

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG JOSÉ RENATO DE AMORIM MOURA

A LIDERANÇA NA MB:

A INFLUÊNCIA DO MUNDO CONTEMPORÂNEO PARA A LIDERANÇA NA MB

Rio de Janeiro

2015

CMG JOSÉ RENATO DE AMORIM MOURA

A LIDERANÇA NA MB:

A INFLUÊNCIA DO MUNDO CONTEMPORÂNEO PARA A LIDERANÇA NA MB.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) Archimedes F. Delgado

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2015

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Renato e Bernardo, pelo constante apoio à minha carreira e pela paciência durante este ano de intenso estudo.

À minha mãe e ao meu falecido pai, pelos exemplos e pelo apoio constante em minha vida.

Aos meus irmãos por terem me mostrado o caminho para uma profissão extremamente gratificante e cheia de desafios.

Ao CMG (RM1) Delgado, meu orientador, pela paciência e por, desde o início, ter me dado muita força e auxílio na confecção deste trabalho.

À todos os instrutores da Escola de Guerra Naval, pelos ensinamentos transmitidos ao longo deste ano de valorosos estudos.

Aos amigos da turma do CPEM-2015, pela amizade, companheirismo e incentivos mútuos, essenciais ao prosseguimento e conclusão deste trabalho.

À Marinha, pela importância que representa em minha vida e por dar a oportunidade aos Oficiais no último posto da carreira de se dedicarem um ano inteiro exclusivamente ao estudo.

E finalmente à Deus, o maior líder que a humanidade já conheceu, por ter me proporcionado saúde, sabedoria, perseverança e principalmente inspiração na execução deste trabalho.

RESUMO

O propósito deste trabalho de pesquisa é verificar a influência do mundo contemporâneo para a liderança na Marinha do Brasil, especialmente a nível estratégico, mas sempre que necessário, para compreensão do tema, será tratado, também, a liderança a nível operacional e tático. Assim, pretende-se mostrar que as profundas transformações, incertezas e perplexidade observadas no mundo hodierno trazem em seu âmago novos desafios para as instituições, obrigando-as a se adaptarem às novas realidades e a se tornarem mais flexíveis, ágeis e adeptas às novas ideias e que nesse contexto a liderança cada vez mais se torna preponderante para o alcance desses objetivos, apresentando-se como uma ferramenta essencial na gestão de pessoas. Com isso, mesmo em uma instituição como a Marinha do Brasil, profundamente apegada às tradições e que possui seus pilares baseados na disciplina e na hierarquia, a figura do líder vem colocando a do chefe tradicional em segundo plano. Para tanto, serão apresentados conceitos relativos a liderança, qual seu propósito e sua relação com alguns princípios filosóficos, psicológicos e sociológicos. Apesar desses conceitos serem imutáveis ao longo do tempo, alguns apresentam uma aplicabilidade própria no mundo de hoje, influenciando diretamente no planejamento estratégico das instituições. Em seguida será contextualizado o mundo atual e qual sua influência para a liderança, mais especificamente para a Marinha do Brasil. Como os três eixos estruturantes que compõem o tripé da liderança, contexto, líder e liderado estão a se modificar em função da explosão tecnológica, que não pede licença para transformar a sociedade. Procurando, sempre, traçar um paralelo entre a Marinha do Brasil e as demais instituições, no intuito de se fornecer as bases necessárias a formulação da estratégia da Força no tocante à liderança e conseqüentemente na gestão de pessoal. Por fim, serão apresentadas algumas modernas técnicas de gestão de pessoas e suas inter-relações com a liderança, bem como suas utilidades no planejamento e na execução das metas da Força, conferindo, em última análise, uma maior efetividade a instituição.

Palavras-chaves: Mundo contemporâneo, Liderança, Gestão de pessoas, Metas, Efetividade.

RÉSUMÉ

Le but de cette recherche est d'étudier l'influence du monde contemporain pour le leadership dans la Marine du Brésil, en particulier au niveau stratégique, mais quand cela sera nécessaire, pour comprendre la question, il sera traité, aussi, le leadership à niveau opérationnel et tactique. Ainsi, nous prétendons montrer que les transformations profondes, les incertitudes et la perplexité observée dans le monde d'aujourd'hui, apportent en soi de nouveaux défis aux institutions, les forçant à s'adapter aux nouvelles réalités, à devenir plus flexibles, plus agiles et adeptes de nouvelles idées. Dans ce contexte, le leadership devient de plus en plus prédominant afin d'atteindre ces objectifs, se présentant comme un outil essentiel en ce qui concerne la gestion des personnes. De plus, même dans une institution comme la Marine du Brésil, profondément liée aux traditions et étant basée sur la discipline et la hiérarchie, la figure du leader a mis le chef traditionnel en second plan. A cet effet, les concepts liés au leadership seront présentés, de même que son but et sa relation avec certains principes philosophiques, psychologiques et sociologiques. Ces concepts bien qu'ils soient immuables au fil du temps, certains ont une application propre dans le monde d'aujourd'hui, influençant directement la planification stratégique des institutions. Ensuite, nous analyserons le contexte du monde actuel de manière à savoir quelle est son influence pour le leadership, et plus spécifiquement pour la Marine du Brésil. Les trois axes de structure qui composent le trépied du leadership, contexte, leader et suiveur doivent être modifiés en fonction de l'explosion technologique, qui transforme la société sans merci. Nous chercherons toujours à tirer un parallèle entre la Marine du Brésil et d'autres institutions, afin de fournir la base nécessaire au développement de la stratégie de service à l'égard de la direction et par conséquent dans la gestion du personnel. Enfin, nous allons présenter certaines techniques modernes de gestion de personnes et leurs relations avec le leadership, leurs utilisations dans la planification et l'exécution des objectifs de la Force, donnant, en fin de compte, une institution plus efficace.

Mots-clés: Monde contemporain, le leadership, la gestion des personnes, les objectifs, l'efficacité.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	17
Figura 2 - Os valores como norteadores da ética e da moral do indivíduo.....	28
Figura 3 - Os valores necessários ao líder	29
Figura 4 - Velho Paradigma.....	42
Figura 5 - Novo Paradigma.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
BACS	Base Almirante Castro e Silva
CASO	Curso de Aperfeiçoamento de Submarinos para Oficiais
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
CIAA	Centro de Instrução Almirante Alexandrino
CIAW	Centro de Instrução Almirante WandenKolk
CN	Colégio Naval
COMANF	Comandos Anfíbios
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
EAM	Escola de Aprendizes Marinheiros
EB	Exército Brasileiro
EMA	Estado Maior da Armada
EN	Escola Naval
FAB	Força Aérea Brasileira
LTS	Licença para Tratamento de Saúde
MB	Marinha do Brasil
MEC	Mergulhadores de Combate
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
PNR	Próprio Nacional Residencial
RDM	Regulamento Disciplinar para Marinha
RH	Recursos Humanos
SRPM	Serviço de Relações Públicas da Marinha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	DEFINIÇÃO E CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA.....	12
3	"ERA DA INFORMAÇÃO" e SUA INFLUÊNCIA PARA A LIDERANÇA.....	34
4	MODERNAS TÉCNICAS DE GESTÃO E SUAS RELAÇÕES COM A LIDERANÇA.....	52
5	CONCLUSÃO	65
	REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

Para uma instituição militar como a Marinha do Brasil (MB), que pretende estar em condições de combate quando a necessidade assim exigir, a liderança é um instrumento de fundamental importância, não só para a coordenação e cumprimento das ações operacionais, mas principalmente para a manutenção da coesão em situações nas quais seus componentes estarão sendo colocados em situações de risco, estresse e medo.

Entretanto, não é só em tempo de guerra que a liderança se faz mister. É na paz que se prepara para a guerra. Portanto, é de suma importância se criar uma mentalidade estratégica de liderança, principalmente quando se tem uma baixíssima expectativa de combate efetivo. É preciso que a Força tenha certeza de que seus componentes cumprirão com seus juramentos de defender a pátria com o sacrifício da própria vida, caso sejam convocados para tal. Além disso, é em tempo de paz que é pensada e idealizada toda a estrutura de uma Força Armada e, para que essa estrutura funcione, é necessário um planejamento estratégico da Força como um todo e de suas Organizações Militares (OM) individualmente.

Para tanto, a MB e suas OM possuem seus planejamentos estratégicos, em que são estabelecidas as metas a serem cumpridas dentro de uma determinada moldura temporal. Assim, quanto maior a capacidade da Marinha e de suas organizações subordinadas em cumprirem suas metas, maior a efetividade¹ da Força como um todo e das OM individualmente.

A Marinha do Brasil (MB) utiliza como publicações de referências, para o referido assunto, o DEnsM-1005 Manual de Liderança, uma publicação editada em 1996 pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) e o EMA-137 Doutrina de Liderança da Marinha, editado em 2013 pelo Estado Maior da Armada (EMA); ambas as publicações fornecem todo o arcabouço teórico do tema no âmbito da Força.

¹ Efetividade, segundo conceitos da administração, está ligada a capacidade de se atingirem as metas.

O fenômeno da liderança é algo tão antigo quanto a própria história da humanidade, uma vez que, desde seus primórdios, quando a civilização humana começou a se organizar em grupos sociais, com o surgimento das primeiras aglomerações primitivas na busca da garantia da segurança e da subsistência, a figura destacada do líder surgiu na condução desses grupos para se alcançar um bem comum.

Corroborando com esta ideia, nota-se, da leitura das publicações mencionadas e de outras relativas ao mesmo assunto, mas de cunho não militar, como por exemplo o "Monge e o Executivo", de James C. Hunter, que os conceitos de liderança são basicamente os mesmos, independente da época considerada, o que muda são os indivíduos de uma sociedade e o ambiente ou sistema que os circunda, fruto da evolução tecnológica, cultural e social. Portanto, os conceitos e os objetivos da liderança são os mesmos hoje ou há milênios. Nesse sentido, escreve Hunter², “os princípios de liderança que vou compartilhar com vocês não são novos nem foram criados por mim. São tão velhos quanto as escrituras”.

De acordo com a abordagem da necessidade de uma mentalidade e de um planejamento estratégico de liderança e sendo a liderança estratégica um dos principais focos do trabalho, é importante conhecer quais são os níveis de liderança dentro de uma instituição. O EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha estabelece os seguintes níveis funcionais de liderança para a MB; Liderança direta, liderança organizacional e liderança estratégica.

A liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante. A liderança direta, conquanto seja mais intensa no comando de pequenas frações ou unidades, tendo em vista que a estrutura organizacional da Força exige o trato com assessores e subordinados diretos.

A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para os subordinados imediatos, e por delegação de tarefas.

A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada (BRASIL, 2013, grifo nosso).

² Hunter, 2004, p.24.

Tendo em vista que a liderança estratégica está voltada para desafios futuros em que são traçadas metas e objetivos de longo prazo, que, portanto, são delineados dentro de um cenário de grandes incertezas, faz-se necessário o desenvolvimento de atributos adicionais para mitigação dos inconvenientes gerados por tal cenário.

Assim sendo, não podemos esquecer que vivemos numa era de profundas transformações, incertezas e perplexidade, conhecida como a “Era da Informação”, que traz em seu âmago novos desafios para as instituições, obrigando-as a se adaptarem a novas realidades e a se tornarem mais flexíveis e ágeis e adeptas de novas ideias.

A Marinha do Brasil, em que pese ser uma instituição regida pela disciplina e hierarquia e profundamente apegada às tradições, não pode ficar alheia a esse cenário de mudanças. Para tanto é importante procurar conhecer o atual sistema em que está inserida e o modo como o presente cenário tem influenciado o pensamento, o comportamento, a motivação, os objetivos de vida e principalmente os valores éticos e morais do seu pessoal.

O presente trabalho visa justamente focar os indivíduos e o sistema que os circunda, numa visão estratégica para a MB, e dentro desse contexto, que técnicas podem e devem ser empregadas, a nível estratégico, no âmbito da força para se alcançar uma adequada gestão de pessoal.

Entretanto, para que se possa atingir essa meta, é necessário primeiro conhecer os objetivos e determinados conceitos aplicados à liderança, que apesar de ter como foco principal o nível estratégico, obrigará, também, a descer ao nível da liderança direta, entendida, ainda, como operacional ou tático, para, em seguida, mediante pesquisa, buscarem-se as modernas técnicas de gestão de pessoal compatíveis com o tempo atual e que tenham relação direta com a liderança e sejam passíveis de aplicação em uma instituição regida pela disciplina e hierarquia, capazes de conferir uma adequada efetividade a MB.

2 CONCEITUAÇÃO E OBJETIVOS DA LIDERANÇA

O que é liderança? Inúmeras definições e de diversos autores poderiam ser citadas, Burns³ chegou a listar 130 diferentes definições para o termo liderança em 1978, Bennis e Nanus⁴, em 1988, falaram em 350 (citados por SILVA; CARVALHO NETO, 2013), mas todas ao final convergem para o mesmo fim. Considerando o recente fascínio exercido pelas obras de James Hunter fiquemos então com a seguinte: “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p.25), que se entende como a capacidade de alguém influenciar, positivamente, um grupo ou outra pessoa a agir voluntariamente no sentido de fazer o que o líder deseja.

Para a MB, a liderança é um instrumento para a condução de seres humanos, "sua aplicação extensiva, nas instituições e nas organizações em todo mundo, marcará uma inflexão na qualidade dos relacionamentos dos grupos humanos e, em decorrência, no bem-estar das pessoas, na harmonia e na produtividade" (BRASIL, 1996, p.1). Assim sendo, por tratar-se de relacionamento entre seres humanos, para se compreender os mecanismos como se processa a liderança é necessário, de acordo com nossa Doutrina e nosso Manual de Liderança, entender a relação com alguns princípios filosóficos, psicológicos e sociológicos.

O Manual de Liderança da MB considera que a relação entre filosofia e liderança ocorre em dois temas específicos: A ética (ou moral) e a Axiologia (ou teoria dos valores).

A moral, segundo o referido manual, é “um conjunto de regras que determinam o comportamento dos indivíduos em uma dada sociedade” (BRASIL, 1996, p.5). No entanto, não se pode entender essas regras como algo estático, pois evoluem ao longo do tempo, da mesma forma que variam de um lugar para o outro.

³ BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper e Row Publishers, 1978.

⁴ BENNIS, W. ; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

Ao se pensar no mundo contemporâneo, percebe-se, obviamente, que essas regras mudaram muito em função de diversos fatores, os quais serão abordados mais adiante. Portanto, as regras de hoje não são as mesmas da metade do século passado, que, por sua vez, eram diferentes da época da Revolução Francesa e assim por diante. Diferem, também, de um local para o outro, tendo em vista as distintas culturas existentes, muito embora, nos dias atuais essas diferenças culturais estejam diminuindo, haja vista o conceito de Aldeia Global⁵, no qual nota-se uma maior inteiração entre as diversas culturas existentes.

O líder deve estar atento com o mundo moderno, ligado às influências externas a que seu grupo possa estar exposto, cabendo-lhe, em geral,

Transmitir permanentemente a ética (ou moral) da instituição a que pertence, ou do seu grupo social ou da empresa em que trabalha.
Em todos os níveis, desde o grupo familiar (célula da vida social) até a condução de um povo, há que haver uma ética norteando qualquer ato dos indivíduos em sociedade (BRASIL, 1996, p.6).

Quanto à Axiologia – teoria dos valores, é importante salientar que

Para ser capaz de valorizar um objeto (a vida humana, a pátria, a família, a natureza, uma doutrina religiosa) o sujeito (o homem) precisa receber uma educação adequada, que estimule sua capacidade de apreciação. Sem esta educação, principalmente quando se trata de valores universais (honra, dignidade, honestidade, etc), perde-se a capacidade de percebê-los. E aí tais valores são obscurecidos, perdem-se.
Infelizmente, a sociedade atual parece encontrar-se neste estágio. Por isso, fala-se tanto hoje em dia em crise de valores (BRASIL, 1996, p.7).

Lamentavelmente, na atualidade, em nossa sociedade, privilegiam-se valores dúbios, desprovidos de dignidade, estima e respeito, tais como dinheiro, culto ao corpo, beleza e juventude. Por isso, o líder hodierno, também, tem que estar atento a essa crise de valores e em se tratando de Forças Armadas, buscar incessantemente, por meio do doutrinamento, transmitir os valores cultuados pela instituição.

⁵ O conceito de Aldeia Global foi desenvolvido por Marshall McLuhan na década de 60, como forma de explicar os efeitos da comunicação de massa sobre a sociedade contemporânea, no mundo todo. De acordo com sua teoria a abolição das distâncias e do tempo, bem como a velocidade cada vez maior que ocorreria no processo de comunicação em escala global, nos levaria a um processo de retribalização, em que barreiras culturais, étnicas, geográficas, entre outras, seriam relativizadas, nos levando a uma homogeneização sócio-cultural. Disponível em: <<https://aboutmarshallmcluhan.wordpress.com/category/aldeia-global/>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

O processo de influência do líder, que aqui é abordado, trata-se na realidade de um artifício para provocar mudanças psicológicas nos seres humanos por eles conduzidos, levando-os a inconscientemente e voluntariamente modificarem seus comportamentos, juízos e objetivos. Nesse sentido, embora a liderança seja um dos principais objetivos da psicologia social, esta se torna uma importante ferramenta na condução daquela. E quais são os principais aspectos da psicologia que interessam objetivamente à liderança? Segundo o Manual de Liderança da MB, são: Percepção, motivação e atitude.

O problema da percepção é extremamente importante, justamente por se tratar de um fator profundamente traiçoeiro ao desempenho da liderança, tendo em vista ser um "processo pelo qual os indivíduos processam, interpretam e organizam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao ambiente, [entretanto] o que uma pessoa percebe pode ser diferente da realidade objetiva" (OESTERREICH, 2010).

Para uma melhor compreensão do que foi dito, citam-se alguns exemplos práticos de como a percepção da realidade pode não ser a realidade em si:

Percepção seletiva - As pessoas interpretam seletivamente o que vêem, com base em seus próprios interesses, experiências passadas e atitudes. A seletividade nos permite uma leitura rápida dos outros e das situações com o risco de errarmos.
 Efeito de Halo - Quando construímos uma impressão geral sobre uma pessoa com base em uma única característica.
 Projeção - Atribuição de características próprias de um indivíduo a outras pessoas.
 Estereotipagem - Julgamento de uma pessoa com base na percepção sobre o grupo do qual ela faz parte.
 Generalização - É um meio de simplificar o mundo complexo e nos permitir manter a coerência (OESTERREICH, 2010).

Os princípios que regulam o tema motivação foram sempre motivo de estudos pela Psicologia Social, surgindo dessa forma, algumas teorias, as quais procuram identificar as variáveis que atuam sobre a motivação dos seres humanos.

Segundo Vromm⁶ (citado por FERREIRA; VILAS BOAS; ESTEVES, 2006), os teóricos da motivação se dividem em dois blocos:

⁶ Não incluído pelo autor nas referências.

Aqueles que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e os teóricos que consideram que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam. São exemplos de fontes de motivação extrínseca dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho. A motivação intrínseca, por outro lado, deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizada.

Em complemento ao pensamento de Vroom, Amabile⁷ (citado por FERREIRA; VILAS BOAS; ESTEVES, 2006) afirma que as pessoas intrinsecamente motivadas “envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si. Sentem-se motivadas pelo interesse pela satisfação que ele proporciona”.

Aqui reside mais um ponto a que a instituição deve estar atenta ao elaborar sua estratégia de liderança, no sentido de dar ampla divulgação aos escalões mais modernos, que estejam em funções de liderança, pois de acordo com Bergamini⁸ (citado por FERREIRA; VILAS BOAS; ESTEVES, 2006), “nas organizações, o salário é o fator de motivação externo mais utilizado, mas administrar usando recompensas não é tão previsível quanto se possa desejar e estudos demonstram que o grau de satisfação após aumento salarial era intenso, mas de curta duração”.

Conforme Vroom⁹ (citado por FERREIRA; VILAS BOAS; ESTEVES, 2006) uma série de estudos realizados por Deci e Ryan¹⁰, mostram que

Em condições laboratoriais controladas, a introdução de recompensas externas, tais como remuneração e ameaças de castigo, para um trabalho que já foi gratificado intrinsecamente pelo prazer do trabalho em si, de maneira geral tende a diminuir a motivação. Em suma, o divertimento que se pode experimentar ao realizar um trabalho tende a ser menor quando se encontram incentivos extrínsecos que forcem a realização da tarefa.

⁷ AMABILE, T. M., Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, São Paulo, n. 8p.110-116, julho/agosto. 1999.

⁸ Não incluído pelo autor nas referências.

⁹ VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

¹⁰ DECI, Edward L. é professor de Psicologia e Ciências Sociais da Universidade de Rochester, Nova York, é conhecido na psicologia pelas suas teorias da motivação intrínseca e extrínseca e necessidades psicológicas básicas. Com RYAN, Richard, elaborara teoria da autodeterminação, uma teoria motivacional contemporânea influente. Teoria da autodeterminação é uma teoria macro da motivação humana; que tem sido aplicada para prever o comportamento e informar a mudança de comportamento em muitos contextos, incluindo: educação, cuidados de saúde, organizações de trabalho e outros. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_L._Deci>. Acesso em: 09 jun. 2015.

Portanto, o problema da questão colocada quanto aos fatores externos ou extrínsecos é saber exatamente em que momento é necessário e vantajoso se entrar com recompensas externas para manter o grau de motivação no mais elevado patamar possível. Logicamente que não se trata de uma tarefa fácil, que não é ensinada em nenhum livro ou manual, vai muito mais da percepção, bom senso e experiência do líder, entretanto o conhecimento de algumas teorias motivacionais pode ajudar o líder na condução de seus seguidores, bem como a MB na elaboração de sua estratégia de liderança.

Dentre as várias teorias elaboradas, entende-se que merecem destaques as seguintes: Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria ERG e Teoria das necessidades socialmente adquiridas.

A primeira das teorias citadas foi elaborada por Abraham Harold Maslow em 1954 e ainda hoje é uma das teorias mais aceitas, tanto pelos psicólogos organizacionais, como pelos administradores cujo foco central baseia-se nos recursos humanos. Segundo sua teoria citada por Macedo et al, (2005), a motivação dos indivíduos está diretamente relacionada com a satisfação de suas necessidades e entre essas necessidades existe uma rígida hierarquia, na qual o indivíduo só passa a tentar satisfazer uma de hierarquia superior após ter satisfeito as de escalão inferior. Elas encontram-se ordenadas da seguinte forma: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de auto-realização.

Segundo Bowditch e Bouno¹¹ (citado por MACEDO et al, 2005) assim se caracteriza cada uma delas:

A necessidade fisiológica inclui a fome, a sede, o abrigo, o sexo e outras necessidades corporais. A necessidade de segurança é a busca pela proteção contra danos físicos e emocionais. A necessidade social reúne os sentimentos de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. A necessidade de estima

¹¹ BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2004.

inclui fatores internos e externos. Como internos destacam-se o respeito próprio, a realização e a autonomia; como fatores externos apontam-se o status, o reconhecimento e a atenção. A auto-realização é a intenção da pessoa torna-se tudo aquilo que é capaz de ser incluindo crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Graficamente pode-se representar esta teoria por uma pirâmide:



Fig 1. (STASSUN,2008).

Ainda dentro da teoria de Maslow e observando a figura acima é possível verificar que

As necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança e algumas das necessidades sociais são fatores de desmotivação. A Teoria de Maslow diz que a satisfação destas necessidades é básica; já a ausência da satisfação destas necessidades não motiva ninguém, pelo contrário, desmotiva. As necessidades sociais, as necessidades de “status” e de estima e as necessidades de auto-realização são fortes fatores motivacionais, ou seja, na ausência dessas necessidades satisfeitas as pessoas batalham para tê-las satisfeitas, motiva as pessoas a alcançar a satisfação destas necessidades (STASSUN, 2008).

Portanto, do exposto e pensando estrategicamente, é importante para saúde de qualquer organização procurar manter as necessidades básicas (de segurança e algumas sociais) de seus componentes satisfeitas, de maneira que não se tenha dentro da instituição pessoal desmotivado. As necessidades fisiológicas estão relacionadas mais propriamente ao indivíduo e passíveis de obtenção a partir de um esforço mínimo, pela obtenção de um emprego e de um salário por menor que ele seja.

Raciocinando com a MB, a criação de instrumentos para satisfação das necessidades de segurança e algumas sociais de seu pessoal não estão ao alcance dos comandantes, chefes de departamento e encarregados de divisão. Essa preocupação deve ser daqueles que pensam a estratégia da Força, dos escalões superiores. Por outro lado, as necessidades hierarquicamente superiores devem ser preocupações constantes daqueles que estão operacionalmente mais próximos na condução do pessoal. Exemplo: Os comandantes não possuem condições nem meios para prover Próprio Nacional Residencial (PNR) para tripulação, isso deve ser gerido pelos escalões superiores ao elaborarem a estratégia de liderança da Força. Já o reconhecimento por uma tarefa bem executada está a nível dos líderes direto. Esse assunto é de especial interesse ao tema Liderança no mundo contemporâneo, portanto voltaremos a tratá-lo mais adiante.

É importante ressaltar que Maslow (citado por HESKETH; COSTA, 1980) jamais testou empiricamente sua teoria. Ela é baseada nas observações feitas a partir dos desejos emitidos por seus pacientes, dando, portanto, mais ênfase às queixas apresentadas pelos indivíduos, visto que elas são indicadoras de seus desejos. Segundo ele,

Os seres humanos irão sempre reclamar, independente do nível de suas necessidades, pois os indivíduos sempre estarão desejando alguma coisa mais da qual não dispõem. Quanto mais alto o nível de necessidade, mais elevados serão estes desejos e, conseqüentemente, mais fortes as reclamações e frustrações dos indivíduos. Essas reclamações podem, também, ser um indicador da saúde da organização, pois, se elas forem muito baixas, estarão, provavelmente, refletindo um tipo inadequado de gerência e um nível de vida baixo dentro da organização (HESKETH; COSTA, 1980).

Entende-se, portanto, que uma quietude geral dentro da organização ao invés de ser um bom indicador de qualidade, na prática pode estar mostrando um baixo nível de rendimento por inexistência de desafios motivadores a serem superados. É preciso agitar o ambiente, desafiando o grupo a alcançar determinado padrão e a cumprir as metas desejadas. É preciso criar um ambiente em que o grupo seja estimulado a expor suas dificuldades e necessidade para o cumprimento das tarefas ao qual foram desafiados.

A Teoria ERG, segundo Clayton Alderfer¹² (citado por MACEDO et al, 2005), seu idealizador, “propõe um grupamento de necessidades essenciais em três áreas, existência (E), relacionamento (R) e crescimento (*inglês to grow up G*)”.

Partiu da hierarquia de Maslow, na tentativa de alinhá-la com a pesquisa empírica. No grupo da existência (E) encontram-se os fatores relacionados com as necessidades fisiológicas e de segurança. No grupo do relacionamento (R), encontra-se o anseio de sociabilidade, gerado pela interação com outras pessoas. O crescimento (G) é a necessidade de desenvolvimento pessoal, inerente a cada indivíduo na procura pela auto-realização (MACEDO et al, 2005).

Diferentemente da Teoria de Maslow, em que existe uma hierarquia, Alderfer afirma que essas necessidades relacionam-se entre si simultaneamente, independente de uma ordem sequencial e que a não satisfação de um dos grupos aumenta o anseio por satisfazer as necessidades de outro grupo.

A Teoria das necessidades socialmente adquiridas foi desenvolvida por David McClelland¹³ e "descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação" (FERREIRA; VILAS BOAS; ESTEVES, 2006).

De acordo com Robbins¹⁴, McClelland considera que

As pessoas que têm a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Um aspecto importante é que elas evitam tarefas que vêm como muito fáceis ou muito difíceis. Querem superar obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso dependeu de suas próprias ações. Isto significa dizer que gostam de desafios com dificuldade intermediária. A necessidade de poder [...] vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas [...], em outras palavras, vem da necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. As pessoas que têm esta necessidade em alta, gostam de estar no comando. Buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz [...]. E finalmente a necessidade de afiliação [...] vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo. São pessoas que buscam a amizade e a

¹² ALDERFER, Clayton. *Advances in experiential social processes*. Chichester: Eng, 1978.

¹³ McClelland foi um americano, teórico da psicologia. Reconhecido por seu trabalho em motivação do sucesso e consciência.

¹⁴ ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

cooperação. Uma característica das pessoas que possuem esta necessidade é que são mais propensas a fazerem concessão a demandas particulares (FERREIRA; VILAS BOAS; ESTEVES, 2006).

A grande contribuição da Teoria de McClelland reside no aspecto da importância do líder procurar conhecer profundamente seus subordinados, de forma que possa extrair de cada um deles, de acordo com suas características particulares, o melhor desempenho possível, bem como identificar em quais funções teriam uma melhor adaptação, ou seja, tentar colocar a pessoa certa no lugar certo, "evitando desperdícios de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, [...]. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, stress, turnover¹⁵ e outras consequências negativas" (FERREIRA; VILAS BOAS; ESTEVES, 2006).

Morrell e Capparell,¹⁶ ao descreverem as aventuras de Shackleton na Antártida, uma das histórias mais fascinantes de liderança e coragem, quando da sua expedição a Antártida de 1914 - 1916, na qual perdeu seu navio, mas após dois anos submetido às intempéries do continente gelado conseguiu salvar toda a sua tripulação, afirma que

Shackleton estabeleceu a base para a sobrevivência da tripulação na banquisa¹⁷ com sua brilhante seleção de quem ficaria em cada uma das cinco barracas, combinando as personalidades, a experiência e as opiniões das pessoas. Cortava as divergências pela raiz e mantinha os pessimistas junto dele.

Entretanto, segundo Hunter¹⁸, "a maioria das pessoas é promovida a cargos de liderança por causa de suas aptidões técnicas reveladas no desempenho das tarefas", e que isso trata-se de uma armadilha, uma vez que capacidade técnica não significa aptidão para a liderança. Entende-se que esse problema na MB é ainda mais grave, pois mais do que a

¹⁵ *Turnover* é um termo da língua inglesa que significa "**virada**"; "**renovação**"; "**reversão**" sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo. Disponível em: < <http://www.significados.com.br/turnover/>>.

¹⁶ Capparell, Stephanie; MORRELL, Margot. Shackleton: uma lição de coragem. 2003, p. 165.

¹⁷ Banquisa, banco de gelo ou campo de gelo é água do mar congelada, que começa a formar-se aos -2°C, originando uma camada delgada que se quebra facilmente.

¹⁸ Hunter, 2004, p.34.

capacidade técnica, obedece-se ao grau hierárquico, fator do qual não se pode fugir, daí a necessidade de investimentos na formação de seu pessoal, no tocante à matéria de liderança, como forma de mitigação desse inconveniente.

Encerrando os aspectos da psicologia que interessam objetivamente a liderança será abordado o conceito de atitude e como acontece sua atuação no emocional do ser humano.

Entretanto, antes de se entrar propriamente no conceito de atitude é importante entender, conforme explica o manual de liderança da MB (BRASIL,1996), que "comportamento é a manifestação aparente de uma vontade". Por que aparente? Porque um comportamento pode ser a manifestação de uma vontade própria ou do que a sociedade ou o grupo em que o indivíduo estiver inserido espere dele, daí a necessidade da liderança tentar atingir a essência dessa vontade, de modo que ela se manifeste voluntariamente em adesão aos objetivos do líder.

Segundo Lambert e Wallace¹⁹ (1966, citado por LINO, 2006), uma atitude é “uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a objectos, pessoas, grupos e questões sociais ou a qualquer acontecimento ocorrido no meio” e que no entendimento deste autor se manifesta na forma de comportamento.

De acordo com o Manual de Liderança da MB (BRASIL, 1996) é possível aprofundar o conceito, utilizando os princípios dos psicólogos McDavid e Harari²⁰, que consideram a manifestação desse comportamento e experiências como um sistema relativamente estável.

Em se tratando de um sistema, é composto por partes componentes e segundo afirma Coelho ([2012]), "uma atitude é formada por três componentes: cognição, afeto e comportamento".

O plano cognitivo está relacionado ao conhecimento consciente de determinado fato. O componente afetivo corresponde ao segmento emocional ou sentimental de uma atitude. Por fim, a vertente comportamental está relacionada à intenção de

¹⁹ LAMBERT, William W; WALLACE, E. *Psicologia social*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

²⁰ Não incluído pelos autores nas referências.

permitir-se de determinada maneira com relação a alguém, alguma coisa ou situação (COELHO, [2012]).

Os citados componentes não atuam isoladamente, mas simultaneamente, cabendo ao líder interferir diretamente nesses componentes, de forma a buscar a conduta requerida. Contudo, essa tarefa é tão mais difícil, quanto mais velho o indivíduo. Tal assertiva deriva da definição proposta, pelo manual de liderança da MB, no qual referencia atitude como "um sistema relativamente estável; isto é nem rígido nem estável".

O sistema de atitudes de um indivíduo vai sendo estruturado ao longo de sua existência, por meio de experiências vividas, desde a primeira infância; é um processo dinâmico, que acompanha o desenvolvimento psicossocial do sujeito. Isto quer dizer que, uma vez atingida a maturidade, tal sistema deverá, em condições normais, estar praticamente estável; mas não rígido, cristalizado. Ou seja, o sistema de atitudes, mesmo no caso de um adulto, é possível de sofrer alterações (porque é relativamente estável); quer dizer, mesmo um adulto pode rever seus conceitos, reformular suas crenças, reconsiderar suas relações afetivas, em suma, reorganizar seu sistema de atitudes (BRASIL, 1996, p.20).

A reorganização do sistema de atitudes de um adulto não é tão fácil assim, são precisos argumentos bastante convincentes, caso contrário o sistema seria instável; dessa forma, é muito mais fácil atuar no sistema de atitudes de uma criança e de um adolescente. Essa informação é especialmente importante para a liderança estratégica, ao entender que é muito mais fácil moldar o sistema de atitudes de um oficial formado na Escola Naval (EN), do que aquele formado no Centro de Instrução Almirante WandenKolk (CIAW), que ingressa na MB com uma idade mais avançada e com seu sistema de atitudes influenciado pelos anos de faculdade. Nesse mesmo sentido, as Praças recém ingressas na MB, formadas nas Escolas de Aprendizes de Marinheiros (EAM), são mais facilmente doutrinadas do que aquelas formadas no Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA).

Outra arma importante a ser considerada pela liderança estratégica é a propaganda, que atua diretamente nessa possibilidade de alteração do sistema de atitudes, principalmente se levarmos em conta as inúmeras possibilidades disponíveis àqueles que labutam nessa área, em decorrência da "Era da Informação". Tendo em vista a importância desse tópico, será tratado novamente em capítulo próprio.

Vista a relação da liderança com as bases sociológica e psicológicas, resta agora traçar um paralelo com alguns conceitos da sociologia, que ajudará a compreender melhor como se desenvolve esse processo dentro dos grupos sociais, que são na realidade a verdadeira essência da sociologia, uma ciência voltada para o estudo da sociedade e das relações humanas que ali se processam. Dentre essas relações está a liderança, composta pelo seguinte tripé; "líder, liderado e contexto (ou situação). [Nesse sentido,] para muitos teóricos, a Liderança, dadas as características singulares que envolve, constitui-se em um processo impar de interação social, o que só vem corroborar sua relação com a sociologia" (BRASIL, 1996, p. 24).

Dentre os conceitos apresentados no Manual de Liderança, elenca-se como de maior relevância para o estudo em questão o que diz respeito à cultura, entendida como uma herança social, que é construída pelo aprendizado e conseqüente acúmulo de saber, formação da educação, conjunto de costumes, técnicas e valores que caracterizam um grupo social, um povo, uma nação. Em meio às características mencionadas, a dos valores merece uma reflexão mais aprofundada, uma vez que constitui um conjunto de normas e ideais de uma dada sociedade, permitindo ou negando determinados comportamentos. Esse entendimento é de uma valia excepcional na condução estratégica da liderança, justamente por atuar no comportamento dos membros de um grupo.

Condutas dentro do padrão esperado são indicadores de uma sociedade com um sistema de valores muito bem definido e arraigado, da mesma forma que comportamentos fora dos padrões são indicadores de um sistema de valores fragilizado.

Portanto, dentro de um determinado grupamento ou sociedade, existe a cultura própria dessa coletividade com seu sistema de valores ditando o modo esperado de conduta; não obstante, dentro dos grupos, é possível coexistirem subgrupos com outros sistemas de valores e conseqüente comportamentos específicos, mas não conflitante com o grupo maior. É o que

Manual de Liderança da MB chama de "subculturas". Nesse contexto, as Forças Armadas constituem uma subcultura dentro da sociedade brasileira e a MB por sua vez constitui uma subcultura dentro das Forças Armadas, face às suas atribuições e características próprias.

Dessa forma, podemos extrair desses conceitos de sociologia, que a MB deve estar constantemente preocupada com a construção de um sistema de valores robusto e consistente com os preceitos e doutrinas da força, incluindo em seu planejamento estratégico de liderança medidas eficazes, que possibilitem a criação de uma subcultura coesa, motivada, adepta da moral e dos bons costumes e que caminhe na direção de um bem maior; o patriotismo. Para o alcance desse propósito, faz-se necessário um eficiente doutrinamento, capaz de penetrar nas mentes dos indivíduos componentes do grupo, diminuindo ao máximo a possibilidade de comportamentos fora do padrão. Por sua vez, também se faz importante a figura do líder direto no sentido de prever e reverter, quando possível, comportamentos, ditos no Manual de Liderança de "desviantes".

Além do conceito de cultura extraído do Manual de Liderança, o referido manual apresenta, ainda, um outro juízo de capital interesse para liderança, o Etnocentrismo, que na realidade trata-se de uma prática de considerar a subcultura do seu grupo como superior às demais e que o indivíduo por pertencer ao grupo seria um ser sobranceiro. Essa prática é muito utilizada em cursos de formação, principalmente naqueles de elevadas exigências físicas, como Mergulhadores de Combate (MEC), Comandos Anfíbios (COMANF), Guerra na Selva e outros, como uma extraordinária ferramenta para manutenção da motivação, moral elevado, lealdade, união e autoestima do grupo, criando o que na MB se costuma chamar de espírito de corpo.

Entretanto é importante estar atento ao etnocentrismo, pois, se de um lado é uma excelente ferramenta para uso no campo operacional, no campo estratégico pode se tornar uma armadilha, uma vez que traz consigo a tendência de clausura, por se achar superior aos

demais grupos e conseqüentemente reativo a eventuais mudanças que venham de fora. Ocorre, que no mundo hodierno, em que as transformações acontecem numa velocidade espantosa, isolar-se do mundo é o mesmo que se transformar numa instituição falida e ultrapassada.

Traçado o paralelo com as ciências humanas de interesse para a compreensão dos fundamentos da liderança e de como esse processo se desenvolve dentro dos grupos humanos, torna-se, ainda, necessário o conhecimento básico de alguns conceitos a respeito da matéria para que se possa passar efetivamente a análise da conjuntura vigente.

Então, tenta-se diferenciar chefia de liderança e poder de autoridade. Segundo a Doutrina de Liderança da MB, chefia é algo inerente ao cargo, que no meio militar é exercido pelo mais antigo, portanto por aquele investido formalmente de poder pela instituição para tomar as decisões necessárias à condução das atividades exercidas por seu grupo, no entanto ser chefe não significa ser líder. Como já mostrado, para liderar é necessário ter capacidade de influenciar e motivar seus subordinados a agirem dentro de determinado padrão de comportamento. É possível um chefe conduzir um grupo unicamente pelo poder investido pelo cargo, sem, no entanto, seus subordinados agirem de forma voluntária e sim pela coação e receio por alguma punição. Para a Doutrina de liderança da MB, “comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão [...] chefia e liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares” (BRASIL, 2013, p.1-1).

Dentro dessa diferenciação de chefe e líder, pode-se afirmar que enquanto o primeiro possui poder o segundo é dotado de autoridade. Mas, qual a diferença entre poder e autoridade? Para Weber²¹ (citado por HUNTER, 2004, p.26) “poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa

²¹ WEBER, Max . *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.

preferisse não o fazer [...] autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal". Da definição, Hunter observa poder como uma faculdade e autoridade como uma habilidade.

No entendimento de Hunter²², essa habilidade é uma capacidade adquirida que pode ser aprendida e desenvolvida, desde que seus conceitos sejam estudados, entendidos e efetivamente praticados. Se isso é verdade, também é verdade que muito da capacidade de liderança de uma determinada pessoa vem de seu carisma individual, muitos praticam intuitivamente princípios da liderança sem nunca tê-los estudado.

Dentre as diferenças de autoridade e poder refuta-se como de grande importância o fato de autoridade ser algo perene, enquanto poder tende a se corroer com o tempo. Segundo Hunter²³, "com o passar do tempo ele se torna muito danoso para os relacionamentos. O fenômeno que ocorre frequentemente com os adolescentes, que chamamos de rebelião, é muitas vezes uma reação ao poder que os dominou dentro de suas casas por muito tempo". Esse entendimento tem especial importância para o foco principal deste trabalho, uma vez que no mundo nupérrio, em que existe uma tendência cada vez maior de contestação das coisas, essa tendência de corrosão do poder se torna ainda maior, daí a importância crescente da liderança. Esse assunto voltará a ser debatido em capítulo próximo.

Do que até aqui se apresentou, pode-se concluir por liderança como um processo complexo, entendido por Bass, Steidlmer²⁴ e Yulk²⁵ (citados por MINUZZI; CASAROTTO FILHO; SANTOS, 2009) que

Abrange variáveis sociais (mobilidade social, cultura, valores da sociedade), econômicas (incentivos de carreira, promoções) e psicológicas (traços da personalidade, valores pessoais, status) como influenciadores no ato de liderar.

²² Hunter, 2004, p.25.

²³ *Ibidem.*, p. 28.

²⁴ BASS, B. M.; STEIDLMEYER, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, v.10, n.2, p.181-217, 1999.

²⁵ YULK, G. A. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

Nesse entendimento ela pode ser conceituada como uma relação humana que envolve poder, influência, obrigações e responsabilidades.

O líder é um ser que traz consigo uma dupla responsabilidade. Primeiro pela obrigação de cumprir as metas estabelecidas pela instituição e segundo porque ao assumir o papel de liderança assume, também, deveres para com seus seguidores, de forma a conquistar e manter a confiança deles. Para tanto, são necessários valores capazes de criar um elo de comprometimento entre líder e liderados e que irão dar sustentabilidade a liderança responsável, nesse sentido, acredita-se que

Ao tratar liderança responsável, faz-se necessário levar em consideração os líderes e seus valores. Heilfetz²⁶ (1994), nos alerta de que, a maioria das teorias sobre liderança introduz o assunto de forma implícita, com valores parciais, sem declará-los e sem argumentar sobre sua necessidade. A lacuna que se apresenta, refere-se à questão: quais são os valores necessários para uma liderança [...]? (MINUZZI; CASAROTTO FILHO; SANTOS, 2009).

Tentar-se-á então preencher essa lacuna, efetuando uma análise da importância desses valores para a liderança responsável, usando como base o estudo efetuado por Minuzzi, Casarotto Filho e Santos (2009).

Valores são o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como a pessoa ou organização se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente. A palavra valor pode significar merecimento, talento, reputação, coragem e valentia. Assim, pode-se afirmar que os valores humanos são valores morais que afetam a conduta das pessoas. Esses valores morais podem também ser considerados valores sociais e éticos, e constituem um conjunto de regras estabelecidas para uma convivência saudável dentro de uma sociedade²⁷.

Esses valores não surgem de uma hora para outra, são construídos por meio de um processo de valorização com origem "nos primeiros contatos da criança com seu ambiente físico e humano e que prosseguem adequando-se ao contexto histórico e social onde ela está inserida" (MINUZZI; CASAROTTO FILHO; SANTOS, 2009). Portanto, entende-se, também, que valores são os condutores do comportamento dos indivíduos e direcionam os líderes nos processos de tomada de decisão e em suas ações relacionadas aos seus seguidores,

²⁶ HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Boston: Harvard University Press, 1994.

²⁷ Definição obtida em: <<http://www.significados.com.br/valores/>>. Acesso em: 18 Jun. 2015.

à corporação e a coletividade, dando o sentido de certo ou errado, ao bom ou ruim e aos preceitos morais e éticos.

Assim, segundo Minuzzi, Casarotto Filho e Santos (2009), definem "ética como o estudo do que é certo e bom para os seres humanos; e a moral, como o estudo das regras, normas que pautam as ações da coletividade. Já os valores são norteadores de ambos. [...]. A ética estaria mais intimamente entrelaçada ao indivíduo, e a moral a sociedade". A figura abaixo ilustra a relação entre valores, ética e moral.

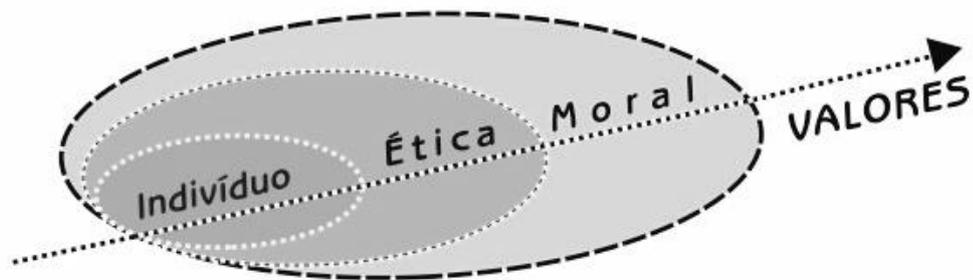


Fig 2. Os valores como norteadores da ética e da moral do indivíduo.
(MINUZZI; CASAROTTO FILHO; SANTOS, 2009).

Com base nas considerações formuladas, os autores do estudo referenciado, apresentam o quadro comparativo da importância de determinados valores para a liderança segundo a concepção de diferentes estudiosos em diferentes épocas.

Discriminação	Aristóteles	Velásquez	Bass; Steidlmeier	Pérez	Northouse	Ciulla
Respeito					X	
Serviço (servir os outros)					X	
Justiça, igualdade	X		X		X	X
Honestidade, integridade	X	X	X	X	X	X
Comunidade, cooperação			X		X	
Coragem, perseverança	X	X		X		
Temperança	X					
Sociabilidade	X					
Auto-controle	X					
Humildade, modéstia	X	X		X		
Verdade		X				
Fidelidade, lealdade, comprometimento		X	X	X		
Generosidade, benevolência, altruísmo, prática do bem.	X	X	X			X
Credibilidade, confiança				X		
Compreensão				X		
Autodisciplina						X

Fig 3. Os valores necessários ao líder.
(MINUZZI; CASAROTTO FILHO; SANTOS, 2009).

Analisando o presente quadro, percebe-se que dos valores citados apenas seis apresentam-se com uma incidência maior ou igual a 50% e que portanto serão alvos de uma análise mais acurada. São eles: Integridade e honestidade; generosidade e prática do bem; justiça e igualdade; coragem e perseverança; humildade ou modéstia; e fidelidade, lealdade e comprometimento.

Para a **integridade**, os seguintes sinônimos são encontrados no dicionário²⁸; honestidade, retidão, probidade, honradez e outros, todos indicando uma ética de comportamento em si mesmo, no qual o líder deve se manter fiel, de forma a lhe garantir a confiança não só de seus subordinados, mas também de seus chefes.

²⁸ Disponível em: <<http://www.sinonimos.com.br/integridade/>>. Acesso em, 18 Jun. 2015.

Entende-se como a capacidade de se manter íntegro, intacto às mazelas da sociedade, em que o indivíduo mantém uma retidão de conduta, e um comportamento ilibado, não havendo possibilidade de questionamento quanto ao seu caráter e sua honestidade.

Mesmo que exista alguma dúvida técnica quanto à decisão tomada, seus liderados o seguirão com base na sua integridade. Baseados em sua ética, disseminada por seus comportamentos, eles assumem que você está fazendo a coisa certa, mesmo que isso não seja a verdade. Para Bazmi (2007), "a integridade ética e intelectual exige coragem moral, bem como autoanálise e autocrítica".

O líder íntegro apresenta uma consistência de comportamento, fornecido por um conjunto claro de princípios a serem seguidos. Dessa forma os subordinados sabem exatamente o que esperar de seu superior.

A **generosidade e prática do bem** são características de uma pessoa que se sacrifica em benefício de outra²⁹, não é o caso de ser um líder bonzinho, segundo Hunter, o papel do líder é identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados, removendo todas as barreiras existentes para o exercício efetivo do trabalho, entretanto necessidades são diferentes de vontades. "Uma vontade [...] é simplesmente um anseio que não considera as consequências físicas ou psicológicas daquilo que se deseja. Uma necessidade, por outro lado, é uma legítima exigência física ou psicológica para o bem-estar do ser humano"(HUNTER, 2004, p. 53). Portanto, quando se ouve falar na MB que licença é uma necessidade para as Praças, o que em casos específicos até pode ser, na realidade está se tratando com uma vontade e que se não for bem administrada pode se tornar uma prática danosa à OM.

A generosidade é uma excelente ferramenta na formação de um bom ambiente de trabalho e na busca por uma equipe motivada e de alto rendimento em que os objetivos da instituição se confundam com os próprios objetivos de seus colaboradores.

²⁹ Definição obtida em: < <http://www.significados.com.br/?s=generosidade>>. Acesso em, 18 Jun. 2015.

Para Campos (2009) a generosidade deve ser "uma premissa para se bem trabalhar em equipe. Pessoas competentes tecnicamente, mas incapazes de serem generosas, jamais se tornarão realmente líderes ou contribuirão para a formação de verdadeiras equipes de trabalho. Quando muito serão “chefes” [...]”.

A **justiça e igualdade**, "é uma grande qualidade de um líder eficaz e a fim de ter o respeito da equipe, o gerente deve ser sensível ao que é direito e justo. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma justa e igual sempre cria uma sensação de segurança"(MARINS FILHO, [199-?]).

Uma boa liderança, portanto, é aquela que busca agir com justiça, imparcialidade e em conformidade com o que é direito, respeitando a individualidade de cada um. Uma liderança justa, é crível e confiável, é extremamente construtiva no sentido de estabelecer uma relação de cooperação, respeito e comprometimento. Não se trata de um construto motivacional, mas a sua ausência é um grande fator de desmotivação.

No meio militar "a disciplina consistente e justa, isenta de favoritismo, tem menor probabilidade de gerar inconformidade do que a disciplina inconsistente" (BAZMI, 2007).

A coragem e perseverança, quais suas acepções?

Coragem significa

Senso de moral intenso diante dos riscos ou perigo; em que há ou demonstra bravura; intrepidez.
 Confiança ou força espiritual para ultrapassar uma circunstância difícil; perseverança para enfrentar algo moralmente árduo.
 Característica da pessoa que pode ser considerada nobre de caráter; hombridade.
 Cuidado e perseverança no desenvolvimento de uma determinada ação; determinação³⁰.

Perseverança significa: "capacidade de aguentar ou manter-se firme em face de dificuldades"³¹. Coragem para superar as adversidades.

³⁰ Definição obtida em: < <http://www.significados.com.br/?s=coragem>>. Acesso em: 21 Jun. 2015.

³¹ Definição obtida em: < <http://www.dicionarioinformal.com.br/perseveran%C3%A7a/>>. Acesso em: 21 Jun. 2015.

Não por acaso os construtos coragem e perseverança são apresentados juntos, suas definições se entrelaçam e se complementam. Outras definições poderiam ser apresentadas, mas essas foram escolhidas por se coadunarem com um tipo de coragem de extrema relevância para a liderança, que é a coragem moral.

A coragem moral consiste em ser corajoso o suficiente para fazer aquilo que é certo para a instituição e para seus liderados a despeito da perseguição que possa vir a sofrer. O maior exemplo de coragem moral para a humanidade foi Jesus Cristo que continuou a pregar seu evangelho a despeito das ameaças sofridas, culminando com a própria morte. Existem outros grandes exemplos como Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela e outros.

Para se ter coragem moral é preciso, também, ser honesto consigo mesmo e admitir seus próprios erros, quando do insucesso de suas decisões, sem no entanto se intimidar diante do insucesso temporário. É preciso saber colher os ensinamentos com as falhas cometidas e continuar prosseguindo nas tomadas de decisões.

Na MB existe um conflito entre coragem moral e o que genericamente chamamos de "ferir suscetibilidades", devendo o líder ser articulado o suficiente, e exercer seu poder de influência, também, com escalões superiores, de modo a expor suas ideias que sejam de interesse da instituição, prestando dessa forma um assessoramento leal, sem no entanto colocar em cheque a autoridade do superior.

Humildade ou modéstia é a qualidade de pessoas que não se veem nem melhores nem piores que as outras³², o comportamento dessas pessoas no trato com os outros é pautado nesse princípio.

No caso do líder, deve-se procurar despender um tratamento digno e cortês aos seus subordinados, tratando os seus seguidores exatamente como gostaria de ser tratado. Essa

³² Definição obtida em: < <http://www.significados.com.br/?s=mod%C3%A9stia>>. Acesso em: 21 Jun. 2015.

conduta simples, possui um poder aglutinador muito grande, à medida que aproxima os líderes e liderados, abrindo as portas para o surgimento natural de outros construtos como lealdade, camaradagem, confiança e respeito, transformando o ambiente de trabalho no mais agradável e salutar possível. Assim, é como afirma Bazmi (2007); "dito tranquilamente por verdadeiros líderes, um "por favor" determina resposta mais imediata de que berros de pessoas inseguras e temerosas de sua própria autoridade".

A atitude inversa é conhecida como soberba, que é uma manifestação de orgulho, de pretensão, de superioridade sobre as outras pessoas. É a arrogância e autoconfiança exagerada³³, segundo Bazmi (2007); "a posição de autoridade propicia uma oportunidade especial de satisfazer este impulso. Um oficial descuidado pode exigir excessiva adulação e lealdade pessoal, rodeando-se de áulicos, bajuladores e "vacas de presépio". É possível que eles desejem demais [...] que as coisas sejam como eles querem".

Fidelidade, lealdade e comprometimento, são, também, características que se entrelaçam e se complementam, são usadas entre si para se explicarem. Assim, fidelidade é uma característica de quem tem compromisso com aquilo que assume, é um atributo daquele que é **leal**, que é confiável, honesto³⁴. Lealdade é sinônimo de **fidelidade**, dedicação e sinceridade, esta palavra designa alguém em quem é possível confiar e que cumpre as suas obrigações legais, ou seja, alguém que não falha com os seus compromissos, demonstrando responsabilidade, honestidade, retidão, honra e decência³⁵. Comprometimento é a ação de se comprometer com alguém ou alguma coisa³⁶, por lealdade e fidelidade.

³³ Definição obtida em: < <http://www.significados.com.br/?s=mod%C3%A9stia>>. Acesso em: 21 Jun. 2015.

³⁴ Definição obtida em: < <http://www.significados.com.br/?s=fidelidade>>. Acesso em: 21 Jun. 2015.

³⁵ Definição obtida em: < <http://www.significados.com.br/lealdade/>>. Acesso em: 21 Jun. 2015.

³⁶ Definição obtida em: < <http://www.significados.com.br/?s=comprometimento>>. Acesso em: 21 Jun. 2015.

A lealdade e a fidelidade dizem respeito a questões morais, que junto com a confiança formam as bases para um relacionamento saudável entre líderes e liderados, gerando um comprometimento mútuo.

Dessa forma, para conquistar o comprometimento de sua equipe o líder deve inspirar e não exigir a lealdade, fidelidade e a confiança. Cada membro da equipe se comprometerá a medida que for tratado como componente dela e sabedor de que sua participação é importante para o bem da equipe. À medida que a pessoa nota que é estimada, compreendida e reconhecida, a sua percepção de comprometimento cresce.

Discorridos sobre os conceitos, definições e principais valores da liderança, bem como sua interação com as ciências humanas de relevância, acredita-se ser impossível discordar da importância do que até aqui foi apresentado para aqueles que pretendem gerir e planejar a liderança na MB nos anos vindouros, os quais estarão inseridos dentro de uma temática de modernidade e grandes mudanças. Portanto, para o prosseguimento do trabalho é importante ter em mente que tais conceitos extremamente úteis estarão sujeitos a adaptações em sua forma de emprego, de modo a se adequarem a nova conjuntura, embora seus conteúdos tenham se mantidos imutáveis ao longo do tempo.

3 "ERA DA INFORMAÇÃO" E SUA INFLUÊNCIA PARA A LIDERANÇA

"Era da informação", "era da tecnologia", "era da informática", "era digital" e "era do conhecimento" são todos termos usados para expressar uma ideia de como retratar o mundo contemporâneo, mais especificamente o mundo pós década de 1970. Mas por que tantas denominações para o mesmo pensamento? No entendimento deste autor, por se tratar de um período de tantas e rápidas transformações, e em diversificadas áreas, o uso exclusivamente de apenas uma forma poderia suscitar o esquecimento de alguma dessas áreas.

Nesse sentido, mesmo com tantas definições, matérias relativas aos fenômenos culturais, sociais e econômicos, o surgimento de instituições transnacionais como novos atores das relações internacionais, parecem estar à margem desses conceitos, o que propicia o uso de outro juízo mais amplo, intitulado por "Globalização". Muito embora tal processo tenha se iniciado muito antes da década de 1970, num passado bastante impreciso, só veio efetivamente a emergir após o fim da Guerra Fria, facilitado pelo fim do isolamento do bloco oriental e pelas novas tecnologias, que reduziram as distâncias e aceleraram enormemente as comunicações. Dessa forma, na realidade todos esses termos se confundem e se complementam no sentido de dar um significado ao mundo contemporâneo.

Seja qual for o conceito a ser utilizado, o que interessa de fato é contextualizar o mundo atual e qual sua influência para a liderança, mais especificamente para a MB. Portanto, para se dar continuidade no presente trabalho, usar-se-á quaisquer um dos termos citados para representar o mundo vigente.

E por que diferenciar a liderança no novo contexto temporal se anteriormente comentou-se que os conceitos e definições do referido assunto se mantiveram constantes ao longo do tempo? De fato isso é verdade, entretanto, como já comentado a liderança é essencialmente formada por um tripé composto por líder, liderado e contexto (ou situação), sem qualquer uma dessas vertentes e sem os conceitos apresentados no capítulo anterior, não teria sentido em falar de liderança. Acontece que os três eixos desse tripé sofreram interferências e se modificaram ao longo do tempo. A figura do líder não é mais a mesma, cada vez mais se torna proeminente seu papel em relação ao chefe. Os liderados são representantes de diferentes gerações, com necessidades, valores éticos e morais, pensamentos, motivações e objetivos de vida, bastante diferenciados e regidos de acordo com o contexto ou ambiente atual, que por sua vez se caracteriza por todos os conceitos

apresentados para contextualizar o "*modus vivendi*"³⁷ do mundo contemporâneo e formulados em consequência da explosão tecnológica, que não pede licença para transformar a sociedade.

E para a MB? Por que tal preocupação? Por que o atual cenário de profundas e rápidas transformações, além de tornar o mundo mais inseguro, cria toda uma esfera de incertezas, dificultando a formulação dos cenários futuros, portanto, influenciado no como gerir a Força hoje, para no futuro torná-la capaz de cumprir suas metas e atender os anseios da sociedade. Daí a necessidade de conhecer a interação da liderança com o mundo hodierno, que fornecerão as bases para a formulação da estratégia da Força no tocante à liderança, que por conseguinte, também, influenciarão na gestão de pessoal.

Assim, uma das primeiras influências do mundo contemporâneo sobre a Liderança, que será abordada no presente capítulo, diz respeito as transformações ocorridas no conjunto de regras que determinam o comportamento dos indivíduos dentro de uma sociedade, entendido, conforme ilustrado no capítulo anterior, como ética ou moral.

Conforme já comentado, a moral está correlacionada aos ideais e valores que determinam o comportamento dos indivíduos dentro da sociedade em que vivem. Nesse sentido, as sociedades e o mundo em geral nunca permaneceram estáticos ao longo do tempo, mas nunca antes essas transformações ocorreram com tanta velocidade, e toda essa rapidez parece acompanhar a velocidade com que as informações trafegam de um extremo ao outro do globo terrestre.

Aproveitando-se dessa velocidade, proporcionada pelos avanços tecnológicos, os meios de comunicação parecem nos submeter a uma ditadura velada, pela massificação de informações nem sempre isentas, no qual a moral e a ética são transformadas de acordos com interesses escusos a patrocinarem os meios de comunicação, no qual tenta-se justificar

³⁷ Modo de viver. Tradução obtida em: <<http://www.dicionariodelatim.com.br/modus-vivendi/>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

determinadas ações com informações falsas. Exemplo bastante claro disso foi a invasão do Iraque pelos Estados Unidos, mesmo sem a autorização da Organização das Nações Unidas (ONU), sob a alegação da existência de um arsenal de armas químicas, nunca encontrado. É o que podemos chamar de "batalhas das narrativas"³⁸. Apesar, de ocorrer, de fato, a tramitação de muitas informações inverídicas por meio de mensagens subentendidas é bom que não se generalize, pois existem muitos meios e profissionais de comunicações sérios, que certamente não se encaixam nesse perfil, cabendo a cada um de nós saber filtrar tais informações.

Nesse mister, cabe um questionamento. Será que não é conveniente, estrategicamente raciocinando, para a MB ter um meio de comunicação interno, que transmitisse o pensamento dos escalões superiores, não só no tocante aos assuntos de interesse direto para a força, mas também a assuntos que envolvam conceitos éticos e morais de forma a padronizar, divulgar e principalmente doutrinar seu pessoal? Tentar-se-á responder esse questionamento no capítulo seguinte.

Não obstante, o acima exposto, somos vítimas de uma invasão diária de nossas residências, por meio de programas televisivos, de nossos computadores, telefones celulares, com mensagens querendo transformar princípios éticos até pouco tempo imorais em conceitos normais, sobre o pretexto da igualdade e dos direitos humanos. Não se trata em hipótese alguma, de uma apologia ao preconceito, até porque muitos dos princípios fundamentados com base nesta ótica são legítimos, no entanto, outros têm corroído as bases éticas que sustentam as famílias e até certo ponto as próprias instituições públicas guardiães da ética e da moral.

No Brasil e na maior parte do mundo ocidental, vemos esses novos padrões transformados em leis, como consequência de interesses políticos, que no fundo só visam o

³⁸ Expressão utilizada pelo Instrutor de Estratégia CMG (FN-RM1) Killian, em aula proferida ao Curso de Política e Estratégia Marítima (CPEM 2015).

voto, transformando os que não comungam das mesmas ideias em errados e cerceando seus direitos constitucionais de liberdade de pensamento.

A ideia acima exposta é robustecida pelo pensamento de Oliveira (2007):

Há uma super valorização do ser diferente, decorrente dos efeitos dos meios de comunicação e das características da sociedade do consumo. Os valores, mesmo os permanentes, são atingidos pela mentalidade mudancista, e o questionamento se estende à própria civilização, que se percebe como instável. Mais do que em outras épocas, hoje o homem se coloca frente à perplexidade do seu tempo e põe em discussão o legado cultural do passado, e isto está acontecendo mais intensamente com os jovens.

Um outro fator a ser considerado é o mercado capitalista, que tem dado um contexto extremamente competitivo às relações comerciais, conseqüentemente os empregados das empresas são compelidos a se adaptarem a esse cenário, aumentando a gama de habilidades necessárias para um bom desempenho dentro das repartições. Em outras palavras, se o empregado não é capaz de produzir e gerar lucro ele "está fora". Não existe mais estabilidade no emprego, e sim uma volatilidade muito grande, gerando, conseqüentemente, uma maior procura por concursos públicos na busca da estabilidade no emprego, nesse contexto incluídas as Forças Armadas. Assim, inserem-se em nosso efetivo profissionais sem a vocação necessária à carreira militar, que rapidamente se tornam acomodados ou que fazem da instituição apenas um trampolim para outros concursos com remunerações mais vantajosas.

O que normalmente acontece é que esse pessoal acaba "encostado" em alguma base. Como ex-comandante de uma delas, o autor da presente monografia pode testemunhar que os oficiais mais comprometidos eram exatamente os Oficiais Temporários (RM-2), que tinham suas renovações condicionadas ao seu desempenho, embora esse mesmo desempenho já não fosse observado nos Oficiais RM-2 que estavam em seu último ano, sem mais possibilidade de renovação; da mesma forma os oficiais retirados dos navios e submarinos, por falta de comprometimento, permaneciam na base com um baixíssimo nível de desempenho, nitidamente interessados, apenas, em prestar concursos para outros cargos públicos.

Assim, fica evidenciado que as mudanças ocorridas no mundo atual compelem a MB, pelo menos, a reestudar seu marketing de divulgação das formas de ingresso na Marinha, uma vez que alterar os concursos de recrutamentos esbarrariam nos procedimentos legais vigentes, devendo portanto usar a propaganda no sentido de atingir o psicológico dos jovens que verdadeiramente se identifiquem com a carreira naval e da mesma forma inibir aqueles que não tenham tal identificação. Para tanto, seria necessário um trabalho em conjunto dos psicólogos com os profissionais de propaganda e marketing.

Deve-se considerar, também, conforme argumenta Penna (2008), que milhões de pessoas migram do campo para viver nas metrópoles.

Nessas metrópoles, o comportamento humano é fragmentado pela confusão de papéis, pelo cotidiano atrapalhado, pelos valores e “desvalores” que atropelam os seres humanos todos os dias. Discernimento, educação e responsabilidade, faltam. Bastam a distração e o gosto pessoal para as normas perderem o sentido e a ética cair em desuso. A lei, encarregada de disciplinar o comportamento humano, e os instrumentos de orientação para a cidadania perdem sua razão de ser. Somente valem o sucesso, o brilho pessoal, a vantagem em tudo.

Como pode se perceber, há um consenso ao afirmar que a ética se refere ao comportamento humano, orientado por regras de boa conduta na convivência em sociedade. O que será notado é que não se pode estabelecer como e o que são esses comportamentos ou o que é certo ou errado, pois isso dependerá do cenário ao qual o indivíduo estará inserido. Suas atitudes serão determinadas pelo tempo histórico, pela localização, pela sociedade na qual ele vive. Seu comportamento será definido pelo cenário por ele ocupado.

Segundo Singer³⁹ (2002, citado por PENNA, 2008), a teoria do subjetivismo ético se contrapõe a teoria do relativismo; sendo que esta última baseia-se nas crenças e nos costumes dentro dos quais fomos criados como orientador dos princípios éticos, exercendo grande influência sobre nós ao distinguimos o certo do errado, o bem do mal. Já no subjetivismo ético, a noção dos valores ou juízos são pessoais e ficam submetidos à aprovação ou desaprovação da própria pessoa e não da sociedade em que ele vive. Ainda, segundo o autor citado, a teoria do subjetivismo parece estar mais de acordo com o mundo contemporâneo, uma vez que valores universais como honra, dignidade e honestidade estão cada vez mais em

³⁹ SINGER, P. *Ética prática*. Tradução Jefferson Luis Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

desuso, ou em outras palavras, conforme já comentado, a sociedade atual vive uma crise de valores.

De acordo com Trasferetti⁴⁰ (2006, citado por PENNA, 2008) o filósofo Manfredo Oliveira entende a situação como

uma crise de sentido que afeta, hoje, a estrutura humana. Trata-se de uma crise séria e complexa que envolve mudanças profundas que norteiam as ações sociais dos indivíduos. As pessoas estão ficando cada vez mais isoladas, caminhando sozinhas em busca de auto-realização, prazeres que nunca são atendidos e uma felicidade consumista que nunca é totalmente alcançada.

Penna (2008) ressalta que, "em momento algum, o estudo da ética se baseia em ensinar o que é certo ou errado, mas conscientizar os indivíduos da complexidade moral diante das escolhas". No entendimento deste autor, para a MB é justamente o contrário, deve-se manter o foco em ensinar o que é certo e errado, evitando que seu pessoal descambe para sua ética pessoal, esquecendo os valores morais da instituição. A melhor forma de se perpetuar isso é pelo exemplo daqueles que exercem a liderança estratégica, de forma que os escalões inferiores tenham um farol a ser seguido e por meio de um investimento maciço na formação do pessoal, no que tange à criação, à perpetuação e, se necessário, à modificação dos valores éticos e morais no sistema de atitudes de seu pessoal. Outra importante ferramenta, que será tratada no capítulo seguinte, diz respeito à utilização do endomarketing⁴¹.

No capítulo anterior, analisamos as teorias motivacionais e pudemos constatar que as três teorias estudadas eram baseadas em satisfação das necessidades. Portanto, entende-se que se trata de um tema de alta relevância, mormente no mundo nupérrimo.

O líder moderno deve, portanto, procurar conhecer bem seu ambiente de trabalho e analisar sempre seus subordinados, identificando as características individuais de cada um

⁴⁰ TRASFERETTI, J. *Ética e responsabilidade social*. Campinas: Alínea, 2006.

⁴¹ Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x29.htm>> Acesso em: 04 Jul. 2015.

deles, seus anseios, suas motivações, suas preocupações não só no ambiente de trabalho, mas também fora dele e principalmente sua interação dentro do grupo. Em suma o líder deve conhecer as necessidades de seus subordinados e procurar satisfazê-las, de modo a aumentar o grau de satisfação dos seus liderados e da mesma forma coibir a desmotivação. Não se deve, entretanto, conforme já comentado no capítulo anterior, confundir vontade com necessidade.

Nesse sentido, Hunter⁴² apresenta o conceito de líder servidor, no qual o papel do líder não seria o de impor regras e dar ordens aos subordinados, mas o de servir a eles, no sentido de identificar e remover todos os entraves que possam estar dificultando o desempenho no cumprimento de suas tarefas. Usando as palavras do autor "remover os obstáculos seria servir as pessoas". Segundo ele, "infelizmente, muitos gerentes colocam obstáculos em vez de removê-los".

Mas o que esse conceito tem a ver com o mundo de hoje? Segundo Hunter⁴³, trata-se de uma quebra de paradigma, necessária à adaptação às rápidas mudanças que estão a ocorrer no mundo, para as quais não se pode ficar paralisado, sendo necessário desafiar as próprias crenças. "Se uma organização não está desafiando suas crenças e velhas maneiras de fazer as coisas, a concorrência e o mundo simplesmente a ultrapassam".

Ainda segundo o autor as pessoas tendem a resistir as mudanças e explica:

A mudança nos desinstala, nos tira da zona de conforto e nos força a fazer coisas de modo diferente, o que é difícil. Quando nossas ideias são desafiadas, somos forçados a repensar nossa posição, e isso é sempre desconfortável. É por isso que, em vez de refletir sobre seus comportamentos e enfrentar a árdua tarefa de mudar seus paradigmas, muitos se concentram em permanecer para sempre paralisados em seus pequenos trilhos (HUNTER, 2004, p. 44)

Para ele o modelo vigente e até então considerado de sucesso, pode ser representado por um estilo piramidal de administração herdado de séculos de guerra e por conseguinte das Forças Armadas, conforme representado na figura a seguir.

⁴² Hunter, 2004, p.42-51.

⁴³ *Ibidem*.

VELHO PARADIGMA



Fig 4. (HUNTER, 2004, p.47)

Relaciona-se nesse modelo as funções exercidas nas Forças Armadas com as funções das instituições de hoje, colocando na base os soldados, que nas organizações típicas são substituídos pelos empregados ou associados e faz os seguintes questionamentos: "Onde está o cliente neste modelo? Quem está mais próximo do cliente, o presidente ou os caras (sic) que executam e agregam valor ao produto? [...] Este é um bom modelo ou paradigma para dirigir uma organização hoje?" Segundo o autor, é inegável que esse foi um modelo de muito sucesso e que por conta disso, conforme acima explicado, existe uma grande reação à mudança. Ocorre, no entanto, que nesse modelo "todos estão olhando para cima, para o chefe, e longe dos clientes". Em um mundo competitivo como o de hoje em que as empresas precisam lucrar o principal foco deve estar no cliente, são as necessidades dos clientes quem têm que ser prioritariamente atendidas, mas num modelo como este, todos estão preocupados em agradar o chefe e esquecem dos clientes.

Dessa forma, Hunter⁴⁴ acredita que no modelo adequado para enfrentar os novos desafios, nessa entrada do novo milênio, o cliente deva estar no topo, caso contrário, com clientes insatisfeitos e mal servidos, em breve todos estarão desempregados, e propõe inverter a pirâmide, conforme apresentada na figura a seguir, postulando-a como o "novo paradigma".

⁴⁴ *Ibidem.*

NOVO PARADIGMA

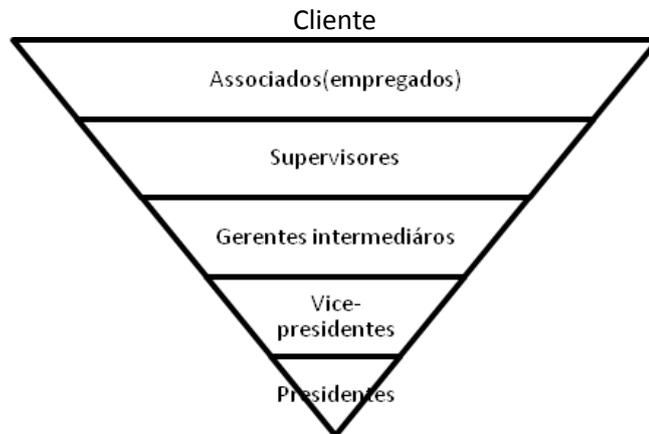


Fig 5. (HUNTER, 2004, p.50)

Nesse modelo, Hunter⁴⁵ imagina uma organização cujo foco principal seja servir o cliente, na qual os empregados na linha de frente sejam os responsáveis por servi-los e garantir suas verdadeiras necessidades e que os supervisores passem a enxergar seus empregados como clientes, identificando e satisfazendo suas necessidades e assim por diante. Esse novo paradigma é a base do seu conceito de líder servidor, que ele resume como "alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente".

Nota-se que ao elaborar a pirâmide do "novo paradigma", Hunter⁴⁶ não mais relaciona as funções das Forças Armadas com as das Organizações. Será que ele não considera a possibilidade de aplicação deste modelo nas instituições militares? Infelizmente essa resposta não nos é dada. Entretanto, talvez o autor não tenha feito essa relação pelo fato das Forças Armadas não possuírem clientes na acepção da palavra, mas se imaginarmos as metas estrategicamente traçadas como os clientes a serem atendidos, na qual o líder deva remover todo e qualquer obstáculo para que tais metas sejam alcançadas, esse conceito pode ser

⁴⁵ Hunter, 2004, p.42-51.

⁴⁶ *Ibidem.*

extremamente útil para o aumento da efetividade das Forças, obviamente não esquecendo os princípios hierárquicos e disciplinares, que são basilares para as Forças Armadas.

Dentro desse contexto o conhecimento individual de cada membro do grupo é muito importante, de forma a se prevenir e corrigir qualquer comportamento desviante, entretanto o conhecimento e a satisfação das necessidades do grupo como um todo também é muito importante, uma vez que propiciará um bom ambiente de trabalho, pautado na confiança mútua.

Nesse sentido, o conhecimento da tendência de comportamento das diferentes gerações é de extrema importância para os líderes diretos no sentido de condução de seus grupos e mais importante ainda para a liderança estratégica no tocante ao recrutamento, capacitação e retenção do capital humano.

O conceito de geração tem origem em análises sociológicas, na qual se dividiam os seres humanos em faixas etárias, e costumavam defini-las a cada 25 anos, entretanto, o referido termo, mais recentemente, passou a ser usado, pelos meios de comunicação, para identificar movimentos culturais e políticos ou desenvolvimentos tecnológicos. Ocorre, então, que as gerações atualmente listadas, não obedecem mais faixas etárias prefixadas. Portanto, encontramos hoje as seguintes gerações no mercado de trabalho:

Baby boom: São os nascidos após a II Guerra Mundial, entre os anos de 1945 e 1960. Foram jovens nas pulsantes décadas de 60 e 70. Atualmente, são os profissionais na faixa etária acima dos 50 anos.

Geração X: Filhos dos baby boomers, nasceram a partir da década de 1960 até o início dos anos 80. Atualmente, estão na faixa dos 35 aos 50 anos.

Geração Y: Nascidos após o início da década de 80 até meados dos anos 90, esses profissionais são extremamente conectados e têm um perfil multitarefa. Estão perto dos 30 anos e estão sendo sucedidos pela **Geração Z**, os chamados nativos digitais. (MAZZI, 2014).

Verifica-se que a geração Baby boom, encontra-se hoje na MB, na posição de líderes estratégicos e, portanto, não necessitam de uma análise mais aprofundada e sim das informações obtidas das demais gerações de forma a orientar as políticas relativas ao capital humano da Força.

Segundo Santos et al ⁴⁷, Kuntz⁴⁸, Viana⁴⁹, Olhar Digital⁵⁰ (2011, 2009, 2008, 2011, citados por SERTÃ, 2013), os indivíduos que compõem a geração X são aqueles que

Viveram a Guerra Fria, o aparecimento da AIDS, a queda do muro de Berlim e presenciaram ou participaram do movimento *hippie* e da revolução sexual. Sofreram muito com a instabilidade econômica mundial e o medo do desemprego, viveram uma sociedade em que havia aumento do divórcio, descrença no governo, desconfiança de lideranças, apatia política, além de terem presenciado o início da internet e sido influenciados por programas de televisão, o que gerou um aumento do consumismo, reorientando o modo de viver e agir das pessoas.

Como consequência, possuem as seguintes características: pregam a paz e a liberdade de escolha; ficam mais tempo nas empresas que a geração Y, por medo do desemprego; valorizam o trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais, já que o trabalho é encarado como aquele que paga as contas; buscam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, preocupando-se com a qualidade de vida, porém, muitas vezes, os valores pessoais são colocados em segundo plano na busca dos objetivos: e são motivados por oportunidades de desenvolvimento e empregabilidade e trabalho mais independente, flexível e criativo.

Portanto, nota-se, das características listadas, que os componentes dessa geração possuem uma tendência menor à evasão, pela necessidade de segurança, representada pela garantia do emprego e do salário, o qual garante a realização da satisfação consumista, entretanto, o resultado de uma pesquisa, realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH/RJ) e comentada por MAZZI (2014), parece indicar a necessidade de qualidade de vida e oportunidades de desenvolvimento, como os traços mais marcantes dessa geração, uma vez que a referida pesquisa indicou como principais fatores de retenção, citados pelos entrevistados, nas empresas: Ambiente de trabalho positivo (37%), relacionamento saudável (36%), oportunidades de desenvolvimento (32%) e somente em quarto lugar os salários com (29%). Os dois primeiros fatores são indicativos de qualidade de vida no

⁴⁷ SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. *O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby Boomers*. 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

⁴⁸ KUNTZ, Ana Paula. Entendendo as gerações X e Y: imediatistas e irreverentes, os representantes da geração y chegam ao mercado de trabalho para mostrar que falta de cerimônia pode ser excesso de competência. *Revista Você S/A*, São Paulo: Abril, edição 135. abr. 2009.

⁴⁹ VIANA, Fernando. *Os novos tempos: a convivência das gerações X e Y nas empresas*. 2008. Disponível em: <<http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

⁵⁰ Gerações X, Y e "baby boomers": quem são? OLHAR DIGITAL, abr. 2011. Disponível em: <http://olhardigital.uol.com.br/noticia/geracao_y_conheca_os_jovens_que_nasceram_junto_da_revolucao_tecnologica/17385>. Acesso em: 22 jun. 2015.

trabalho, mas não podemos esquecer que existe qualidade de vida privada, o que pode concorrer para a rejeição da vida a bordo dos navios, notadamente pela ausência familiar. Então, se de um lado essa geração não denota maiores preocupações para a liderança estratégica quanto à evasão da força, por outro indica a necessidade de criação de mecanismos que inspirem a permanência dos militares a bordo de nossos meios navais.

Como foi dito, a necessidade de segurança é um dos fatores relevantes para essa geração, pode-se portanto visualizar como ponto de partida para aumento do interesse pela vida de bordo, uma política de assistência social e de saúde que privilegie prioritariamente os familiares dos militares efetivamente embarcados nos navios.

Referente a Geração Y, os mesmos autores mencionados e citados por SERTÃ (2013), nos ensinam que

O momento histórico e socioeconômico em que a geração Y se desenvolveu e vivenciou corresponde à revolução tecnológica, tendo essa geração se conectado desde cedo ao mundo digital (à internet), proporcionando-lhes facilidades para lidar com novas tecnologias e permitindo-lhes acesso fácil e rápido às informações, de modo a encontrarem respostas para suas dúvidas sem necessitar de ajuda. Além disso, não presenciaram nenhuma ruptura social, viveram com prosperidade econômica, liberdade política e democracia, e muitos foram criados por babás, em creches ou por avós, [...].

Como consequência disso, possuem as seguintes características: excesso de segurança; independência; aceitam a diversidade; são críticos; questionadores; agitados; inquietos; instáveis; distraídos; insubordinados (indiferentes em relação à autoridade, admirando a competência e comportamento ético e não a hierarquia); impacientes; imediatistas; especialistas na realização multitarefa; ambiciosos; exigentes quanto ao seu trabalho e à qualidade de sua vida, sendo o trabalho encarado como uma fonte de satisfação (realização pessoal) e de aprendizado, valorizando menos a permanência em uma única empresa que as gerações anteriores, não tendo medo do risco de demissão; buscam o reconhecimento; são individualistas; egoístas (leais a si mesmos), priorizando seus interesses próprios, dificilmente abrindo mão de satisfazer um desejo pessoal em detrimento de um emprego, permanecendo nas empresas enquanto elas permitirem que seus projetos profissionais sejam atendidos; bem informados; generalistas ou superficiais; gostam de variedade, desafios e oportunidades; são capazes de resolver problemas; e preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos.

As características da referida geração demonstram uma grande probabilidade de evasão da força, haja vista que não se preocupam com a segurança. A estabilidade no emprego é uma mera consequência, não um fim, novos desafios são fatores motivacionais, o trabalho é considerado uma fonte de prazer e não uma obrigação, o interesse particular prevalece em

detrimento de qualquer sentimento de fidelidade, portanto a retenção dessa fatia do mercado de trabalho, que hoje no Brasil representa cerca de 40%⁵¹, tem se tornado uma preocupação constante para os estudiosos de Recursos Humanos (RH). "Estratégias de atração e retenção de talentos dessa geração estão no escopo de trabalho de muitos líderes brasileiros"⁵². Mas porque essa preocupação se essa geração demonstra tantas características indesejáveis à administração das empresas? Não obstante o considerável percentual do mercado de trabalho (40%), existe uma percepção, segundo os analistas de RH, que os componentes de tal geração, também, por conta de determinadas características, são peças fundamentais para o desenvolvimento das empresas. Dentre essas peculiaridades, mencionadas na citação de Sertã (2013), destacam-se a facilidade de adaptação às diversidades, a criticidade, a capacidade de questionar, a ambição, o perfil multitarefa, o acesso a informação, a capacidade de generalizar, a agilidade, a inovação e a capacidade à resolução de diferentes problemas. Essa dicotomia leva então à seguinte indagação. Como lidar com esses profissionais? Esse questionamento deve fazer parte da pauta de preocupações de nossa liderança estratégica, uma vez que os atributos comportamentais dessa geração são importantes para as instituições que pretendem se manter atualizadas no mundo de hoje.

Segundo o diretor da Hays, consultoria de RH, Luis Fernando Martins⁵³ "Os funcionários da geração Y buscam um plano de carreira consistente, que abra muitas possibilidades de crescimento e aprendizado. Cabe ao líder ter essa sensibilidade, caso contrario esses jovens não se acomodarão. Eles vão sair em busca de algo que lhes de mais prazer". Acrescenta André Luiz Dametto, sócio-diretor da ALD Consultoria⁵⁴, que "a geração Y não faz nada por fazer. Quer encontrar sentido em tudo, deseja encarar o trabalho como um

⁵¹ GERAÇÃO Y: como os profissionais nascidos a partir da década de 1980 encaram o mercado de trabalho e o que as empresas estão fazendo para retê-los. *O Globo*, Rio de Janeiro, 29 mar. p.1-3, 2015. Seção Caderno Boa Chance.

⁵² *Ibidem*.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ *Ibidem*.

momento de prazer. São jovens extremamente engajados, mas podem ser muito distraídos, caso não tenham motivação".

O gerente de Recrutamento da Google para a América Latina, Daniel Borges⁵⁵, comenta que a ideia primordial para essa geração é "manter os funcionários produtivos e felizes. - A palavra certa não é reter profissionais. Trabalhamos para que a pessoa se sinta motivada a desenvolver sua carreira aqui e tenha orgulho de fazer parte do grupo".

E como a MB deve lidar com essa juventude "em ebulição"? É preciso ter em mente que esses jovens profissionais necessitam ser motivados, é necessário estar atento às suas expectativas, criando-se programas específicos para atender a essas necessidades. Nota-se que voltamos ao atendimento das necessidades tão preconizado por James Hunter e anteriormente comentado. Mas, no caso dessa geração é importante incluir mais um fator de fundamental importância, é preciso dar a esses jovens objetivos bem definidos a serem vencidos, entende-se que não existe mais espaço para aquela tradicional parada de distribuição de ordens. É preciso fazer o jovem militar entender o porquê de determinadas ordens, é preciso fazer com que ele se sinta importante para a instituição, e que ele é fundamental para a MB, dando-lhes, portanto, um propósito. Com isso, o papel do líder cada vez mais se sobressai ao papel do chefe.

Alguns dados obtidos na pesquisa realizada pela consultoria de RH Hays⁵⁶ com mil jovens em todo o Brasil, em 2014, são interessantes no sentido de ajudar no planejamento de programas específicos para essa geração:

Quatro fatores influenciam a escolha de um empresa pelo profissional da geração Y. Em ordem de importância, são eles: benefícios oferecidos; possibilidade de crescer rapidamente; treinamento e desenvolvimento; e oportunidade de continuar os estudos. [...]

⁵⁵ *Ibidem.*

⁵⁶ GERAÇÃO Y: como os profissionais nascidos a partir da década de 1980 encaram o mercado de trabalho e o que as empresas estão fazendo para retê-los. *O Globo*, Rio de Janeiro, 29 mar. p.1-3, 2015. Seção Caderno Boa Chance.

O objetivo era descobrir o que eles buscam no mercado de trabalho, que tipo de carreira perseguem, as conquistas que esperam ter e os motivos de satisfação em seus empregos. Com relação a este último aspecto, quase metade (49%) afirmou: as oportunidades de aprender e desenvolver habilidades são os pontos mais valiosos em um emprego. A remuneração financeira correspondeu a 45% das respostas.

Se a geração Y, que representa uma grande parcela dos militares da MB, já é uma grande preocupação na gestão de pessoal, o que dizer da geração Z, o nativos digitais, que começam a compor as fileiras do CN, EN e EAM? Essa nova geração que começa a entrar no mercado de trabalho, apresenta praticamente as mesmas características da geração anterior, só que potencializadas; o que significa dizer que os problemas de compatibilização das necessidades da Força com as dos nativos digitais, também, será aumentada.

Em termos de planejamento estratégico, é extremamente importante que a MB comece a se preparar para receber essa geração, que não conheceu o mundo sem internet, segundo Mendonça (2015) eles "querem tudo para agora. São críticos, dinâmicos, exigentes, sabem o que querem, autoditadas, não gostam das hierarquias nem de horários poucos flexíveis".

O doutor em comunicação Dado Schneider⁵⁷ (citado por MENDONÇA, 2015), afirma que "eles enxergam o mundo diferente. Sua relação com o tempo é outra, é online, a maneira como lidam com hierarquias e a autoridade, enfim, tudo é diferente para a geração deste milênio e as organizações devem se inspirar nela". Mas a observação mais intrigante para a força diz respeito à hierarquização, segundo ele "A verdade é que eles são bastante maduros, assertivos e vão ser os chefes da geração Y em poucos anos".

Na MB é impossível essa inversão de papéis, haja vista que a hierarquia e a disciplina são seus alicerces estruturantes e a geração Y será sempre mais antiga que a Z. Então será possível resolver essa questão? Acredita-se que sim, mas, para isso, é necessário que a liderança estratégica desenvolva um adequado planejamento na gestão de pessoal, com ênfase

⁵⁷ O professor Dado Schneider trabalhou como publicitário por 20 anos. Foi executivo de marketing da Claro e consultor de grandes empresas nacionais. Há três anos viaja por todo o Brasil como palestrante. Em sua palestra, procura mostrar para as Gerações X e Y o elevado grau de digitalização que já possui a Geração Z. YouTube. Publicado em 25 de jun de 2012.
Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=My1eb19F8eE>>.

na preparação e formação dos líderes diretos e na criação de mecanismos que venham ao encontro dos anseios dos mais novos integrantes da força, capazes de mantê-los motivados e integrados com a instituição.

Da mesma forma que a evasão da marinha já é uma realidade para a geração Y e será para a Z, também é um problema a fuga da vida de bordo; mas diferentemente da geração X, os aspectos de qualidade de vida dessas gerações não estão relacionados aos laços familiares, seus integrantes são muito independentes para isso; o que esses jovens desejam é um bom ambiente de trabalho, divertido, bem-humorado, alegre e amigável. Eles desejam agitação, desafios e querem ser ouvidos em suas opiniões, a possibilidade de aperfeiçoamento é extremamente atrativa para eles, mas no final das contas o que mais interessa é a disponibilidade de tempo para pôem em prática tudo que desejam.

Aliás, tempo é uma das maiores e mais preciosas necessidades no mundo de hoje e entende-se que deve ser uma das grandes preocupações da Liderança Estratégica na MB.

A maior concentração de seu pessoal encontra-se no Rio de Janeiro, tida como sede da Marinha, diferentemente do Exército Brasileiro (EB) e da Força Aérea Brasileira (FAB), que possuem uma distribuição equilibrada de seu pessoal pelo território nacional. Dessa forma, a Marinha optou por não dispor de PNR na sede, pois em teoria seus militares teriam suas moradias próprias e não necessitariam desse auxílio. Não cabe entrar no mérito se foi ou não uma decisão acertada, mas é fato que a situação de hoje é bem diferente da época em que foi tomada.

Os preços das moradias no Rio de Janeiro aumentaram vertiginosamente e nosso pessoal não consegue adquirir ou alugar imóveis próximos das suas OM, em paralelo o trânsito no Rio de Janeiro se transformou num verdadeiro caos, com meios de transportes inadequados. O resultado é que, em função dos horários rígidos de trabalho, a grande maioria é obrigada a acordar extremamente cedo para não se atrasar na chegada a bordo e no regresso

para suas residências enfrentam de 2 a 3 horas de trânsito, comprometendo o principal bem que os seres humanos almejam nesse novo milênio: O tempo.

Não obstante a perda de tempo, muitos, principalmente as praças, moram em locais extremamente perigosos e hostis aos militares, como as favelas dominadas pelo tráfico. Comprometendo uma outra necessidade básica: A segurança.

Um outro fator que agrava a situação é que a população da MB, que outrora era basicamente formada por cariocas, agora apresenta uma mescla maior, com militares de diversas regiões, que chegam ao Rio de Janeiro sem qualquer tipo de apoio em termos de moradia. O autor desta monografia pôde constatar pessoalmente esta ocorrência em seu último comando na Base Almirante Castro e Silva (BACS), em que quase a totalidade de marinheiros egressos das EAM, ao chegarem para servir se tornavam crônicos⁵⁸, permanecendo nesta situação na maioria dos casos por mais de um ano.

Corroborando com o que acaba de ser relatado é importante mencionar a experiência vivida por este autor, nos 20 anos em que serviu no âmbito da Força de Submarinos. Em 1993 ano em que cursou submarinos, notava-se uma baixíssima procura pela profissão, que devido as suas características, sempre possuiu um caráter de voluntariado, tanto para oficiais quanto para praças. A média de oficiais alunos formados no Curso de Aperfeiçoamento de Submarinos para Oficiais (CASO) girava em torno de dez oficiais, mas em 1991 formaram apenas 3, 5 oficiais em 1992, 3 oficiais em 1993 e em 1994 apenas 2.

Medidas para reverter tal quadro estavam em andamento, mas a mais importante delas foi sem dúvida a construção de um PNR para os submarinistas embarcados, tanto oficiais quanto praças. Estamos falando do Condomínio Netuno, localizado a 10 minutos da BACS, a Base de Submarinos. Cumpre ainda ressaltar, que ao lado do condomínio existe uma Policlínica Naval. Portanto os militares submarinistas passaram a contar com residência e

⁵⁸ Crônico: denominação dada aos militares que residem a bordo de suas OM.

assistência médica para si próprios e seus dependentes muito próximas, o que representa uma economia de tempo enorme na vida desses militares.

Essa medida sem dúvida alavancou a procura pela carreira e hoje faltam vagas para atender toda a demanda de militares interessados na profissão.

Pode-se perceber, ainda, que esse diferencial provoca uma grande disparidade no nível de motivação dos profissionais, nos últimos cinco anos, o autor desta monografia passou os 3 primeiros no comando de um submarino e os dois últimos no comando da BACS. É inegável o diferencial motivacional encontrado entre esses militares. Ao passo que no submarino, em 3 anos, houve apenas um problema disciplinar e uma disponibilidade de mão de obra efetiva de quase 100%, na BACS ocorreram incontáveis problemas disciplinares, mas o que mais chamou a atenção é que a mão de obra indisponível girava em torno de 30%, a grande maioria por dispensa médica ou licença para tratamento de saúde (LTS), mas casos como dependência de álcool e outras drogas também não eram raros.

O que se pretendeu mostrar com essas experiências foi a importância do fator tempo no planejamento estratégico da liderança, obviamente que ninguém espera que surjam PNR de uma hora para outra, já que os custos para isso são enormes e vivemos numa época de restrição orçamentária, o que se sugere é que nossa liderança estratégica, em seus planejamentos vislumbre medidas que potencializem o aproveitamento de tempo de seu pessoal, a disponibilidade de PNR é apenas um bom exemplo.

4 MODERNAS TÉCNICAS DE GESTÃO E SUAS RELAÇÕES COM A LIDERANÇA

No entendimento deste autor a gestão de pessoal e a liderança estratégica não são processos excludentes, muito pelo contrário, são processos correlatos e complementares, no sentido que um apoia o outro. Uma adequada liderança é fundamental na gestão de pessoal, que, por sua vez, pode ser uma peça essencial na motivação dos seguidores.

Como já comentado anteriormente a liderança é composta por um tripé composto por líder, liderado e contexto, daí a importância de se conhecer as modernas técnicas de gestão de recursos humanos, o que propiciará ao líder ferramentas adequadas na condução de seus liderados.

No capítulo anterior foi ilustrado como a "era da informação", representada pelos significativos avanços tecnológicos, tem influenciado o modo de vida contemporâneo e por conseguinte como isso tem interferido nos aspectos da liderança. Pretende-se agora mostrar algumas modernas técnicas de gestão de pessoal que podem ajudar no planejamento da liderança estratégica, de forma a fazer frente a esses novos desafios. Dentre os processos elencados, destacam-se a gestão do conhecimento, a gestão por competência, o endomarketing e a avaliação 360°.

Assim, nesse cenário de avanços tecnológicos e constantes transformações, deparamo-nos com uma gama de informações cada vez maior. Mas, será que é possível aproveitar essa quantidade de subsídios em prol da própria instituição e do seu pessoal? Acredita-se que sim, não só a liderança estratégica, mas outras áreas da gestão de pessoal, podem fazer uso da gestão do conhecimento de forma a otimizar toda a sapiência existente dentro das organizações.

A memória do ser humano é limitada e o tempo disponível, conforme já comentado, é cada vez mais escasso, segundo Silva Filho (2001), "Isto conduz a necessidade de buscar formas mais eficientes de coletar e processar apenas as informações necessárias no nosso cotidiano. É humanamente impossível digerir a imensa quantidade de informações colocadas a disposição das pessoas". Evidencia-se, portanto, a necessidade de se criar um processo customizado, capaz de identificar, gerenciar, distribuir, descartar e armazenar conhecimentos de forma mais inteligível aos interesses da instituição e de seus usuários, conhecido como gestão do conhecimento.

No mundo moderno, o valor de uma empresa deixou de ser medido apenas pelo capital e por sua capacidade de gerar lucro. Um outro parâmetro, o conhecimento, passou a agregar valor aos bens dessa empresa, na medida em que a instituição que o detém estará sempre em posição mais vantajosa em relação ao seu concorrente e uma vez que tal conhecimento será fundamental na geração de lucro e conseqüente aumento de capital.

Paralelamente esse acúmulo de conhecimento será um fator motivador, agregador e de retenção do capital humano da empresa, principalmente para as gerações mais jovens, ao passo que suas necessidades de desenvolvimento pessoal estarão, concomitantemente, sendo atendidas, além do que o conhecimento é um valioso instrumento de convencimento e influência do ser humano.

Segundo Santos (2007, citado por HONORATO 2014), "os indivíduos detêm conhecimentos e habilidades que não estão disponíveis em manuais, exigindo-se formas de comunicar e registrar essas informações para transmitir aos demais participantes da organização".

A MB, como qualquer instituição, necessita de formas de disseminar os conhecimentos em âmbito interno, sendo que no seu caso específico em vez de busca de lucros e aumento de capitais, visa prioritariamente o cumprimento de metas, sendo, portanto, nesse mister a disseminação adequada dos conhecimentos, fator preponderante para o aumento da efetividade da Força.

Observa-se que na MB esse é um problema mais grave a ser enfrentado que nas empresas, uma vez que além da evasão da Força, problema também enfrentado pelas demais instituições, conforme características apresentadas pelas gerações Y e Z, existe ainda uma grande rotatividade interna de pessoal, devido aos requisitos de carreira, movimentações sociais, atendimento de movimentações como forma de privilegiar a meritocracia e transferências para a reserva. Isso representa um problema grande para a gestão do

conhecimento e seu enfrentamento deve fazer parte do planejamento estratégico da liderança e da gestão de pessoal.

Se de um lado existem perdas de capital intelectual em decorrência dessa rotatividade e evasão de pessoal, por outro bloquear as movimentações do pessoal, principalmente as por requisitos de meritocracia pode gerar uma desmotivação, mormente naqueles que se dedicam na busca dessa benéfica.

O intuito da gestão do conhecimento na MB é, justamente, mitigar os inconvenientes causados pela evasão e rotatividade do capital humano com consequente perda de capital intelectual.

A MB ao adotar a gestão de conhecimento estará atuando diretamente em fatores motivacionais do seu pessoal, uma vez que o seu correto uso significará, além das vantagens já comentadas, mais agilidade nos processos e consequente aumento de disponibilidade de tempo, conforme já tratado, a maior necessidade do ser humano no mundo de hoje.

A primeira vista pode parecer que a implantação da gestão de conhecimento na MB se concretizaria pela simples adoção de sistemas informatizados com grandes capacidades de armazenamento, registros em normas de procedimentos e diretrizes emanadas de escalões superiores. Ocorre, entretanto, que isso é apenas parte do processo, uma vez que existem segundo, Nonaka e Takeuchi⁵⁹ (1997, citado por HONORATO 2014), dois tipos de conhecimento, "o tácito ou informal e o explícito ou codificado, que, por sinal, não são entidades totalmente separadas e distintas, mas sim mutuamente complementares".

O conhecimento tácito é pessoal e muito difícil de formalizar ou mesmo parametrizar, não é visível a olho nu e requer que o seu detentor queira transmiti-lo e compartilhá-lo com outros. É caracterizado também por estar profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções e seus valores e ideais. O conhecimento explícito refere-se àquele que é objetivo, que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, que está documentado,

⁵⁹ NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 6. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

armazenado em determinado repositório, manual, banco de dados, fixado e codificado, que pode utilizar também palavras escritas e gráficos (HONORATO, 2014).

Assim, percebe-se que o conhecimento explícito estaria enquadrado dentro dessa lógica, entretanto isso não se aplica ao conhecimento tácito, sendo aí que entra a figura do líder, uma vez que, como nos ensina Honorato (2014), a transmissão do conhecimento tácito "baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar e compartilhar é sempre voluntário". Portanto, o líder deve motivar esse compartilhamento, valorizando seu capital humano, conhecendo perfeitamente cada componente do seu grupo, identificando suas capacidades e possibilidades de forma a explorá-las da forma mais eficaz possível. Deve, ainda, estabelecer uma cultura de trabalho em equipe, um ambiente de trabalho harmonioso e integrado, criando um clima favorável ao desenvolvimento e transferência de conhecimento.

Da mesma forma que é necessário para a liderança estratégica otimizar o conhecimento no interior da instituição, quer pela armazenagem de dados, quer pela transmissão voluntária de informações, também é muito importante no mundo de hoje ampliar a participação do ser humano nas organizações, de forma a aproveitar o efetivo potencial dos trabalhadores. Todo ser humano possui um potencial criativo e inovador, cabendo ao líder incentivá-los a colocar esse potencial em prática. Modernamente a ferramenta usada na área de recursos humanos para esse fim é a gestão por competência.

Assim Lana e Ferreira (2007), nos ensinam que

A gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas. Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários.

Quando os empregados adotam uma postura passiva e reativa, identifica-se na realidade alguma falha no processo de liderança, que pode ser tanto a nível estratégico, quanto

a nível operacional, portanto o processo da gestão por competência, também, inclui em seu rol de esforços o desenvolvimento, a capacitação, o planejamento e a avaliação da liderança e escolher um líder verdadeiramente capacitado faz toda a diferença num momento em que o seu papel tem se tornado cada vez mais essencial na gerência de recursos humanos. Mais adiante será mostrada uma poderosa ferramenta na apreciação do líder, a avaliação 360⁰.

Mas o intuito principal da gestão por competência está focada em outra perna do tripé da liderança, que é o liderado capacitando-o a melhor desenvolver suas tarefas, agora não só eficientemente, mas também eficazmente.

Eficiência e eficácia são dois conceitos muito utilizados na gestão de empresas. A eficiência avalia como se faz. Diz-se que uma operação foi realizada de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos na obtenção de um determinado resultado. A eficácia avalia até que ponto se alcançou um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado.

A eficiência melhora-se otimizando continuamente as operações. Através da padronização e especialização, as empresas procuram obter o máximo rendimento com o mínimo de recursos (humanos, financeiros, materiais, tempo). Para aumentarem a eficiência, as empresas analisam detalhadamente os processos medindo recursos e resultados procurando obter ganhos incrementais.

A eficácia mede o grau de atingimento de resultados. Quanto mais eficaz for uma tarefa, melhores os resultados. A máxima eficácia é atingida com o alcance total dos objetivos (QUAL..., 2010)⁶⁰.

Percebe-se, portanto, que em função da alta competitividade existente no mercado globalizado, que as empresas passaram a focar em seus resultados, como forma de enfrentar a concorrência. Para a MB entende-se resultados como cumprimento de suas metas previamente traçadas, com conseqüente aumento de sua efetividade. Para tanto é preciso ampliar as capacidades e competências de seus militares e servidores civis e a gestão por competência se apresenta como uma importante ferramenta para a liderança.

Não existe melhoria de resultados sem que o capital humano esteja devidamente preparado, não adianta investir apenas em maquinários e evoluções tecnológicas se o utilizador desses recursos não souber usá-los. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p.32)

⁶⁰ QUAL é a diferença entre eficiência e eficácia? *Portal Gestão*, jul. 2010. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/item/6196-qual-%C3%A9-a-diferen%C3%A7a-entre-efici%C3%Aancia-e-efic%C3%A1cia.html>> Acesso em: 19 Jul. 2015.

apresenta o seguinte conceito "não existem organizações sem pessoas, exatamente pelo fato de que os recursos e a tecnologia não são autosuficientes: eles são inertes e estáticos [...] no fundo recursos e tecnologias funcionam como ferramentas ou instrumentos de trabalho das pessoas". Corroborando com essa ideia, Abrashoff (2002, p. 13) afirma que "a tecnologia é apenas um facilitador. São as pessoas que operam o equipamento que nos dão a vantagem em combate".

Entretanto, as pessoas por si só também não são suficientes. É preciso uma liderança estratégica adequada que oriente a instituição na busca da melhor gestão de seus recursos humanos, gerando as habilidades e competências necessárias para lidar com as mais diversificadas tecnologias existentes. Da mesma forma, espera-se dos líderes diretos o pleno domínio das ferramentas existentes de gestão de pessoal. Portanto a liderança estratégica orienta e gera os meios necessários à implantação dos sistemas de gestão, cabendo aos líderes operacionais colocá-los em prática.

E por que a gestão por competência é importante para MB? Em sua visão de futuro a Marinha será uma Força moderna, equilibrada e balanceada⁶¹, devendo dispor para tanto de meios de complexidade tecnológica bastante avançados e, como foi visto, necessita do potencial humano para operá-los. Portanto o modelo de gestão por competência possibilita

O contínuo desenvolvimento de pessoal, alinhada com as estratégias organizacionais favorecendo na aquisição de vantagens competitivas. Além de adequar os trabalhadores aos seus cargos, facilita a motivação e a produtividade; reforça o conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações; estabelece uma relação duradoura entre a organização e colaborador possibilitando a redução do turnover (PORTO; LIMA; MELO, 2014).

Entende-se assim, que esse modelo de gestão se coaduna perfeitamente com a visão de futuro da marinha, em que o recurso humano será ainda mais vital do que é hoje, sem pessoal devidamente capacitado ao exercício das funções vindouras a Força estará destinada ao

⁶¹ Disponível em: < <http://www.marinha.mil.br/html/missao-visao.html> > Acesso em: 27 Jul 2015

insucesso e a gastos desnecessários, sendo de suma importância que as competências do setor de pessoal andem em paralelo com os avanços tecnológicos.

Uma outra ferramenta bastante útil na gestão de pessoal, mais especificamente para a liderança estratégica, é o Endomarketing, que trata da utilização de técnicas de marketing voltada para o público interno. Para a MB, reveste-se de capital interesse, uma vez que possibilita a comunicação e disseminação de informações do mais alto escalão da Administração Naval com os demais níveis hierárquicos.

No mundo de hoje, um dos grandes problemas enfrentados pelas lideranças, nos diversos seguimentos, diz respeito justamente à comunicação com seus seguidores. Fazer com que seus colaboradores efetivamente entendam quais os objetivos e metas das organizações é um grande desafio. Assim, por meio do endomarketing, é possível obter a integração dos trabalhadores com os objetivos das instituições.

Segundo Mendes (2014), "a falta e/ou a má qualidade da comunicação em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável. A comunicação que se busca com o Endomarketing transcende a comunicação tradicional de apenas transmitir algo". No entendimento da autora, com a aplicação do marketing interno, "o que se busca agora é entendimento, alinhamento. Todos devem entender o que fazer e por que e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa".

Dessa forma, pode-se obter como resultado secundário o aumento da motivação, uma vez que tais técnicas, também, atuam no psicológico e emocional dos indivíduos, além do que, quando da inexistência de informações, prevalece o sentimento de isolamento, dando espaço à desmotivação.

Ainda segundo a autora, a comunicação deve existir, também, no sentido inverso, do subordinado para o superior, assim explica que

A receita para se obter o alinhamento desejado é comunicar, falar, falar, falar e disponibilizar meios para ouvir sempre seus empregados; para que desta forma os

empregados possam se engajar nos planos e programas da empresa. Sendo assim, todos crescem e fazem com que a empresa cresça junto. Tão ou mais importante que a comunicação voltada ao marketing externo, a organização necessita também usar a comunicação para fazer marketing para seus empregados. O empregado deve ser visto como o seu primeiro cliente - o cliente interno, que estando satisfeito, estará apto a satisfazer os clientes externos. Essa é a proposta do Endomarketing. A empresa deve desenvolver esforços para tal. Nesse caso, a comunicação é essencial para a empresa vender-se aos seus empregados (MENDES, 2014).

Analisando o histórico e a missão do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM)⁶², percebe-se que a MB, há bastante tempo, numa correta visão estratégica, demonstra preocupação com essa área de gestão; tanto que, em 1953, foi criado o Serviço de Relações Públicas da Marinha, àquela época com a sigla de SERPMAR e posteriormente, em 1961, com a sigla SRPM, que tinha a "finalidade de assessorar o Ministro da Marinha nos assuntos referentes às Relações Públicas [...] e que viria a consolidar, de forma definitiva e coordenada, a atividade de relacionamento institucional dos diversos setores da Marinha com os seus públicos interno e externo"⁶³. Em 1975, o SRPM foi elevado a Órgão Central da Administração Naval:

Além do papel de liderança sobre o Público Interno, com implicações no moral, espírito de corpo e fortalecimento das convicções e das Tradições Navais, cabia ao SRPM assegurar um fluxo de informações com o Público Externo e criar uma imagem da Instituição que favorecesse o desenvolvimento de uma consciência marítima, aproveitando, inclusive, as oportunidades decorrentes de escalas operativas nos portos nacionais, com vistas a captar o interesse e o apoio para as atividades relacionadas com a Marinha e o mar⁶⁴.

Fica evidenciado, portanto, a preocupação antiga com seu público interno. Dessa forma, com os recursos da época foram criados alguns projetos, sendo que o de maior destaque foi um periódico denominado "NOMAR", na realidade um noticiário naval que perdura até os dias de hoje, inclusive com sua versão online. Hodiernamente ocorre que a preocupação com o público externo se sobressai em relação ao interno, o que se justifica pelos contatos crescentes com este setor da sociedade. Isso pode ser observado claramente nas

⁶² Disponível em: <<http://www.ccsm.mb/historico>>, página da Intranet.

⁶³ *Ibidem*.

⁶⁴ *Ibidem*.

tarefas estabelecidas para o CCSM⁶⁵. Das 27 tarefas listadas, nenhuma delas é diretamente voltada ao público interno.

Uma outra constatação interessante é baseada na experiência profissional do autor desta monografia, que durante seus anos de serviço teve a oportunidade de conversar com várias Praças de diversas antiguidades, e constatou que a grande maioria não sabe sequer qual é a missão da Marinha, o que dirá de suas metas e objetivos. Isso demonstra um desalinhamento e um descomprometimento dos escalões inferiores com os objetivos da instituição, com conseqüente acomodamento e falta de motivação.

Fica evidenciada, portanto, a necessidade de se incrementar a política de endomarketing da MB, de modo a mitigar o distanciamento de seu pessoal com os objetivos da instituição. Quanto mais agressiva essa política melhor, pois os periódicos hoje existentes, voltados ao público interno, para que tenham um verdadeiro alcance, necessitam que o público vá até eles voluntariamente; o que pode, portanto, não ocorrer. O ideal é que a propaganda vá efetivamente até o seu alvo, obrigando-o de alguma forma a tomar contato com a mensagem que se deseja transmitir.

Para isso uma adequada integração dos profissionais de marketing e da tecnologia da informação se faz necessária. Um exemplo de bom uso dessa ferramenta seria a introdução de mensagens curtas e instantâneas nas estações de trabalho, em que o usuário só conseguisse prosseguir com o uso da estação após a leitura obrigatória da mensagem.

Nesse mesmo caminho, é necessária a criação de ferramentas que possibilitem os escalões inferiores manifestarem suas impressões a respeito da instituição, o que fornecerá um essencial e valioso feedback à liderança estratégica, orientando suas ações.

Não obstante a temática observada, a MB não pode perder de vista que seus militares podem estar sob influências indesejáveis, ocasionadas por propagandas psicológicas externas

⁶⁵ *Ibidem.*

nocivas ao moral da tropa e da instituição e extremamente presentes nos meios de comunicação da atualidade. Sendo assim, faz-se mister a parceria de duas áreas estratégicas de extrema relevância: A Inteligência Estratégica, para atuar na identificação dessas influências; e a Liderança Estratégica, para combatê-las, usando para tal o endomarketing, agindo diretamente no psicológico de sua tripulação e eliminando as influências externas.

Numa situação de crise, essa preocupação torna-se ainda maior, uma vez que o inimigo, por meio de técnicas de marketing e propagandas psicológicas aliadas aos inúmeros meios de comunicação hoje existentes, pode tentar interferir na vontade de lutar da tropa, cabendo à Liderança Estratégica se contrapor a tal situação.

Conforme já foi mostrado, a liderança no mundo contemporâneo se torna cada vez mais relevante, preponderando ao tradicional chefe, distribuidor de ordens e cumpridor de normas.

Na MB, em que pese suas estruturas basilares pautadas na hierarquia e na disciplina, nota-se um aumento muito grande de processos judiciais contra atos de superiores, gerando uma carga burocrática para a instituição, inclusive com a criação de estruturas específicas para fazer frente a essa nova demanda.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de investimentos na formação de verdadeiros líderes, bem como em efetivamente identificá-los, o que fornecerá melhores subsídios à Alta Administração Naval, na escolha e indicação para os cargos de Direção e Comando. Ao designar comandantes com capacidades em liderança, certamente que se estará concorrendo para a redução de problemas disciplinares e conseqüentemente possíveis casos judiciais.

A ideia que se levanta aqui não é, em hipótese nenhuma, deixar de cumprir com a justiça e disciplina, mas de recorrer a elas somente em caso de quebra da liderança, o que deve ser o farol para todos que tenham subordinados sob seu comando. Entende-se por quebra

de liderança os casos de contravenção disciplinar em que efetivamente seja necessário a punição do militar.

Como mostrado anteriormente, liderança é uma habilidade e como tal pode ser adquirida. Assim, Reis (2010) nos ensina que

Será mais fácil de inculcarmos nos nossos militares, subordinados ou não, que todos nos temos a capacidade de nos tornarmos melhores líderes e chefes mais eficientes e eficazes, bastando para isso desenvolvermos algumas das habilidades que compõem o conjunto de características desejáveis a até essenciais a um líder.

Mas como saber que alguma dessas habilidades está deficiente?

Ainda segundo o mesmo autor,

A avaliação na MB é feita de forma distinta para oficiais e praças. Temos a Folha de Avaliação de Oficiais (FAO) e a Escala de Avaliação e Desempenho (EAD) de nossas praças. Ambos são sistemas de avaliação global dos nossos militares, ou seja, não têm a finalidade específica de avaliar liderança. Pode-se dizer que em ambas, embora sejam distintas, o caráter de avaliação é bastante subjetivo e pode ter um resultado que está longe de refletir a realidade no que diz respeito à liderança. Na Marinha, temos a máxima: "Para cima é fácil enganar, para os lados é difícil e para baixo ninguém engana". Eu não seria tão taxativo como o dito popular na MB, mas que para cima é mais fácil enganar, disso não tenho dúvida. Desse modo, sendo a avaliação feita sempre pelo chefe e a mesma tendo um alto grau de subjetividade, é mais provável que nossas avaliações de liderança estejam um pouco defasadas da realidade (REIS, 2010).

Portanto, como se percebe pela atual sistemática de avaliação da MB, é difícil ter uma consciência exata da atuação do líder, se boa ou ruim; e quais aspectos são necessários melhorar, sendo mister uma forma mais objetiva de avaliação da liderança e que ao mesmo tempo possibilite o aprimoramento daqueles que estão exercendo cargos afetos a essa atividade. Nesse sentido, Hunter⁶⁶ (2006, citado por REIS 2010) nos apresenta um interessante conceito, o da avaliação 360° ou feedback 360°.

Esse conceito foi posto em prática pelo Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais - Batalhão Tonelero e segundo seu Comandante, O CMG (FN) José Firmeza Simões dos Reis, os resultados foram extraordinários e o pensamento que o impulsionou a seguir com

⁶⁶ HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo*. Rio de Janeiro, Sextante, 2006.

a experiência em lide foi o seguinte: "só posso ter a certeza que estou sendo um bom líder se meus subordinados acharem que sou"(REIS 2010).

Trata-se inicialmente de estabelecer fundamentos e padrões de comportamentos para os líderes, que posteriormente seriam colocados em questionários a serem respondidos pelos subordinados e pelo próprio militar (a proposta original de Hunter inclui, também, a avaliação dos superiores e de seus pares), a consolidação dos resultados seria feita pela confrontação dos questionários de autoavaliação com os respondidos pelos subordinados.

Os resultados foram passados aos oficiais avaliados em reunião de aconselhamento, onde tais oficiais puderam, efetivamente, identificar pontos que poderiam ser aperfeiçoados em suas condutas como líderes. Se de fato isso veio a contribuir para uma melhoria em suas habilidades não foi possível comprovar, uma vez que não ocorreram avaliações subsequentes, embora os oficiais em conversa posterior com o Comandante tenham avaliado que sim.

Além de uma excelente ferramenta de avaliação, verifica-se tratar-se, também, de uma técnica de endomarketing, na medida em que possibilita um elo de comunicação dos subordinados para com seus superiores; permitindo a estes últimos tomarem ciência de como estão sendo interpretados pelos seus subordinados. Assim, comportamentos desviantes do próprio líder podem ser corrigidos.

Cumprе ressaltar que essa experiência foi realizada em um Batalhão de Operações Especiais, com militares reconhecidamente comprometidos. Caso esse experimento seja ampliado a outros setores da MB, terá que ser adequadamente estudado e adaptado às realidades diferentes de cada seguimento da Marinha.

Tendo em vista que o exercício efetivo do comando só é possível mediante uma liderança eficiente e eficaz, a avaliação 360° dos próprios comandantes será uma extraordinária ferramenta na condução de sua tripulação. Entretanto, segundo Reis (2012), existem muitos pensamentos discordantes quanto ao uso dessa técnica na MB, por

considerarem este tipo de avaliação uma quebra de hierarquia. Segundo ele, inúmeras empresas e algumas Forças Armadas estrangeiras já estão adotando tal método e os resultados são extremamente favoráveis. Em sua opinião, não existe nenhuma quebra de hierarquia se o processo for conduzido de forma controlada e dentro de um grau de sigilo adequado, sendo na realidade "uma demonstração de desprendimento, humildade e vontade de melhorar apresentada pelo chefe" (REIS, 2012).

Muito mais do que a preocupação com a hierarquia, Reis (2012) apresenta uma outra razão mais lógica, embora menos evidente, para os pensamentos discordantes, que é "o receio do indivíduo de conhecer as próprias "imperfeições", particularmente se forem indicadas por um subordinado. O orgulho do ser humano é algo que dificulta e até impede determinadas realizações. A avaliação de liderança 360° é um exemplo disso".

Assim, entende-se que a utilização dessa ferramenta na MB pode ser extremamente útil, uma vez que a falha nesse quesito, numa situação extrema como a de combate, para a qual o líder naval deve estar preparado, pode levar à própria morte e a de seus subordinados, sendo razão mais do que suficiente para suplantarmos qualquer tipo de vaidade e orgulho pessoal.

5 CONCLUSÃO

Assim, conforme mostrado o mundo em que se vive hoje está envolto num cenário de profundas e rápidas transformações alavancado por um desenvolvimento tecnológico avassalador, o que resulta em um ambiente de perplexidade e incertezas. Portanto, para se sobreviver no mundo hodierno é necessário um adequado planejamento que possibilite fazer frente a esses novos desafios e que torne as instituições mais flexíveis, ágeis e sobretudo competitiva.

Mesmo para uma instituição como a MB, estruturada com base na disciplina e na hierarquia, e que não tem como finalidade a geração de lucro, faz-se necessária essa adaptação; uma vez que seu pessoal estará sujeito aos mesmos tipos de influências externas

que as empresas. E nesse contexto, a forma de condução do capital humano se torna fundamental para se alcançar os objetivos desejados. No caso da MB o cumprimento das metas traçadas em seu planejamento estratégico, com conseqüente aumento de sua efetividade.

Para tanto, foi visto que no mundo moderno, não existe mais lugar para os tradicionais chefes, investidos de poder pelo cargo e função que ocupam. As características dos trabalhadores de hoje, influenciados pelo ambiente que os circundam, exigem verdadeiros líderes em suas conduções. Assim, a instituição que ficar estagnada no tempo e não investir nessa habilidade, extremamente vital na condução dos seres humanos de hoje, estará fadada ao insucesso.

A habilidade de liderar, como foi visto, consiste na capacidade de alguém influenciar, positivamente, um grupo ou outra pessoa a agir voluntariamente no sentido de fazer o que o líder deseja. Essa habilidade, em que pese ter um componente individual, carisma pessoal do líder, pode e deve ser desenvolvida no sentido de capacitar os líderes na condução de seus seguidores. Dessa forma, o investimento na formação desses profissionais deve ser uma preocupação constante da Liderança Estratégica da MB, bem como a disponibilização de condições adequadas e das ferramentas necessárias para a gestão de seus recursos humanos.

Para um adequado desenvolvimento de suas habilidades o líder deve conhecer uma série de conceitos relativos a matéria e sua inter-relação com outras áreas como a filosófica, psicológica e sociológica. Deve, também, entender a crise de valores pela qual a sociedade contemporânea atravessa, como se processa a percepção, a motivação e a atitude no psicológico dos indivíduos, as principais teorias motivacionais, a possibilidade de se atuar no sistema de atitudes dos indivíduos, o conceito de cultura, de subcultura e de etnocentrismo.

O conhecimento das diferenças entre chefe e líder, poder e autoridade, são básicos para se compreender como a liderança é influenciada, tanto a nível estratégico, como

operacional e tático, pelas transformações que estão a ocorrer no mundo contemporâneo, uma vez que tais transformações, embora não alterem os conceitos e os objetivos da liderança, agem diretamente nas três pernas do tripé que a compõe; o líder, o liderado e o ambiente que os circunda. Assim, foi visto que esse ambiente tem tornado os liderados cada vez mais contestadores, com necessidades, valores éticos e morais, pensamentos, motivações e objetivos de vida, bastante diferenciados, por conseguinte, exigindo mais e mais do líder e sendo essa relação controlada por um conjunto de valores a conduzir o comportamento de ambos.

Portanto, para que a MB possa efetivamente formular uma estratégia de liderança e de gestão de pessoal é necessário conhecer sua interação com o mundo atual, como ele tem atuado na ética ou moral dos indivíduos, tendo em mente a supervalorização do ser diferente pela sociedade.

Na formulação dessa estratégia é importante conhecer a nova relação empregado/empregador, em função da alta competitividade nas relações comerciais gerada pelo mercado capitalista, na qual a qualificação dos empregados é fundamental para suas sobrevivências dentro das empresas, essa realidade decretou o fim da estabilidade nos empregos, gerando uma demanda maior na procura por cargos públicos, inclusas as Forças Armadas. Com isso, a MB tem incorporado em seus quadros, profissionais com nenhuma identificação com a carreira naval, sendo necessário a reversão desse processo mediante uma política adequada de recrutamento.

Deve-se, também, ter em mente que a teoria do subjetivismo ético, a qual está mais de acordo com o mundo vigente, representa um caminho contrário as necessidades da MB, sendo necessário manter o foco em ensinar o que é certo e errado, com um investimento maciço na formação do pessoal, no que tange a criação, perpetuação e se necessário a modificação dos valores éticos e morais no sistema de atitudes de seu pessoal.

Conceitos como o líder servidor, o velho e o novo paradigma e as tendências de comportamentos das diferentes gerações, levam a crer que a liderança baseada na satisfação das necessidades dos subordinados é uma realidade. E mesmo sendo a MB uma instituição militar, não pode ficar alheia a essa nova condicionante imposta pelo mundo contemporâneo. Portanto, no sentido de se incluir nesse cenário, o reconhecimento de que o tempo é o maior bem e maior necessidade dos seres humanos no mundo de hoje já é um excelente ponto de partida. Mas para isso, deve transformar esse reconhecimento em ação, adotando políticas de otimização do tempo dos subordinados e extinguindo toda e qualquer prática que leve a ociosidade. Enquanto a bordo, nossos militares devem ter seus tempos aproveitados ao máximo, entretanto observa-se que muitas vezes os próprios chefes, inadvertidamente, geram essa ociosidade ao longo do dia, comprometendo o horário normal de trabalho, conseqüentemente nossos militares acabam saindo de bordo mais tarde. Ocorre, que a chegada em suas residências não é proporcional ao tempo de permanência a mais na OM, esse retardo aumenta exponencialmente devido ao caos reinante no trânsito e nos meios de transportes.

Por fim, conforme mostrado a gestão dos recursos humanos e a liderança não são processos excludentes, são na realidade complementares, a medida que uma adequada liderança é fundamental na gestão de pessoal, que por sua vez pode ser uma peça essencial na condução dos seguidores. Assim, modernas técnicas de gestão de pessoal; como a gestão do conhecimento, a gestão por competência, o endomarketing e a avaliação 360° podem ajudar no planejamento da liderança estratégica, de forma a se fazer frente aos novos desafios.

Como mensagem final deste trabalho, apresenta-se o fato de que o mundo mudou e continua numa velocidade espantosa a se transformar, assim Hunter (2004, p. 44) nos ensina que "se uma organização não está desafiando suas crenças e velhas maneiras de fazer as coisas, a concorrência e o mundo simplesmente a ultrapassam". Portanto, a MB deve

reconhecer a necessidade de se adaptar a essa nova cinemática, no qual o líder passou a ter uma preponderância maior que o chefe e que só por meio de uma capacitada liderança tanto estratégica, como operacional e tática será possível alcançar uma adequada gestão de pessoal. E se no decorrer dessa gestão, se tornar necessário a utilização do Regulamento Disciplinar para Marinha (RDM) é porque a liderança em algum ponto do processo foi quebrada.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. Michel. Este Barco também é seu. Tradução Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2006. Título original: It's your ship.
- BAZMI, Aslan. Uma revisão da liderança nas Forças Armadas. *Air & Space Power*; 4. trim. 2007. Disponível em: < <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apjp/2007/4tri07/bazmi.html>>. Acesso em: 16 Jun. 2015.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. *EMA-137 REV 1: Doutrina de liderança da marinha*. Brasília, 2013.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. *DEnsM-1005: manual de liderança*. Rio de Janeiro, 1996.
- CAMPOS, Márcio. Habilidades essenciais da liderança (I): a generosidade. *Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, MG, jul. 2009. Disponível em: < <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=93>> Acesso em: 19 Jun. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.
- COELHO, Tom. Atitude: uma análise do mais relevante atributo da definição de competência. *Bemzem*, São Paulo, [2012]. Disponível em: <<http://bemzen.uol.com.br/noticias/ver/2012/04/18/714-atitude>>. Acesso em: 08 Jun. 2015.
- FERREIRA, André; VILAS BOAS, Ana Alice; ESTEVES, R.C.P. Mota. Teorias de motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/534SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Rev. Adm. Emp.*, Rio de Janeiro, v. 20,n. 03, jul./set. 1980. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901980000300005&script=sci_arttext> Acesso em: 06 jun. 2015.
- HONORATO, Hércules Guimarães, *Gestão do conhecimento: Diagnóstico em uma organização militar da marinha*. Revista marítima brasileira, v.134 n. 10/12, out/dez 2014.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Título original: The Servant.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, V. C. Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica Online*, Juiz de Fora, n. 4, abr/mai, 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2015.

LINO, Tiago A. L. R. Liderança emocional. *Psicologia.pt*, Lisboa, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0055.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

MACEDO, João L. *et al.* O Impacto dos fundamentos da motivação para a preparação em combate: um estudo de caso exploratório sobre a Tropa Norte-americana na Guerra do Golfo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., 2005, Resende, RJ. *Anais eletrônico...* Associação Educacional Dom Bosco, 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/359_Artigo%201.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2015.

MARINS FILHO, L. Almeida. Os 12 maiores atributos da liderança. *Guia RH*, [199-?]. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>> Acesso em: 21 jun. 2015.

MAZZI, Carolina. O desafio das empresas para reter jovens talentos. *O Globo*, Rio de Janeiro, dez. 2014. Caderno Boa Chance. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/o-desafio-das-empresas-para-reter-jovens-talentos-14878099>>. Acesso em 08 jul. 2015.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. Universidade Federal de Juiz de Fora, nov. 2014. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf>>. Acesso em: 22 Jul. 2015.

MENDONÇA, Heloisa. Conheça a geração Z: nativos digitais que impõem desafios às empresas. *El País*, São Paulo, fev. 2015. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html>. Acesso em: 11 jul. 2015.

MINUZZI, Josiane; CASAROTTO FILHO, Nelson; SANTOS, P. da C. Freire. Relações entre os valores e a liderança responsável em APLs. *Revista TECAP*, v. 3, n. 3, 2009. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/924/535>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

MORRELL, Margot; CAPPABELL, Stephanie. *SHACKLETON*: uma lição de coragem. Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. Rio de Janeiro: Sextante, 2003. Título original: *Shackleton`s way*.

OESTERREICH, Tais Brenner. Percepção e tomada de decisão, 2010. Disponível em: <<https://taisbrenner.files.wordpress.com/2010/03/percepcao-e-tomada-de-decisao.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

OLIVEIRA, Antônio Evaldo. Os valores, o processo educativo e a prática docente. *Educativa*, Goiânia, v. 9, n. 2, p. 305-313, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/article/viewFile/167/130>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

PENNA, Erica S. Fontoura. Conceitos de ética no cenário contemporâneo: análise das concepções de ética de empregados em uma multinacional, *FUCAPE Business School*, Vitória, ES, 2008. Produção Científica. Disponível em: <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/9/erica.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2015.

REIS, José Firmeza Simões dos. A aplicabilidade da avaliação de liderança 360 graus na Marinha do Brasil e a importância dos comandantes no ensino de liderança. 2012. 152 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Escola de Guerra Naval, Curso de Política e Estratégia Marítimas, Rio de Janeiro, 2012.

REIS, José Firmeza Simões dos. Avaliação de liderança: uma experiência bem sucedida. *Âncoras e fuzis*, Rio de Janeiro, ano. 09 n. 41, dez 2010.

SERTÃ, Marcos Borges. Gestão de pessoal e comunicação social na marinha: utilização da comunicação social para obtenção de pessoal. 2013. 126 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Escola de Guerra Naval, Curso de Política e Estratégia Marítimas, Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, Antonio dos S.; CARVALHO NETO, Antonio. A liderança como relação social: uma abordagem a partir das categorias sociológicas weberianas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília, DF. *Anais eletrônico...* Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR112.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2015.

SILVA FILHO, Antonio M. da. A era da informação. *Revista espaço acadêmico*, ano 1, n. 2, Jul. 2001. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/002/02col_mendes.htm>. Acesso em: 13 jul. 2015.

STASSUN, Cristian. Maslow, McGregor e Herzberg – Teorias da motivação. *Orienta-me*, mar. 2008. Disponível em: <<http://consultapsicologo.com.br/2008/03/27/maslow-mcgregor-e-herzberg-teorias-motivacao/>>. Acesso em: 06 jun. 2015.