesquisadora.

Este projeto foi aprovado pelo CEP/HNMD, órgão responsável pela avaliação e acompanhamento de aspectos éticos. O CEP/HNMD está situado rua César Zama, 185 – Lins de Vasconcelos, Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisas Biomédicas, prédio anexo do HNMD, no 2º andar. Horário de atendimento de 2º a 5º de 08 às 15h e 6º de 08 às 12h. Contatos poderão ser realizados através do telefone 2599-5599 ramal: 5250 e e-mail: hnmd.cep@marinha.mil.br.

Caso concorde em participar da pesquisa, este termo será rubricado e assinado pelo Sr. (a) e pela pesquisadora e o Sr. (a) receberá uma via, no caso da entrevista presencial. Porém, se estiver participando da entrevista por meio virtual será enviado esse termo rubricado e assinado pela pesquisadora como forma de reforçar os pontos abordados no início da conversa. Ou se a sua participação for pelo Google Forms, esse termo, rubricado e assinado pela pesquisadora, estará disponível para baixar por meio do link. É importante guardá-lo consigo.

O Sr.(a) poderá tirar suas dúvidas sobre a pesquisa a qualquer momento, durante ou após a sua participação. **Dados para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):**

Pesquisador Responsável: CC(T) Zelma Vanessa Dams

Contato telefônico: (21) 980337169

E-mail: zelmavanessa@hotmail.com

Local e data:

Pesquisadora
CC(T) Zelma Vanessa Dams

Participante da pesquisa
Nome e assinatura

APÊNDICE F – CATEGORIAS INICIAIS

Objetivo Geral: Analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais dos GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF.

CATEGORIAS INICIAIS DAS ENTREVISTAS

Objetivos Específicos (em negrito) e descrição das categorias abaixo:

• **Descrever a estrutura do PROANTAR, no contexto do STA, e os processos de composição, preparação e acompanhamento dos GB que guarnecem a EACF.**

* Processo de seleção (referências ao período do processo seletivo, tanto relacionados às vivências dos sujeitos na seleção inicial do SSPM quanto à participação na Marambaia).

* Treinamentos (menções ao período que o GB passou na ESANTAR-Rio, aos cursos e aos treinamentos realizados nesses meses de preparação).

* Acompanhamentos (observações sobre os acompanhamentos que o GB teve durante a missão propriamente dita).

* Objetivos do GB (percepção do sujeito sobre os objetivos do GB).

* Missão bem-sucedida para o GB (avaliação do sujeito sobre o que é uma missão do GB bem-sucedida).

• **Identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais dos GB que guarnecem a EACF.**

* Fatores que favorecem o transcurso da missão (menções às características, comportamentos e circunstâncias que facilitam a missão).

* Fatores que desfavorecem o transcurso da missão (menções às características, comportamentos e circunstâncias que dificultam a missão).

• **Identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF.**

* Desafios enfrentados pelo GB (citações de situações vividas que foram desafiadoras para o GB).

- * Estratégias individuais para lidar com esses desafios (relatos de estratégias que o sujeito utilizava para lidar com os desafios).
- * Estratégias coletivas para lidar com esses desafios (observações sobre como o grupo lidava com os desafios).
- * Relacionamento com o GB (percepção do sujeito relativa ao seu relacionamento com o GB e como lidava com as demandas dessas interações com o seu grupo).
- * Relacionamento com os demais grupos (percepção do sujeito do seu relacionamento com os demais grupos com os quais o GB teve contato e como lidava com as demandas dessas interações).
- * Relacionamento dos demais membros do GB entre si (avaliação do relacionamento dos demais membros do grupo entre si e observações de como era o manejo dessas relações entre os outros membros do GB).
- * Relacionamento dos demais membros do GB com os demais grupos (avaliação do relacionamento dos demais membros do GB com os outros grupos com os quais interagiram e observações de como era o manejo dessas relações).
- * Satisfação, bem-estar e qualidade de vida na missão (referências à percepção de satisfação, bem-estar e qualidade de vida na missão, bem como circunstâncias que possam contribuir para que tenham ocorrido).
- * Sofrimento da missão (referências à percepção de sofrimento na missão, bem como circunstâncias que possam contribuir para que tenham ocorrido).
- * Autoavaliação do desempenho durante a missão (observações do sujeito relativas ao seu desempenho na missão).
- * Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (observações do sujeito relativas ao desempenho dos demais membros do GB na missão).
- * Diferenças de desempenho no início, no meio e no final da comissão (referências sobre oscilações de desempenho relacionadas aos aspectos técnicos e aos relacionamento, de acordo com os períodos da missão).

- **Discutir como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para a melhoria da seleção, dos treinamentos e dos acompanhamentos da missão dos GB na EACF.**

* Sugestões para o aprimoramento da seleção (apresentação de possibilidades de melhorias para o processo seletivo).

* Sugestões para o aprimoramento dos treinamentos (recomendações para o aperfeiçoamento do período em que realizam os treinamentos e a preparação para a missão na ESANTAR-Rio).

* Sugestões para o aprimoramento dos acompanhamentos (sugestões para o aprimoramento dos acompanhamentos enquanto os grupos estão na EACF).

CATEGORIAS INICIAIS DOS QUESTIONÁRIOS

As categorias iniciais dos questionários se relacionaram a dois objetivos específicos.

Objetivos Específicos (em negrito) e descrição das categorias abaixo:

- **Identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais dos GB que guarnecem a EACF.**

* Características ideais de um membro do GB (menções às características, comportamentos e circunstâncias que facilitam a missão).

* Características de um membro do GB que dificultam a missão (menções às características, comportamentos e circunstâncias que dificultam a missão).

- **Identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF.**

* Impacto dos relacionamentos interpessoais na missão do GB (percepção do sujeito sobre o impacto dos relacionamentos interpessoais na missão do GB).

* Autoavaliação do desempenho durante a missão (observações do sujeito relativas ao seu desempenho na missão).

* Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (observações do sujeito relativas ao desempenho dos demais membros do GB na missão).

APÊNDICE G – CATEGORIAS FINAIS

Objetivo Geral:

Analisar o impacto dos relacionamentos interpessoais dos GB sobre o desempenho desses militares que guarnecem a EACF.

CATEGORIAS FINAIS DAS ENTREVISTAS

Objetivos Específicos (em negrito) e descrição das categorias abaixo:

• **Descrever a estrutura do PROANTAR, no contexto do STA, e os processos de composição, preparação e acompanhamento dos GB que guarnecem a EACF.**

* Processo de seleção (referências ao período do processo seletivo, tanto relacionados às vivências dos sujeitos na seleção inicial do SSPM quanto à participação na Marambaia).

* Treinamentos (menções ao período que o GB passou na ESANTAR-Rio, aos cursos e aos treinamentos realizados nesses meses de preparação).

* Acompanhamentos (observações sobre os acompanhamentos que o GB teve durante a missão propriamente dita).

* Objetivos do GB (percepção do sujeito sobre os objetivos do GB).

• **Identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais dos GB que guarnecem a EACF.**

• * Fatores que favorecem o transcurso da missão (menções às características, comportamentos e circunstâncias que facilitam a missão).

• * Fatores que desfavorecem o transcurso da missão (menções às características, comportamentos e circunstâncias que dificultam a missão).

• **Identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF.**

* Desafios enfrentados pelo GB (citações de situações vividas que foram desafiadoras para o GB).

- * Relacionamento do GB entre si (percepção do sujeito relacionada ao seu relacionamento com o GB, bem como dos demais membros do grupo entre si).
- * Relacionamento do GB com os demais grupos (percepção do sujeito do seu relacionamento e dos demais membros do GB com os outros grupos com os quais o GB tiveram contato).
- * Estratégias individuais para lidar com as demandas (relatos de estratégias que o sujeito utilizava para lidar com os desafios e com as relações interpessoais).
- * Estratégias coletivas para lidar com as demandas (observação de como o grupo lidava com os desafios e com as relações interpessoais).
- * Autoavaliação do desempenho durante a missão (observações do sujeito relativas ao seu desempenho na missão).
- * Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (observações do sujeito relativas ao desempenho dos demais membros do GB na missão).
- * Diferenças de desempenho no início, no meio e no final da comissão (referências sobre oscilações de desempenho relacionadas aos aspectos técnicos e aos relacionamento, de acordo com os períodos da missão).
- * Sofrimento da missão (referências à percepção de sofrimento na missão, bem como circunstâncias que possam contribuir para que tenham ocorrido).
- * Satisfação, bem-estar e qualidade de vida na missão (referências à percepção de satisfação, bem-estar e qualidade de vida na missão, bem como circunstâncias que possam contribuir para que tenham ocorrido).

• Discutir como o estudo dos relacionamentos interpessoais pode contribuir para a melhoria da seleção, dos treinamentos e dos acompanhamentos da missão dos GB na EACF.

- * Sugestões para o aprimoramento da seleção (apresentação de possibilidades de melhorias para o processo seletivo).
- * Sugestões para o aprimoramento dos treinamentos (recomendações para o aperfeiçoamento do período em que realizam os treinamentos e a preparação para a missão na ESANTAR-Rio).

- * Sugestões para o aprimoramento dos acompanhamentos (sugestões para o aprimoramento dos acompanhamentos enquanto os grupos estão na EACF).
- * Receio de expor as questões do GB.

CATEGORIAS FINAIS DOS QUESTIONÁRIOS

Objetivos Específicos (em negrito) e descrição das categorias abaixo:

- **Identificar os fatores que influenciam os relacionamentos interpessoais dos GB que guarnecem a EACF.**

- * Características ideais de um membro do GB (menções às características, comportamentos e circunstâncias que facilitam a missão).
- * Características de um membro do GB que dificultam a missão (menções às características, comportamentos e circunstâncias que dificultam a missão).

- **Identificar como os fatores associados aos relacionamentos interpessoais afetam as estratégias utilizadas para o manejo das demandas pelos GB na EACF.**

- * Impacto dos relacionamentos interpessoais na missão do GB (percepção do sujeito sobre o impacto dos relacionamentos interpessoais na missão do GB).
- * Autoavaliação do desempenho durante a missão (observações do sujeito relativas ao seu desempenho na missão).
- * Avaliação do desempenho dos demais membros do grupo (observações do sujeito relativas ao desempenho dos demais membros do GB na missão).

ANEXO A – DIMENSÕES INTERPESSOAIS

Ferramenta adaptada da psicóloga Fela Moscovici. Fonte: MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 25. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2022, p.298-302.

DIMENSÕES INTERPESSOAIS

Instruções

Leia atentamente cada item e marque um X, na escala de 1 a 7, na posição que melhor descreva a sua atuação real mais frequente. Nesta escala, 1 representa o MÍNIMO e 7 significa o MÁXIMO (*em cada questão são apresentadas as opções de 1 a 7*).

1. Habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo (Comunicação efetiva).
2. Capacidade de criar uma boa primeira impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito (Impacto).
3. Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem (Saber ouvir).
4. Capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas ideias e sigam sua orientação (Liderança efetiva).
5. Dizer e fazer coisas de modo natural, expressar livremente ideias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem (Espontaneidade).
6. Enfrentar e superar dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das consequências (Autoconfiança).
7. Habilidade de aceitar críticas sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou "fechando-se") (Reação a *feedback*).
8. Capacidade de propor ideias inovadoras, de iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos (Iniciativa).
9. Habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros (Sensibilidade).
10. Assumir responsabilidade, agir de acordo com suas habilidades e convicções sem dependência demasiada dos outros (Independência).

11. Habilidade de dar *feedback* aos outros de modo útil e construtivo (Expressão de *feedback*).
12. Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidade dos outros (Lidar com conflito).
13. Capacidade de trabalhar em situações não-rotineiras mantendo padrões de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição e hostilidade (Resistência a estresse).
14. Experimentar fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas ideias e atividades com outras pessoas (Experimentação).
15. Tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas, dar e receber afeto no seu grupo (Relacionamento próximo).
16. Estimular e encorajar os outros a desenvolver seus próprios recursos para resolver seus problemas (Apoio).
17. Capacidade de organizar e de apresentar suas ideias de forma efetiva, induzindo os outros a aceitá-las (Persuasão).
18. Procurar conhecer as ideias dos outros, disposição para receber sugestões e influências dos outros (Abertura).
19. Desejar vencer e ser o melhor no desempenho, superar obstáculos e conseguir reconhecimento dos outros (Competição).
20. Habilidade de modificar seu ponto de vista e comportamento no grupo em função de *feedback* dos outros e dos objetivos a alcançar (Flexibilidade).