

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Anna Laura Viana Cancio

A LIDERANÇA E O MILITAR:
A LIDERANÇA E A GERAÇÃO Y NA MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2015

CC (T) Anna Laura Viana Cancio

A LIDERANÇA E O MILITAR:
A LIDERANÇA E A GERAÇÃO Y NA MARINHA DO BRASIL

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Orientador: CMG (RM1) Walter Maurício

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2015

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Sandra, que, sempre disponível e presente, deu-me as orientações seguras e o suporte necessário para a realização deste trabalho, minha eterna gratidão.

À minha família, Hugo, Alice e Helena, que me faz superar desafios e me inspira a seguir sempre em busca do desenvolvimento, todo meu amor e carinho.

Ao meu chefe imediato CC (T) Agostinho, pela compreensão e incentivos demonstrados no meu percurso profissional.

Ao meu orientador CMG (RM1) Walter Maurício, pelas diversas orientações prestadas no decorrer deste trabalho, que muito contribuíram para o alcance do meu objetivo.

Aos meus amigos da Marinha do Brasil e, em especial, à equipe da Divisão de Acompanhamento do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha, que me apoiaram e me incentivaram nesta caminhada.

RESUMO

Neste trabalho, analisa-se o papel do líder militar naval frente às expectativas da Geração Y e às especificidades da carreira militar e propõem-se práticas de liderança que contribuam, principalmente, para a otimização do desempenho profissional e para a retenção dos Oficiais dessa geração na Marinha do Brasil. Para isso, inicialmente, a partir do exame de algumas teorias de liderança, é discutida a influência de suas práticas na retenção de pessoas nas organizações. Em seguida, com a finalidade de relatar o enfoque institucional, ressalta-se a liderança na Marinha do Brasil. Apresentam-se os desafios do líder no contexto atual, abordando, em especial, as características da Geração Y e o papel do líder militar naval. Realizam-se levantamentos de dados com o objetivo de identificar a que geração pertencem os jovens que ingressam na carreira naval de Oficiais e os que ocupam os primeiros postos do oficialato na Marinha. Levanta-se, ainda, a evasão de Oficiais da Geração Y no período de 2005 a 2013. Adotam-se, neste trabalho, a revisão bibliográfica e a documental sobre o tema. Por fim, conclui-se que as práticas precisam adequar-se às recentes exigências do mundo moderno e que o estilo de liderança transformacional constitui instrumento indicado para o atual contexto organizacional. Sugere-se, dentre outras medidas práticas, o aprimoramento de programas de desenvolvimento de liderança.

Palavras-chave: Liderança. Líder militar naval. Geração Y. Retenção.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	LIDERANÇA: TEORIAS E INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE PESSOAS	6
2.1	Fundamentação teórica.....	6
2.2	Influência da liderança na retenção de pessoas nas organizações.....	12
3	LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL	14
4	DESAFIOS DO LÍDER NO CONTEXTO ATUAL	16
4.1	Geração Y.....	16
4.2	O papel do líder militar naval.....	19
4.3	Práticas de Liderança: expectativas da Geração Y.....	21
5	CONCLUSÃO	23
	REFERÊNCIAS	25
	APÊNDICE A - LIMITES DE IDADE PARA O INGRESSO NA MARINHA	28
	APÊNDICE B - DEMISSÃO A PEDIDO DE OFICIAIS DO SERVIÇO ATIVO DA MARINHA	29
	ANEXO A - EXTRATO DO PLANO DE CARREIRA DE OFICIAIS DA MARINHA (PCOM/2007)	30
	ANEXO B - EXTRATO DO ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA MARINHA - ANEMAR 2013	31

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia se propõe a analisar a Liderança e o militar, enfocando o papel do líder militar naval frente às expectativas da Geração Y e às especificidades da carreira militar especialmente no que se refere às práticas de liderança voltadas para a otimização do desempenho profissional e para a retenção dos Oficiais dessa geração na Marinha do Brasil.

Como a Marinha do Brasil busca inovar-se e adequar-se ao cenário de mudanças sociais e tecnológicas do mundo contemporâneo, mantendo-se modernizada e preparada para cumprir sua missão e como a maioria dos jovens que ingressam, hoje, nos seus Cursos de Graduação e Formação de Oficiais pertencem à Geração Y, considera-se relevante ressaltar as características dessa geração, analisar o papel do líder militar naval frente às expectativas desses jovens que serão os futuros líderes da Organização e que também, hoje, ocupam os primeiros postos da carreira de Oficiais da Instituição.

Observa-se, atualmente, uma tendência à evasão dos jovens da Geração Y na Marinha do Brasil, gerando custos e podendo comprometer, de certo modo, o desempenho organizacional. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivos principais analisar o papel do líder militar frente às expectativas da Geração Y e às especificidades da carreira militar naval e propor práticas de liderança que contribuam para a otimização do desempenho profissional e para a retenção de Oficiais dessa geração na Organização.

Inicialmente, apresentam-se conceitos e teorias de liderança à luz de estudiosos dessa área, dentre eles Vergara, Cavalcanti e Robbins e discute-se a influência de sua prática na retenção das pessoas nas organizações. Na seção seguinte, resalta-se a liderança na Marinha do Brasil, com o intuito de relatar o enfoque institucional.

Na terceira seção, abordam-se os desafios do líder no contexto atual, caracterizando-se a Geração Y e revendo o papel do líder militar naval. Realizam-se, ainda, levantamento relativo à faixa etária dos jovens que ingressam, hoje, nos Cursos de Graduação e Formação de Oficiais da Marinha do Brasil e dos que ocupam os primeiros postos do oficialato, com a finalidade de identificar à qual geração eles pertencem e levantamento acerca da evasão de jovens Oficiais da Marinha do Brasil no período de 2005 a 2013.

A partir do exposto, sugerem-se práticas de liderança relacionadas à Geração Y.

Os tipos de pesquisas implementados para a investigação do problema proposto são a pesquisa bibliográfica em literatura especializada e a documental nos Anuários Estatísticos da Marinha e na Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro, que dispõe sobre o ensino na Marinha.

2 LIDERANÇA: TEORIAS E INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE PESSOAS

Para se analisar o papel do líder no cenário atual, marcado por mudanças velozes e intensas, é necessário um conhecimento mais amplo sobre as teorias de liderança, com o objetivo de fundamentar possíveis sugestões de práticas que contribuam para a otimização do desempenho profissional e para a retenção dos Oficiais da Geração Y na carreira militar naval.

2.1 Fundamentação teórica

A liderança é um fenômeno complexo e instigante que vem sendo estudado incessantemente. Destaca-se que os estudos sobre a liderança não são convergentes quanto à sua definição e a seu exercício. Diferentes teorias foram formuladas enfatizando a personalidade do líder, destacando o seu comportamento e focando as distintas combinações entre líder, liderados e situação. Na concepção de Vergara,

Liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Como tal, expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, ações. Esse conjunto caracteriza-se como um processo - e não como um produto acabado - que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espço contemporâneo (VERGARA, 2007, p. 65).

A liderança, para a referida autora, é entendida como um processo de aprendizagem contínua que envolve a aprendizagem de si mesmo, do outro e do contexto. Nesse sentido, a autoaprendizagem possibilita ao líder compreender que sua verdade pode não ser a verdade do outro, uma vez que tanto o líder quanto o liderado são dotados de objetividade e de subjetividade próprias dos seres humanos; são, portanto, marcados por suas diferenças. O aprendizado dessa diversidade permite ao líder entender que seus liderados possuem crenças, valores, motivações, expectativas e histórias distintas que precisam ser reconhecidos. O contexto no qual o líder está inserido também tem muito a lhe ensinar. Os fatos e tendências do mundo contemporâneo podem auxiliá-lo a compreender e atuar em um ambiente caracterizado por adaptabilidade, inovação, rupturas e riscos.

Segundo Nye (2011, p. 10), “a liderança é um relacionamento social com três componentes-chave – líderes, seguidores e os contextos nos quais ambos interagem”. Nye complementa que a liderança é o poder de orientar e mobilizar outras pessoas em torno de um objetivo, logo o líder é quem ajuda um grupo a criar e conquistar objetivos em comum.

Observa-se que as transformações pelas quais o conceito de liderança vem passando ao longo do tempo estão relacionadas ao contexto cultural, social e ambiental de seus pesquisadores. Embora as definições sejam distintas, elas apresentam como elementos comuns o fato de a liderança ser um fenômeno grupal que envolve duas ou mais pessoas e um processo de influência exercida pelo líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994 *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Spector (2010, p. 494) ressalta que as várias definições acerca do tema apresentam a ideia comum de que “liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas”. Para o autor, o líder seria aquele com uma excepcional capacidade de influência sobre as pessoas.

Geralmente, no contexto organizacional, os líderes são associados aos cargos de supervisão e chefia, mas não necessariamente quem ocupa um cargo de comando exerce a liderança. O posto ou a função ocupados não são garantias para o exercício da liderança. Sabe-se que existem líderes que, mesmo não ocupando, formalmente, um posto de supervisor, exercem a liderança por demonstrarem forte capacidade de influência na interação com seus pares. São os chamados líderes informais. Destaca, ainda, que a influência exercida sobre o outro pode ser determinada por diferentes fatores pessoais e organizacionais (SPECTOR, 2010).

Essa influência ou poder que se tem sobre o outro é baseada em cinco fatores que envolvem tanto as características individuais quanto as condições organizacionais relacionadas à interação entre líder e seguidor. Embora as bases do poder sejam discutidas como sendo características do líder, o poder emerge da interação, ou seja, da relação entre líder e seguidor. O líder tenta influenciar seu liderado, porém o que determina se essa influência será eficaz é o comportamento deste (FRENCH e RAVEN, 1959 *apud* SPECTOR, 2010).

Na visão desses autores, as cinco bases da influência e poder interpessoais são: a experiência, a referência, a legitimidade, a recompensa e a coerção.

O poder da experiência encontra-se baseado no conhecimento e na perícia do líder. Considera-se que existe maior probabilidade de o liderado seguir as diretrizes daquele em quem ele acredita ter maior experiência e perícia sobre determinado assunto. Observa-se que está em questão a percepção do liderado; por essa razão, a perícia real, ou seja, os títulos, graus de educação, certificações e premiações do líder têm seu valor, mas a perícia percebida é fundamental e imprescindível.

O poder de referência é relacionado à identificação com o líder. O liderado pode ser influenciado por quem ele admira e de quem gosta. Esse poder desenvolve-se nos relacionamentos pessoais e amplia-se com o *status* do líder.

O poder legítimo é inerente ao título que o líder ocupa e deriva da crença do liderado de que ele tem o direito legítimo ou autoridade para estar no comando. Se não houver esse reconhecimento por parte do liderado, não haverá o poder nesse título.

O poder de recompensa consiste na habilidade de o líder recompensar seus liderados e o poder coercitivo na habilidade de puni-los. O uso desses poderes depende da natureza da organização - pública ou privada. O emprego da recompensa, em organizações governamentais, difere por ser determinado por ações legislativas. A maior limitação do uso da recompensa está no fato de os liderados ficarem condicionados a cumprirem suas tarefas apenas quando a receberem. Já a coerção pode gerar efeitos negativos como irritação e reação direta ou indireta por parte dos seguidores, bem como comportamentos contraproducentes por parte destes. Os cinco tipos de poder mencionados podem ser eficazes se o seu manejo for adequado.

A abordagem de French e Raven sobre as bases do poder considera, portanto, as influências que as pessoas têm umas sobre as outras em qualquer ambiente.

Para melhor compreensão da evolução dos conceitos de liderança, dentre as abordagens das diferentes escolas de pensamento, serão apresentadas as Teorias dos Traços, as Teorias Comportamentais e o Modelo Contingencial, bem como Teorias Contemporâneas.

Os primeiros estudos da liderança utilizaram a abordagem das características do líder. Por meio da Teoria dos Traços, buscava-se distinguir os líderes dos não líderes. Segundo essa perspectiva, aquele que nascesse com certas características seria um líder, configurando um caráter inato à liderança (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Essa teoria dava ênfase à figura do líder e às suas qualidades pessoais. Assim, apenas exerceria a liderança:

[...] quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa. Os traços físicos estariam relacionados à aparência, estatura, energia e força física. Os traços intelectuais estariam ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente intelectual. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E, finalmente, os traços relacionados à tarefa referiam-se às características do impulso de realização, persistência e iniciativa (CAVALCANTI *et al.*, 2006, p. 39).

Baseado em pesquisas, Robbins (2005) concluiu que os traços podem indicar a liderança, porém esses funcionam melhor para prever o seu surgimento do que para distinguir líderes eficazes e ineficazes. O fato de ser reconhecido como líder por apresentar determinados traços não significa que o indivíduo terá sucesso em liderar seu grupo para alcançar objetivos.

Nye (2011) ressalta que a abordagem centrada em características predominou até o fim de 1940. Quando a comunidade científica se deparou com a impossibilidade de identificar características capazes de gerar liderança em quaisquer condições, os estudos voltaram-se para uma abordagem centrada no estilo, mais focada no comportamento do líder.

As Teorias Comportamentais buscaram, então, repostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder. Dentre as Teorias Comportamentais, neste trabalho, destaca-se a Teoria dos Estilos de Liderança.

De acordo com Cavalcanti *et al.* (2006), os estudos coordenados por Lewin identificaram três estilos básicos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

No estilo autocrático, o líder é centralizador, determina as tarefas e métodos de trabalho, suas decisões são unilaterais, não deixando espaço para a participação dos liderados. No democrático, há o envolvimento dos subordinados nos processos decisórios, o líder incentiva a participação, procura delegar autoridade e faz uso do *feedback* como instrumento de treinamento. No estilo *laissez-faire*, o líder procura deixar o grupo livre para deliberar sobre os trabalhos e sobre a sua forma de execução. Percebe-se, portanto, que a teoria dos estilos dá maior ênfase à relação entre líder e liderados.

Pesquisas posteriores procuraram descobrir qual comportamento do líder poderia ser considerado mais eficaz. Os resultados, inicialmente, não foram conclusivos; apenas quando a medida de satisfação dos subordinados foi empregada, obtiveram-se dados mais consistentes que apontaram que a satisfação era mais alta quando o grupo era liderado por um líder democrático e não por um líder autocrático (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Embora o estilo democrático tivesse sido considerado o mais apropriado por essa teoria, as situações que permeavam a relação entre líder e liderados revelaram a fragilidade dessa premissa. A prática demonstrou que, dependendo do contexto, o líder deve ser capaz de empregar o estilo adequado a cada situação, logo não se pode afirmar que haja um melhor estilo.

A evolução dos estudos na área possibilitou a ampliação e a criação de novas formas de se referir aos estilos básicos da liderança. Tais formas compreendem a liderança orientada para a tarefa e a orientada para pessoas.

O líder voltado para a tarefa tende a focar o trabalho do funcionário, enfatizar o cumprimento de prazos, de padrões de qualidade e de economia de custos; a ter necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado; bem como a esclarecer as responsabilidades individuais e a distribuir as tarefas às pessoas. O líder voltado para pessoas tende a focar o próprio funcionário ou grupo e a enfatizar as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; bem como a ouvir, a prestar atenção e a apoiar os funcionários (MAXIMIANO, 2000 *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Assim como ocorreu com os estilos autocrático e democrático, em princípio, as novas abordagens de estilos foram consideradas excludentes, porém, segundo Cavalcanti *et al.* (2006, p. 42), verificou-se que “não são pólos opostos da mesma dimensão, mas, antes, limites do mesmo território”.

De acordo com Nye (2011), a linha de pesquisa dos estilos predominou até o final de 1960, quando a eficácia do método foi colocada em xeque devido a problemas de mensuração e de dados inconsistentes. Assim, surge uma nova abordagem centrada na contingência, que se popularizou até o início de 1980.

As Teorias Contingenciais caracterizam-se por desfocar a atenção dada à figura do líder para o fenômeno da liderança, onde três aspectos importantes estão envolvidos: o líder, os liderados e o contexto.

Dentre as abordagens contingenciais, destaca-se a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1977 *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2006). De acordo com esses autores, o sucesso do líder depende da seleção de um estilo de liderança adequado ao nível de preparo ou de maturidade dos seus seguidores. Consideram-se importantes a adaptabilidade, ou seja, capacidade de adequar o estilo à situação, e a amplitude de estilo, que é a capacidade de o líder empregar os quatro estilos básicos de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

As Teorias Contingenciais também enfrentaram problemas de mensuração e inconsistência nos resultados, pois tanto as situações quanto a adequação da liderança a essas dependem da interpretação, fator subjetivo, portanto contestável.

A nova era, caracterizada pelas evoluções tecnológicas e pela velocidade das informações, trouxe novas configurações ao tema liderança. Dentro de uma abordagem sistêmica, não há mais uma dissociação entre a organização, o líder e o contexto no qual se inserem, nem mesmo entre o homem e o seu trabalho.

Atualmente, percebe-se a necessidade de lidar com o intangível da organização, por meio da “gestão do invisível”. Questões como motivação, grau de comprometimento, grau

de satisfação, comunicação, talentos ocultos, resistências, criatividade confinada pela burocracia ganham ainda mais importância no exercício da liderança (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Para compreender a liderança no cenário atual, onde a revolução da informação provocou drásticas mudanças, serão apresentadas, a seguir, neste trabalho, algumas abordagens contemporâneas.

A Liderança Carismática é baseada nas habilidades atribuídas ao líder por seus seguidores. Destacam-se algumas características consideradas fundamentais para que o líder seja percebido como carismático. São elas: autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Os líderes carismáticos tendem a conduzir seus liderados a exercerem um esforço extra por meio de seu comportamento envolvente, sua aura de carisma, que o leva a expressar-se não só com palavras, mas com todo o corpo. Entretanto, o alto nível de desempenho dos liderados não pode ser garantido se o líder não acreditar, genuinamente, no que faz.

Destaca-se que esse tipo de liderança apresenta melhor resultado em situações de mudança e que o estilo apaixonado e cego do líder, muitas vezes, pode levá-lo ao narcisismo, dificultando a comunicação com seus liderados (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

A Liderança Visionária fundamenta-se na crença de que o papel do líder na organização está além da aquisição de metas, está na capacidade de criar a visão de futuro.

Cavalcanti *et al.* (2006, p. 116) consideram que “ Uma visão, portanto, é um alvo e seu papel torna-se central para o sucesso da liderança à medida que captura a imaginação de todos os que com ela entram em contato”.

Os referidos autores ressaltam a importância da visão certa para a organização que, de forma energizante, é capaz de mobilizar habilidades, competências e talentos necessários para a antecipação do futuro. Assim, desperta-se o comprometimento das pessoas com a organização.

A energia construída pela capacidade de os líderes visionários trazerem para perto de si seus liderados, envolvendo-os na concretização dessa visão, contribui para o sucesso organizacional. Entretanto, é necessário que a organização, constantemente, avalie se há necessidade de fazer correções no rumo dessa visão.

Além da capacidade de criar tal visão, consideram-se elementos importantes a paixão e a integridade do líder para sua concretização.

A Liderança Transformacional se contrapõe à Transacional. Essa última caracteriza-se pelo interesse da troca, apelando, especialmente, para as necessidades primárias dos seguidores com o objetivo de alcançar os resultados organizacionais. A Transacional utiliza o poder manipulativo, baseado em recompensas; com isso, os liderados comportam-se de maneira calculista e as relações de trabalho se dão pela troca de interesses.

Embora os líderes transformacionais e transacionais sejam considerados carismáticos e visionários, as duas abordagens distinguem-se, principalmente, pela questão dos valores (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

A Liderança Transformacional inspira seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização. Os seus valores se voltam para a promoção do crescimento e desenvolvimento dos liderados e de seus níveis de consciência. Os líderes transformacionais são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar seus seguidores a darem o máximo de si em prol dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2007).

2.2 Influência da liderança na retenção de pessoas nas organizações

Os avanços tecnológicos geram um mercado globalizado e competitivo, e as organizações sofrem os impactos das constantes mudanças inerentes ao século XXI. Observa-se uma nova conduta do profissional na sua relação com o trabalho e com a carreira.

Estudos acerca das novas gerações no ambiente de trabalho revelam que a permanência, durante muitos anos, em uma mesma organização, será algo utópico; desse modo, é necessário que as organizações se preocupem, desde já, com estratégias de retenção de seus talentos. Do contrário, segundo Lauer (2011), todo o esforço de atrair, selecionar e desenvolver profissionais competentes corre o risco de ser em vão, gerando altos custos e comprometendo o desempenho organizacional. Diante desse contexto crítico e complexo:

Não é preciso temer essa realidade; o importante é aprender a conviver com ela e perceber as oportunidades que nela estão contidas. A solução está em desenvolver novos valores e fortalecer crenças mais adequadas, sem fantasiar a realidade. Para isto, necessitamos de gerentes-líderes capacitados a desempenhar um papel transformador no momento de transição que as empresas enfrentam (CAVALCANTI *et al.*, 2006, p. 138).

Na concepção dos referidos autores, o líder do atual milênio é aquele com visão mais humanista, coragem e humildade para desenvolver processos constantes de aprendizagem e de crescimento. Assim, compreende melhor a natureza das motivações humanas e percebe a organização não apenas como um sistema de produção, mas como um

sistema social, em que pessoas desempenham papel importante na realização dos objetivos da organização.

Alguns estudos não são conclusivos em relação à determinação da influência da liderança no desempenho e na retenção de pessoas nas organizações, tendo em vista as muitas variáveis implicadas na rotatividade, como o mercado de trabalho, expectativas quanto às oportunidades no emprego, grau de satisfação com a carreira, questões de saúde, de interesses pessoais e questões familiares; entretanto, considera-se o maior desafio do líder manter o potencial motivacional de seus liderados.

A eficácia do líder está relacionada à sua capacidade de manter-se atento para que o potencial, o talento, a experiência, o conhecimento e a riqueza de seus liderados não se percam. Ressalta-se que a motivação para o trabalho acontecerá quando este fizer sentido para as pessoas e é nesse contexto que o papel do líder se torna decisivo (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

De acordo com Faissal *et al.*:

Pesquisas brasileiras que estudam os fatores de atração e retenção no trabalho demonstram que a imagem da empresa no mercado, a oferta de desafio, as perspectivas de crescimento, a liberdade de ação e um clima organizacional favorável despertam mais o interesse dos profissionais do que a remuneração (FAISSAL *et al.*, 2005, p. 70).

Vale ressaltar que não apenas as organizações estão em busca da escolha dos mais conceituados profissionais, mas também estes escolhem as organizações que lhes oferecem propostas mais atrativas.

Estudos sobre o impacto da satisfação com o trabalho e a rotatividade revelam que, qualquer que seja o nível de satisfação, existe maior tendência de os funcionários com melhor desempenho permanecerem na organização por receberem reconhecimento, elogios e outras recompensas. Observa-se, portanto, a importância da valorização do desempenho por parte do líder para a retenção de pessoas na organização (ROBBINS, 2007).

Revelam, ainda, que a satisfação com o trabalho se relaciona com o tratamento e os procedimentos justos da organização e dos seus líderes que, assim, criam uma relação de confiança com seus liderados, levando-os a engajar-se, voluntariamente, até mesmo, em atividades que vão além de suas atribuições de rotina. De acordo com as pesquisas, a maioria das pessoas satisfeitas tende a permanecer no trabalho.

A Marinha do Brasil busca manter-se consonante com as exigências do mundo moderno, sem, contudo, afastar-se de seus valores. Nesse sentido, observam-se novos

investimentos em políticas de gestão de pessoas voltadas para a gestão de competências que poderão melhor aproveitar as habilidades particularizadas de sua força de trabalho, considerando não apenas as necessidades da organização, mas também os interesses e os anseios dos seus integrantes.

3 LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988) estabelece que:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1988).

Observa-se a particularidade das Forças Armadas, que têm como base de suas premissas a hierarquia e a disciplina. No contexto militar, a liderança apresenta especificidades. Para situar a liderança na Marinha do Brasil (MB), considera-se importante abordar aspectos inerentes à sua cultura organizacional. Como ressalta Herkenhoff,

As organizações militares possuem cadeias de comando hierarquizadas chamadas de estruturas verticais de poder, uma linha que ordena a autoridade, do grau mais alto ao mais baixo, de todos os membros da instituição, de modo que todos ali possuem um superior imediato. Nelas, as decisões são tomadas pelo comando superior e os comandos subordinados levam adiante as diretrizes por ele estabelecidas (HERKENHOFF, 2008, p. 21).

O Estatuto dos Militares, no Cap. IV, Art. 20, parágrafo 2º, ressalta que “As obrigações inerentes ao cargo militar devem ser compatíveis com o correspondente grau hierárquico e definidas em legislação ou regulamentação específica” (BRASIL, 1980). Portanto, leis e disposições regulam as atribuições dos cargos, delimitam as tarefas, os poderes e a nomeação das pessoas nas instituições militares.

Os militares se distinguem dos outros indivíduos da sociedade civil, por desenvolverem atividades específicas: usam armas, uniformes, convivem em quartéis, ou regime de internato, sofrem restrições na sua liberdade individual e realizam um juramento perante a instituição em defesa da pátria, mesmo com o sacrifício de suas próprias vidas (HERKENHOFF, 2008).

Na MB, a liderança consiste em instrumento valioso para a consecução de sua missão. A complexidade do mundo moderno, marcado por mudanças e conflitos, também

exige que seus Oficiais possuam a capacidade de liderança plenamente desenvolvida, tanto quanto as competências pessoais e técnico-profissionais.

Considerando a relevância do tema em questão, a MB estabelece um conjunto de princípios relativos à liderança no EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha (2013) e no Manual de Liderança (1996). O EMA-137 apresenta elementos conceituais e aborda o exercício e o ensino de liderança na MB. A fim de destacar o papel do líder militar na Organização, serão ressaltados alguns aspectos considerados relevantes para este estudo.

De acordo com o EMA-137 (BRASIL, 2013), a Liderança Naval é um processo de influência utilizado por todos os escalões no trato com os subordinados, fundamentado em valores firmados nas leis e nas tradições da MB, que procura harmonizar os interesses das pessoas com os da Organização.

O Manual de Liderança (BRASIL, 1996, p. 40) ressalta que “Liderança é o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição”. Portanto, é importante que, nesse processo, o líder estabeleça uma relação de confiança e respeito capaz de envolver os liderados e comprometê-los, de modo voluntário, com os objetivos organizacionais.

Assim sendo, a liderança exige do líder predisposição para sacrifícios pessoais, conhecimento do comportamento humano, conhecimento dos preceitos de liderança, observação da ação de outros líderes, obtenção de experiência pela prática diária desses preceitos e observância permanente da ética (BRASIL, 1996).

A ética, na MB, é compreendida como o conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta do militar. Os preceitos da Ética Militar Naval são expressos no Estatuto dos Militares, na “Rosa das Virtudes”, nos dizeres do juramento à Bandeira e constituem a base do exercício da Liderança Naval.

O EMA-137 (BRASIL, 2013) estabeleceu três grandes eixos para os estilos de liderança: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. No primeiro, agrupou a liderança autocrática, a liderança participativa e a liderança delegativa; no segundo, a liderança transformacional e a liderança transacional; no terceiro, a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para o relacionamento.

A referida Doutrina ressalta que os diferentes estilos podem ser adotados de acordo com as circunstâncias. À luz da abordagem situacional, a capacidade de diagnosticar as variáveis situacionais, a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças passam a ser os principais requisitos de liderança.

Estabelece, ainda, três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica.

A liderança direta ocorre por meio do relacionamento, face a face, entre os líderes e os seus liderados, geralmente mais presente em escalões inferiores, onde o contato pessoal é mais frequente. A liderança organizacional está presente nas organizações de maior porte, sendo composta por liderança direta, em menor escala, voltada para os subordinados imediatos e por delegação de tarefas. A liderança estratégica é empregada para conduzir a concretização da visão de futuro da organização. É exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da MB.

4 DESAFIOS DO LÍDER NO CONTEXTO ATUAL

A presença da Geração Y nas organizações trouxe novas formas de pensar, de se comunicar e de atuar no ambiente de trabalho. As transformações ocorridas no meio organizacional contribuíram para reflexões acerca das motivações e expectativas dos jovens dessa geração. A fim de se entender um pouco melhor a Geração Y ou Geração da Internet, considera-se necessário situá-la dentre as demais gerações.

4.1 Geração Y

Oliveira (2010) destaca que o momento é oportuno para se refletir sobre as gerações, pois é a primeira vez que cinco convivem mutuamente, de forma consciente e em números significativos, evidenciando a riqueza de experiências e a complexidade das relações presentes na atualidade. São elas: Geração Veterana, Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Vale ressaltar que os autores não são unânimes quanto ao período em que as gerações são delimitadas, porém esse autor considera aceito e reconhecido pela sociedade moderna o período de vinte anos como marco de separação entre as gerações.

A Geração Veterana, também denominada *Belle Époque*, é composta pelas pessoas que nasceram entre as décadas de 20 e 40, conviveram com a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. A importância das indústrias e da carreira militar foram características marcantes daquele período em relação ao meio profissional. Os valores sociais, durante aquele período, foram a disciplina, a fidelidade à família e ao trabalho. O respeito às autoridades e às regras inerentes a essa geração constituíram as bases das organizações (OLIVEIRA, 2010).

O referido autor ressalta que a Geração *Baby Boomers* compreende as pessoas nascidas entre 1945 e 1960, período pós-guerra. Traz o otimismo de um período permeado

pelo crescimento em diversas áreas, inclusive na taxa de natalidade, da qual se originou o nome dessa geração. Foram educados na base da disciplina, do respeito e obediência e da não contestação de regras e punições, valores sociais daquela época, que garantiam aos jovens o ingresso em instituições conceituadas de ensino superior e bons empregos. Nesse contexto, é uma geração propensa a trabalhar arduamente sem fazer reivindicações e com expectativa de permanecer, por muitos anos, no mesmo emprego. Paralelamente, vivenciou o surgimento de manifestações naturais de rebeldia, presentes em movimentos artísticos, na música e no cinema, e em movimentos feministas, na luta pela igualdade de direitos.

A Geração X, segundo Oliveira (2010), nascida entre 1960 e 1980, é caracterizada pelo pragmatismo e autoconfiança em suas escolhas. Vivenciou fatos marcantes na economia e na sociedade, tais como a globalização, a desburocratização nas organizações, a excessiva jornada de trabalho dos pais, os elevados índices de divórcio, que podem ter contribuído para torná-la mais egocêntrica e cética. A autossuficiência dessa geração levou-a a priorizar o trabalho e a usar a relação familiar como justificativa de sua autorrealização. No âmbito profissional, o comprometimento rígido com a autoridade tornou-se mais flexível. Os profissionais ainda se submetiam às regras organizacionais, porém tentavam promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.

A Geração Y é formada pelas pessoas nascidas entre 1980 e 1999. Oliveira (2010) destaca como principais características atribuídas a essa geração ser questionadora, ansiosa, impaciente, superficial em ideias e pensamentos, transitória e ambígua em suas decisões e escolhas. Na concepção desse autor, é necessário um aprofundamento maior para se evitar estereótipos. Com mais propriedade, a necessidade constante de reconhecimento, a opção por padrões informais e flexíveis, a individualidade como forma de expressão e a busca por ampliação da rede de relacionamentos são alguns comportamentos que melhor caracterizam essa geração.

Ressalta-se que os jovens dessa geração são extremamente informados pelo fato de terem nascido e crescido imersos nos avanços tecnológicos, porém não conseguem, ainda, lidar, de forma produtiva, com toda essa informação. Essa total intimidade com as novas tecnologias traz, como consequência, novos posicionamentos frente à liderança, pois, seguros de sua facilidade em adquirir novas habilidades e informações, apresentam certo comportamento arrogante. Entretanto, esse “talento” é frágil se não houver uma associação à experiência e a um direcionamento pautado em valores e significados. Estimulada pela influência marcante dos *videogames* em sua educação, a Geração Y é a primeira a se desenvolver com foco absoluto em resultados (OLIVEIRA, 2010).

As expectativas dos jovens dessa geração são diferentes, pois fatores como o relacionamento com o líder, o desenvolvimento pessoal e o ambiente ganharam destaque em detrimento das recompensas financeiras.

Os jovens da Geração Y, filhos da Geração *Boomers* ou da Geração X, foram educados em modelos de ensino que enfatizaram a autoestima e o sistema de recompensas, independentemente do merecimento. Seus pais esforçaram-se por estabelecer bons relacionamentos, oferecendo-lhes apoio, força, proteção incondicional e proporcionando-lhes os meios para que crescessem e se expressassem livremente. Tal criação e as mudanças culturais, sociais, políticas, globais e tecnológicas dos últimos 20 anos influenciaram seu comportamento profissional. Essa geração tem uma ética, uma postura profissional e um conjunto de valores particulares. Diferente das anteriores que sacrificavam o tempo em família para conquistar respeito no trabalho, essa geração imediatista valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida e não a própria vida (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Ressaltam tais autores que todas as gerações possuem um “geracentrismo”, entendido como a crença de que cada geração é única, mais original, mais avançada e mais competente do que as anteriores. Em geral, criticam-se as imperfeições das anteriores e posteriores. Entretanto, toda geração influencia a posterior que influenciará a seguinte, demonstrando uma correlação entre elas. Na verdade, em toda geração, existem membros talentosos que facilitam e membros que dificultam os processos organizacionais.

Destaca-se que, na Geração Y, existem os jovens com menor nível de maturidade e os que possuem nível adequado de maturidade. Os primeiros necessitam de maior controle e, na ausência deste, negam suas responsabilidades em relação aos erros. Por outro lado, os com maior nível de maturidade percebem e julgam o controle excessivo como falta de confiança por parte de seus chefes, o que gera desmotivação. Essa percepção pode trazer, como consequência, a rotatividade (OLIVEIRA, 2010).

A geração Z é formada por jovens que nasceram a partir de 1990 e estão começando a ingressar no mercado de trabalho. É considerada a geração das diferentes redes sociais como *facebook*, *twitter*, MSN, *WhatsApp*, entre outras, bem como dos avanços tecnológicos – *tablets*, celulares e computadores de última geração. A sua denominação origina-se do termo “zapear”, ato de mudar rápido e repetidamente os canais de televisão e rádio por controle remoto. Caracteriza-se pela busca constante de novidades e por executar múltiplas tarefas. Seus profissionais podem tornar-se dispersos e desmotivados facilmente,

exigindo das organizações o desenvolvimento de lideranças competentes capazes de manter a equipe focada e motivada (LAUER, 2011).

Observa-se que, de modo geral, o fenômeno da lealdade às organizações não é um valor próprio das últimas gerações, portanto, para atrair, manter, envolver e preparar os jovens dessas gerações para o sucesso profissional, é necessário que o líder os entenda, respeite-os e saiba conduzir, estrategicamente, as suas potencialidades.

4.2 O papel do líder militar naval

O EMA-137 - Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2013, p. 2-2) ressalta que “O Líder deve trabalhar para desenvolver outros Líderes subordinados, assim como elevar o potencial, a responsabilidade e a cooperação dos subordinados, em geral”.

O desempenho do líder militar na MB, portanto, não se constitui em uma tarefa simples. Torna-se ainda mais complexa se forem consideradas as especificidades da carreira e as demandas da Geração Y.

A carreira militar caracteriza-se, eminentemente, pelo espírito de sacrifício, uma vez que os militares fazem o juramento de renúncia até da própria vida em prol do bem comum. Para que se viabilize o cumprimento da atividade fim da MB, aos militares são negados direitos sociais comuns à maioria dos cidadãos. Se, por um lado, a Constituição garante, legalmente, aos chefes militares prerrogativas excepcionais sobre os militares; por outro, ressalta Nobre (2008, p. 145) que “[...] cabe aos líderes, em contrapartida, empregar com sabedoria essas prerrogativas legais, exigindo dos seus subordinados somente aqueles sacrifícios necessários ao cumprimento da missão”.

Tal posicionamento sugere uma direção a ser empregada pelo líder na condução de jovens militares, pois, como já destacado, a Geração Y valoriza seu tempo livre e sua energia no trabalho; desse modo, sacrifícios injustificáveis podem contribuir para sua insatisfação e conseqüente desmotivação com a carreira militar.

Segundo Nobre (2008), pesquisas psicossociais sobre o nível de satisfação profissional realizadas pela Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM) apontaram a liderança como um fator crítico para a determinação dos níveis de satisfação dos militares, evidenciando a importância do papel do líder.

Cabe destacar que o papel do líder se revela, ainda, estreitamente relacionado ao “clima” das Organizações Militares (OM), entendido como a forma como os militares se sentem em seu ambiente de trabalho. As atitudes do líder, consideradas como exemplo, espelham suas emoções, tornando-o grande decodificador dos acontecimentos, fornecendo aos

subordinados uma maneira de interpretar e reagir a cada situação. Cabe, portanto, ao líder gerenciar significados para o grupo de seus subordinados (NOBRE, 2008).

Ressalta-se que, ao líder, também compete articular os anseios de realização e projetos pessoais com a missão e visão da organização, identificando as possíveis interseções entre o militar e a MB. Assim, o líder, ao equacionar ele próprio vida profissional e pessoal, corporifica a viabilidade da solução dessa dicotomia e demonstra ser possível obter qualidade de vida também no trabalho (NOBRE, 2008).

O EMA-137 (BRASIL, 2013) destaca que o líder deve saber empregar estilos diferentes em situações distintas. De acordo com a referida Doutrina, o estilo de liderança transformacional seria o estilo indicado para situações de pressão, crise e mudança. Nesse sentido, constitui-se instrumento adequado para o líder empregar no atual cenário, em que se insere a Geração Y.

Ressalta-se que, na liderança transformacional, há um engajamento entre líderes e seguidores, que se comprometem com ideais e objetivos de elevado nível, alcançando, mutuamente, altos níveis de motivação e moral. O líder transformacional não só reconhece as necessidades dos seus subordinados, mas também procura desenvolvê-las, objetivando um maior grau de maturidade (NOBRE, 2006).

A destinação constitucional e a cultura organizacional das Forças Armadas, a natureza e as especificidades da profissão militar sugerem que certos traços de personalidade se tornem desejáveis nos líderes militares. A MB destaca dezesseis atributos de um líder. São eles: exemplo, integridade ética, humildade, competência profissional, determinação, entusiasmo, capacidade decisória, autoconfiança, autocontrole, flexibilidade, altruísmo, respeito, capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação, iniciativa e senso de justiça. Todos esses atributos possuem a capacidade de influenciar (BRASIL, 2013).

Vale ressaltar que a motivação, entendida como disposição para assumir responsabilidades, envolvimento, entrega e paixão por aquilo que se faz, é um requisito do perfil do líder que perpassa por todos os tempos e situações. Como destaca Nobre (2006, p. 15), “Principalmente em tempos de crise, torna-se fundamental contar com líderes que tenham uma visão de futuro e energia suficiente para persegui-la, arrastando por contágio seus subordinados”.

Portanto, para um desempenho eficaz, o líder necessita conhecer suas capacidades, características e limitações, com a finalidade de evitar julgamentos imprecisos em relação aos seus subordinados. Deve, também, ter o conhecimento das necessidades,

emoções e motivações de seus liderados, considerado fator essencial para o exercício da liderança.

4.3 Práticas de Liderança: expectativas da Geração Y

Para o cumprimento de sua missão, a MB busca, incessantemente, manter-se preparada nos seus diversos setores. A Organização almeja deixar como legado para as futuras gerações uma Força moderna equilibrada e balanceada, dispondo de meios compatíveis com a inserção político-estratégica do País. Como ressaltam as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM):

Cabe destacar que permanece o imperativo da busca por soluções e ações inovadoras que contribuam para recuperar, manter e alavancar o Poder Naval. Algo que demanda postura empreendedora, dinâmica e aberta a novas abordagens para as questões fundamentais que afetam o preparo e a aplicação do Poder Naval (BRASIL, 2015, p. 4).

Quanto aos aspectos relacionados ao Pessoal, a Organização vem, ao longo dos anos, ressaltando a importância do aprimoramento da liderança. Nesse sentido, diversas ações vêm sendo implementadas. De acordo com a ORCOM (BRASIL, 2015), destaca-se a necessidade de expansão da divulgação do “Portal de Liderança”, do incentivo à produção e à inserção de trabalhos sobre o tema e do fomento à participação nos fóruns de discussão permanente. Cabe à Organização realizar Simpósios Regionais de Liderança e prosseguir a implantação do Programa “Suboficial-Mor”, além de instituir o Prêmio “Liderança Naval”.

Os desafios do líder militar naval no exercício da liderança estão relacionados ao contexto atual de mudanças sociais, culturais e tecnológicas que influenciam o relacionamento das diferentes gerações na MB. Nesse cenário de mudanças, a Organização se depara com a necessidade de rever o papel do líder, bem como seus programas de satisfação e retenção do Pessoal, tendo em vista a saída, muitas vezes prematura, de jovens Oficiais da carreira militar naval.

Com o objetivo de identificar a geração que ingressa na carreira de Oficiais da MB, foi feito levantamento de dados a respeito da faixa etária exigida para o ingresso nos cursos de Oficiais da MB, na Lei nº 11.279 de 9 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre o ensino na Marinha, apresentado no APÊNDICE A. Tomando como referência o ano de 2015 e a faixa etária estabelecida por Oliveira (2010) de nascidos entre 1980 e 1999 para a Geração Y, ou seja, daqueles que têm de 16 a 35 anos de idade, constatou-se que a maioria de jovens que ingressam, hoje, na MB, são dessa geração. Os cursos considerados foram o Curso de

Graduação de Oficiais (CGO) e o Curso de Formação de Oficiais (CFO) especificados no ANEXO A. Destaca-se, ainda, que a Geração Z, dos jovens nascidos a partir do ano 2000, já procura participar de concurso para o Colégio Naval (CN) a fim de ingressar na MB. A partir dos dados levantados, justifica-se a importância de conhecer melhor a Geração Y e de refletir sobre o papel do líder na Organização, no contexto atual.

Os dados fornecidos pelo Anuário Estatístico da Marinha – ANEMAR (BRASIL, 2013) também revelam a predominância da Geração Y nos primeiros postos da carreira de Oficiais, sendo esta maior no posto de Primeiro-Tenente (1º TEN) como se pode verificar no ANEXO B. Levando em consideração, ainda, os dados coletados referentes à evasão de Oficiais da Geração Y no ANEMAR 2013, observa-se, no APÊNDICE B, que, no período de 2005 a 2013, houve contínua evasão de Oficiais da Geração Y por meio de demissão a pedido. Essa evasão ocorreu em maior número já no posto de Capitão-Tenente, no Corpo da Armada (CA) e no Corpo de Saúde da Marinha (CSM Md). Percebe-se, portanto, a importância de sugerir novas práticas de liderança que contribuam para a otimização do desempenho profissional e para a retenção de Oficiais na MB.

A liderança especialmente empregada nas Organizações Militares (OM) responsáveis pela formação de Oficiais, onde se encontra grande parte dos jovens da Geração Y que se preparam para o oficialato, merece atenção particular por se tratar, na maioria dos casos, do primeiro contato que esses jovens estabelecem com o militarismo.

Como a proposta deste trabalho é analisar o papel do líder militar naval especialmente na retenção de jovens Oficiais na MB, considera-se importante apresentar a pesquisa abaixo que auxiliará a relacionar alguns atributos do líder militar às expectativas da Geração Y, que, assim como concorre para o ingresso na MB, também busca inserção profissional no mercado de trabalho em geral.

Diante de pesquisa, realizada pela Cia de Talentos-Empresa dos Sonhos 2009, relacionada às expectativas dos jovens sobre a empresa em que desejariam trabalhar e sobre as principais características que esperavam de seu gestor, destacam-se os seguintes motivos para a escolha de uma empresa: crescimento na carreira, desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho agradável, bons salários e benefícios, oferta de cursos e treinamentos. As principais características que esperam de um gestor são que conheça o negócio da empresa, ofereça *feedback* constante, saiba definir prioridades, desenvolva os profissionais de sua equipe, respeite e estimule o talento individual, seja objetivo e claro em suas diretrizes (OLIVEIRA, 2010).

Considerando os dados da pesquisa acima, dentre os atributos do líder relacionados no EMA-137 (BRASIL, 2013), foram selecionados os que sugerem maior correlação com as expectativas da Geração Y. São eles: exemplo, competência profissional, entusiasmo, capacidade decisória, flexibilidade, respeito, capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação e senso de justiça. Tais atributos, portanto, devem ser observados naqueles que atuarão na liderança direta com os jovens militares.

Segundo o EMA-137 (BRASIL, 2013), a prática da liderança é essencial para o alcance de elevados índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre líderes e liderados. Ressalta, ainda, que não há normas que mostrem, precisamente, o caminho a seguir. É preciso que o líder compreenda a dinâmica do processo de liderança, os fatores principais que a compõem, além das características de seus liderados, aplicando tais conhecimentos como diretrizes a cada situação específica.

5 CONCLUSÃO

A partir da análise realizada, constatou-se que, em meio ao cenário de mudanças, avanços tecnológicos, globalização, concorrência acirrada no mercado de trabalho, as organizações, assim como seus líderes, devem se adaptar às atuais relações estabelecidas no ambiente de trabalho pelas características das novas gerações, em especial da Geração Y.

Os fundamentos teóricos apresentados neste trabalho serviram para demonstrar a evolução das teorias de liderança, pois, assim como as teorias se adaptaram às circunstâncias de cada época, as práticas de liderança precisam estar de acordo com as recentes exigências do mundo moderno, procurando alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades individuais de seus integrantes.

Verificou-se que a liderança na Marinha do Brasil é pautada por preceitos éticos que norteiam a conduta militar naval, estabelecidos em sua Doutrina. Pôde-se observar que o líder militar naval deve ter a capacidade de diagnosticar as variáveis situacionais e de desenvolver a flexibilidade e a capacidade de se adaptar às mudanças. Portanto, deve saber gerenciar os diferentes estilos de liderança. Considerando que a Geração Y foi educada tendo como referência modelos que valorizavam a autoestima e a recompensa independente do merecimento, concluiu-se que o estilo de liderança transformacional seria o indicado para possibilitar uma mudança de atitude mais efetiva nos jovens dessa geração. Nesse sentido, constitui-se instrumento adequado para o líder empregar no atual cenário de crise e mudanças em que se insere a Organização.

Após análise de dados, constatou-se que a maioria dos jovens que, hoje, ingressam nos Cursos de Graduação e de Formação de Oficiais da Marinha do Brasil pertencem à Geração Y. Tendo em vista as particularidades dessa geração e o fato de que aqueles serão os futuros líderes da Organização, observou-se que o líder desempenha um papel essencial na condução desses jovens, em especial no que se refere à retenção dos mesmos.

A partir do exposto, este trabalho sugere, como proposta, as medidas práticas abaixo relacionadas.

Aprimorar, nas OM responsáveis pela formação de Oficiais, os programas específicos de desenvolvimento de liderança para os militares que exercem funções-chave no processo de formação. Nesses programas, pode-se inserir treinamento de habilidades sociais, incluindo práticas de *feedback*, estudos teóricos e de casos sobre a liderança transformacional, treinamento voltado para o desenvolvimento da comunicação, inclusive virtual, treinamento de gerenciamento de conflitos, dentre outros recursos que contribuam para o desenvolvimento de líderes capazes de ajudar seus liderados a serem competentes, a melhorarem seu desempenho, a fazerem escolhas cuidadosas, a comprometerem-se com a organização e a construírem caráter sólido e ético. Tal aprimoramento dos programas pode ser estendido às demais OM da Marinha do Brasil.

No “Portal de Liderança”, disponibilizar, em maior número, artigos e palestras sobre assuntos atuais relacionados às novas gerações. Sugere-se, também, incentivar estudos e pesquisas sobre a liderança contemporânea a serem realizados na Marinha e em cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* em Instituições de Ensino Superior extra MB.

Como a Marinha do Brasil busca incessantes soluções e ações inovadoras com o objetivo de manter-se preparada nos seus diversos setores, este trabalho sugeriu as práticas mencionadas, que poderão contribuir para a retenção de Oficiais da Geração Y na carreira militar naval. Embora não haja normas precisas que indiquem um caminho a seguir, chegou-se à conclusão de que o papel do líder militar naval é o de compreender a dinâmica da liderança naval, ter uma visão mais humanista, ter coragem e humildade para desenvolver processos constantes de aprendizagem e de crescimento, tornando-se capaz de manter o potencial motivacional de seus liderados, a partir da percepção da Organização como um sistema social em que seus membros desempenham um papel fundamental no cumprimento da sua missão.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al. Liderança e Motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV Management, 2006.147 p.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm>. Acesso em 29 jul. 2015.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 29 jul. 2015.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. *Manual de Liderança*. 1. ed. Rio de Janeiro, 1996.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 33. ed. Rio de Janeiro, 2005. v. 1.

BRASIL. Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre o ensino na Marinha. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm>. Acesso em 29 jul. 2015.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 34. ed. Rio de Janeiro, 2006. v. 1.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. *Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM)*. 8. rev. Rio de Janeiro, 2007.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 35. ed. Rio de Janeiro, 2007. v. 1.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 36. ed. Rio de Janeiro, 2008. v. 1.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 37. ed. Rio de Janeiro, 2009. v. 1.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 38. ed. Rio de Janeiro, 2010. v. 1.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 39. ed. Rio de Janeiro, 2011. v. 1.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 40. ed. Rio de Janeiro, 2012. v. 1.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha*. 41. ed. Rio de Janeiro, 2013. v. 1.

BRASIL. Estado Maior da Armada. *EMA-137. Doutrina de Liderança da Marinha*. 1. rev. Brasília: EMA, 2013.

BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM)*. Brasília, DF, 2015.

CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* *Liderança e Motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV Management, 2006.147 p.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* *Atração e seleção de pessoas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.160 p.

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CANWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. p. 150-167 *apud* SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. 3. ed. Tradução Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010. 640 p.

HERKENHOFF, Aurora Teles. *Práticas e representações sociais do trabalho em equipe na Marinha do Brasil*. 2008. 191 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: EPU, 1977 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* *Liderança e Motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV Management, 2006.147 p.

LAUER, Caio. *A chegada da geração Z no mercado de trabalho*. Portal Carreira & Sucesso. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/-a-chegada-da-geração-z-no-mercado-de-trabalho.2011>>. Acesso em 18 jul. 2015.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa*. Tradução: Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 232 p.

MAXIMIANO, Antônio César. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* *Liderança e Motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV Manegement, 2006. 147 p.

NYE Jr, Joseph S. *O talento para liderar*. Tradução Rodrigo Alva. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011. 237 p.

NOBRE, Erica Barreto. Liderança militar e motivação na contemporaneidade. *Revista de Villegagnon*. Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, p. 12-20, 2006.

NOBRE, Erica Barreto. Liderança e satisfação no trabalho. *Revista Marítima Brasileira*. Rio de Janeiro, v. 128, n. 10/12, p. 143-151, out/dez 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2010. 152 p.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. 3. ed. Tradução Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010. 640 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *A liderança aprendida*. GVexecutivo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewfile/34329/33136>>. Acesso em 18 jul. 2015.

APÊNDICE A - LIMITES DE IDADE PARA O INGRESSO NA MARINHA

CONCURSOS	FAIXA ETÁRIA
Admissão à Escola Naval	Ter 18 (dezoito) anos completos e menos de 23 (vinte e três) anos de idade
Ingresso nos Quadros Complementares de Oficiais	Ter menos de 29 (vinte e nove) anos de idade
Ingresso no Corpo de Saúde da Marinha	Ter menos de 36 (trinta e seis) anos de idade
Ingresso no Corpo de Engenheiros da Marinha	Ter menos de 36 (trinta e seis) anos de idade
Ingresso no Quadro Técnico do Corpo Auxiliar da Marinha	Ter menos de 36 (trinta e seis) anos de idade
Admissão ao Colégio Naval	Ter 15 (quinze) anos completos e menos de 18 (dezoito) anos de idade

Fonte: Baseado na Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre o ensino na Marinha.

APÊNDICE B - DEMISSÃO A PEDIDO DE OFICIAIS DO SERVIÇO ATIVO DA MARINHA

Demissão a pedido de Oficiais do Serviço Ativo da Marinha por posto											
MOTIVO	ANO	AE	VA	CA	CMG	CF	CC	CT	1ºTEN	2ºTEN	TOTAL
Demissão a pedido	2013							15	4	3	22
	2012						9	7	2	4	22
	2011				1		7	18	5	1	32
	2010					1	1	7	3	3	15
	2009						2	19	4	7	32
	2008					1	1	10	6	14	32
	2007						3	13	3	5	24
	2006						3	7	4	4	18
	2005						1	5	2	5	13
TOTAL					1	2	27	101	33	46	210

Fonte: Baseado nos ANEMAR 2005 a 2013.

Legenda	
AE	Almirante-de-Esquadra
VA	Vice-Almirante
CA	Contra-Almirante
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
CF	Capitão-de-Fragata
CC	Capitão-de-Corveta
CT	Capitão-Tenente
1ºTEN	Primeiro-Tenente
2ºTEN	Segundo-Tenente

Demissão a pedido de Oficiais do Serviço Ativo da Marinha por Corpo/Quadro														
MOTIVO	ANO	CA	QC-CA	CFN	QC-FN	EN	CIM	CIM-QC	CSM Md	CSM CD	CSM S	CAM-CN	CAM-T	TOTAL
Demissão a Pedido	2013	5		1			1		12		1			20
	2012	7	3	2			5		3		2			22
	2011	13	1	2		4	1		9	1			1	32
	2010	5		2			3		3	1			1	15
	2009	11		3		1	4	3	9				1	32
	2008	10		2	1		9	1	5		2		2	32
	2007	6		2		2	4	1	5	2	1		1	24
	2006	8					3		4				3	18
	2005	7					1	3		1		1		13
TOTAL		72	4	14	1	8	33	5	50	5	6	1	9	208

Fonte: Baseado nos ANEMAR 2005 a 2013.

Legenda	
CA	Corpo da Armada
QC-CA	Quadro Complementar do Corpo da Armada
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
QC-FN	Quadro Complementar do Corpo de Fuzileiros Navais
EN	Engenheiro Naval
CIM	Corpo de Intendentes da Marinha
CIM-QC	Corpo de Intendentes da Marinha - Quadro Complementar do Corpo de Intendentes da Marinha
CSM Md	Corpo de Saúde da Marinha - Quadro de Médicos do Corpo de Saúde da Marinha
CSM CD	Corpo de Saúde da Marinha - Quadro de Cirurgiões-Dentistas do Corpo de Saúde da Marinha
CSM S	Corpo de Saúde da Marinha - Quadro de Apoio à Saúde do Corpo de Saúde da Marinha
CAM-CN	Corpo Auxiliar da Marinha - Quadro de Capelães da Marinha
CAM-T	Corpo Auxiliar da Marinha - Quadro Técnico

ANEXO A - EXTRATO DO PLANO DE CARREIRA DE OFICIAIS DA MARINHA (PCOM/2007)

OSTENSIVO

PCOM

habilitação obedece a um processo de ensino contínuo e progressivo, constantemente atualizado e aprimorado, estendendo-se em sucessivas fases de estudos e práticas.

2.3 – PREPARO DO OFICIAL

2.3.1 – Finalidade do Preparo

O oficial é preparado, fundamentalmente, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de direção e de chefia.

2.3.2 – Comando, Direção e Chefia

Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma OM. O Comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal, em cujo exercício o militar se define e se caracteriza como chefe. Aplica-se à Direção e à Chefia de OM, no que couber, o estabelecido para o Comando.

2.4 – CLASSIFICAÇÃO DOS CURSOS

Os cursos de oficiais são classificados em cursos de graduação, de formação, de carreira e cursos de pós-graduação, de acordo com a seguinte tabela:

CLASSIFICAÇÃO DOS CURSOS		
Curso de Graduação de Oficiais (CGO)		
Curso de Formação de Oficiais (CFO)		
Cursos de Carreira	Cursos de Especialização (C-Espe)	
	Cursos de Aperfeiçoamento (C-Ap)	
	Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI)	
	Cursos de Altos Estudos Militares (C-AEM)	Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS)
	Curso Superior (C-Sup)	Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM)
Cursos de Pós-Graduação	Cursos de Qualificação Técnica Especial (C-QTE)	
	Cursos Extraordinários (C-Ext)	
	Cursos de Aperfeiçoamento Avançado (C-ApA)	

2.5 – CURSO DE GRADUAÇÃO DE OFICIAIS (CGO)

O CGO visa ao preparo do militar para o desempenho dos cargos e ao exercício das funções peculiares aos postos iniciais do CA, do FN e do IM. São realizados pelos Aspirantes e Guardas-Marinha da Escola Naval.

O Curso de Preparação de Aspirantes, realizado no Colégio Naval, visa ao preparo e à seleção de alunos para acesso ao CGO.

OSTENSIVO

- 2-3 -

REV. 8

OSTENSIVO	PCOM
<p>2.6 – CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS (CFO) O CFO visa ao preparo do militar para o desempenho dos cargos e ao exercício das funções peculiares aos postos iniciais do CA, do FN e do IM. São realizados pelos Aspirantes e Guardas-Marinha da Escola Naval.</p> <p>2.7 – CURSOS DE CARREIRA 2.7.1 – DEFINIÇÃO DOS CURSOS DE CARREIRA O curso de carreira é aquele que, progressivamente, a obtenção da habilitação exigida ao exercício dos cargos previstos em Tabela de Lotação (TL). A aprovação nos cursos de carreira é em dois estágios: a) acesso aos postos de carreira;</p> <p>2.7.2 – NORMAS GERAIS SOBRE OS CURSOS DE CARREIRA a) a habilitação e a designação dos oficiais para cursos visam a atender aos interesses da Marinha; b) determinados cursos de carreira possuem processos seletivos próprios, que indicam os critérios em condições de equivalência; c) a aprovação nos cursos de carreira deverá ser alcançada em uma única oportunidade, excetuando-se os casos:</p> <p>I – Para os C-Ap e o C-EMOI será concedida uma única oportunidade de aproveitamento no curso. A aprovação de quem não for admitido em uma primeira oportunidade de acesso ao curso será considerada em uma segunda oportunidade, desde que a habilitação de quem não for admitido em uma primeira oportunidade de acesso ao curso superior estiver em vigor; II – Para os C-Ap de Especialidade de Comando de Submarino e de Aviação Naval, se comprovada a indispensabilidade do oficial para os serviços daqueles cursos, poderá ser concedida a segunda habilitação para matrícula em C-Ap de Superiores, desde que a habilitação de quem não for admitido em uma primeira oportunidade de acesso ao curso administrativo dos cursos de carreira, progressivamente no que se refere ao aproveitamento e ao reconhecimento de aproveitamento, será estabelecido em normas específicas; d) o reconhecimento de matrícula, obtida a pedido ou ex officio, poderá ocorrer uma única vez, em caráter excepcional e progressivo;</p>	<p>2.6 – CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS (CFO) O CFO visa ao preparo do militar para o desempenho dos cargos e ao exercício das funções peculiares aos postos iniciais do CA, do FN e do IM. São realizados pelos Aspirantes e Guardas-Marinha da Escola Naval.</p> <p>2.7 – CURSOS DE CARREIRA 2.7.1 – DEFINIÇÃO DOS CURSOS DE CARREIRA O curso de carreira é aquele que, progressivamente, a obtenção da habilitação exigida ao exercício dos cargos previstos em Tabela de Lotação (TL). A aprovação nos cursos de carreira é em dois estágios: a) acesso aos postos de carreira;</p> <p>2.7.2 – NORMAS GERAIS SOBRE OS CURSOS DE CARREIRA a) a habilitação e a designação dos oficiais para cursos visam a atender aos interesses da Marinha; b) determinados cursos de carreira possuem processos seletivos próprios, que indicam os critérios em condições de equivalência; c) a aprovação nos cursos de carreira deverá ser alcançada em uma única oportunidade, excetuando-se os casos:</p> <p>I – Para os C-Ap e o C-EMOI será concedida uma única oportunidade de aproveitamento no curso. A aprovação de quem não for admitido em uma primeira oportunidade de acesso ao curso será considerada em uma segunda oportunidade, desde que a habilitação de quem não for admitido em uma primeira oportunidade de acesso ao curso superior estiver em vigor; II – Para os C-Ap de Especialidade de Comando de Submarino e de Aviação Naval, se comprovada a indispensabilidade do oficial para os serviços daqueles cursos, poderá ser concedida a segunda habilitação para matrícula em C-Ap de Superiores, desde que a habilitação de quem não for admitido em uma primeira oportunidade de acesso ao curso administrativo dos cursos de carreira, progressivamente no que se refere ao aproveitamento e ao reconhecimento de aproveitamento, será estabelecido em normas específicas; d) o reconhecimento de matrícula, obtida a pedido ou ex officio, poderá ocorrer uma única vez, em caráter excepcional e progressivo;</p>

Fonte: BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2007, p. 2-3 e 2-4.

**ANEXO B - EXTRATO DO ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA MARINHA - ANEMAR
2013**

1.15 - Distribuição dos Oficiais na ativa por faixa etária - 2013

FAIXA ETÁRIA (ANOS)	AE	VA	CA	CMG	CF	CC	CT	1º TEN	2º TEN	TOTAL
<u>TOTAL</u>										
20 a 24	-	-	-	-	-	-	-	53	235	288
25 a 29	-	-	-	-	-	-	183	1.272	708	2.163
30 a 34	-	-	-	-	-	79	909	1.575	263	2.826
35 a 39	-	-	-	-	21	790	439	718	111	2.079
40 a 44	-	-	-	24	631	486	202	176	51	1.570
45 a 49	-	-	1	335	345	235	156	24	7	1.103
50 a 54	-	2	53	125	84	33	23	-	-	320
55 a 59	-	24	15	15	4	-	-	-	-	58
60 a 64	9	2	1	-	-	-	-	-	-	12
65 a 69	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3
TOTAL	12	28	70	499	1.085	1.623	1.912	3.818	1.375	10.422

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha (BRASIL, 2013, p. 24).

Legenda	
AE	Almirante-de-Esquadra
VA	Vice-Almirante
CA	Contra-Almirante
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
CF	Capitão-de-Fragata
CC	Capitão-de-Corveta
CT	Capitão-Tenente
1ºTEN	Primeiro-Tenente
2ºTEN	Segundo-Tenente