

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG JOSÉ ACHILLES ABREU JORGE TEIXEIRA

O exercício da liderança ética e cultivadora para a manutenção dos valores institucionais nas  
unidades operativas da Marinha do Brasil

Rio de Janeiro

2018

CMG JOSÉ ACHILLES ABREU JORGE TEIXEIRA

O exercício da liderança ética e cultivadora para a manutenção dos valores institucionais nas unidades operativas da Marinha do Brasil

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

Orientador: CMG (RM1) Archimedes Francisco Delgado

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2018

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os militares do Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sudeste que, no período de julho de 2015 a janeiro de 2018, mostraram que o exercício da Liderança Ética e Cultivadora é capaz de gerar sinergia e atitudes positivas, visando o bom cumprimento da missão.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me proporcionar a saúde necessária para prosseguir no meu caminho.

Aos meus pais pelo exemplo e incentivo.

À minha querida esposa, Ana Valéria, pela compreensão, incentivo, sugestões e apoio incondicional, que me permitiram realizar este trabalho.

Aos meus filhos por compreenderem o meu período de ausência.

Aos Oficiais do Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sudeste e do Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários por colaborarem com suas opiniões.

Ao Almirante de Esquadra Leonardo Puntel, pelo interesse no trabalho e indicações bibliográficas sobre o assunto.

Ao Capitão de Mar e Guerra Helio Camargo Toledo Pires, pela possibilidade de trocar experiências e conhecimentos sobre o tema Liderança.

Ao Capitão de Mar e Guerra (RM1) Archimedes Francisco Delgado, pela fidalguia e por apresentar conceitos importantes para o desenvolvimento do trabalho.

*Valores e liderança são como duas faces de uma mesma moeda.*

*(Emiliano Gómez, 2008)*

## RESUMO

Em função das contínuas e rápidas transformações que ocorrem neste século, é natural que muitas pessoas, acostumadas com a previsibilidade, se sintam inseguras e preocupadas com os destinos das organizações e com a concorrência de uma nova geração de indivíduos, conhecida como Geração Y. Adicionalmente, a sociedade brasileira vive um desalento moral, em que há um descrédito em relação às suas lideranças, o que tem proporcionado uma consciência coletiva crítica em prol de uma necessidade de mudança. Composto esse ambiente, as Forças Armadas cultivam um elevado grau de confiança junto a essa sociedade, fruto da postura uniforme dos seus militares, baseada em valores éticos e morais. Nesse contexto, a Marinha do Brasil depende de que as suas lideranças, nos diversos níveis, estejam preparadas e sejam capazes de disseminar e preservar os seus valores institucionais junto às novas gerações que chegam para compor as suas fileiras. As unidades operativas da Marinha do Brasil, compostas pelos navios e as unidades de fuzileiros navais, são algumas das organizações percebidas pela sociedade, por executarem as tarefas relacionadas à defesa da pátria. Os Comandantes dessas unidades, além de executarem as suas atividades, devem ser capazes de transmitir e fortalecer os valores da Instituição aos seus comandados e de contribuir na formação de novos líderes. A questão central deste estudo é verificar como os Comandantes podem transmitir e cultivar esses valores junto aos militares da nova geração, que constituem a maioria dos integrantes das unidades operativas da MB. Inicialmente, o trabalho aborda que para liderar é fundamental que o líder se conheça. Na segunda parte, apresenta as atitudes essenciais para o exercício da Liderança Ética e como elas agem no líder, no liderado e refletem decisivamente na organização. Na etapa seguinte menciona os conceitos básicos sobre a organização e os estilos de liderança, assim como, o conceito de Liderança Cultivadora e como os seus pressupostos facilitam a interação entre o líder e o liderado. Na sequência, aponta as características das diversas gerações e os traços peculiares dos militares da Geração Y, presente nas unidades operativas. Por fim, conclui-se que a adoção, pelo Comandante, de uma postura coerente com o preconizado pela Liderança Ética e pela Liderança Cultivadora é conveniente para a orientação e condução dos subordinados, pertencentes à Geração Y, propiciando um ambiente favorável à formação de novos líderes, para a disseminação e a manutenção dos valores institucionais da Marinha do Brasil.

**Palavras-chave:** Liderança Ética. Liderança Cultivadora. Estilos de Liderança. Organizações. Geração Y.

## ABSTRACT

Due to the continuous and rapid changes that take place in this century, it is natural that many people, accustomed to predictability, feel insecure and concerned about the destinies of the organizations and the competition of a new generation of individuals, known as Generation Y. Additionally, Brazilian society experiences a moral discouragement, where there is a discredit in relation to its leaders, which has provided a critical collective conscience for a need for change. Composing this environment, the Armed Forces cultivate a high degree of trust with this society, as a result of the uniform attitude of its military, based on ethical and moral values. In this context, the Brazilian Navy depends on its leadership, at various levels, to be prepared and capable of disseminating and preserving its institutional values with the new generations that come to form its ranks. The operational units of the Brazilian Navy, composed of ships and marine units are some of the organizations perceived by society to perform the tasks related to the defense of the motherland. The Commanders of these units, in addition to carrying out their activities, must be able to transmit and strengthen the values of the Institution to its commanders and to contribute in the formation of new leaders. The central issue of this study is to verify how Commanders can transmit and cultivate these values to the next-generation military, who make up the majority of MB's operational units.

Initially, the work addresses that to lead is essential that the leader knows yourself. In the second part, it presents the essential attitudes for the exercise of Ethical Leadership and how they act in the leader, the subordinates and decisively reflect on the organization. In the next step it mentions the basic concepts of the organization and the leadership styles, as well as the concept of Cultivating Leadership and how their assumptions facilitate interaction between the leader and the subordinates. In the sequence, it points out the characteristics of the various generations and the peculiar traits of the Generation Y military, present in the operative units. Finally, it is concluded that the Commander's adoption of a position consistent with that advocated by Ethical Leadership and Cultivating Leadership is convenient for the guidance of subordinates belonging to Generation Y, providing an environment conducive to the formation of new leaders, for the dissemination and maintenance of the institutional values of the Brazilian Navy.

**Keywords:** Ethical Leadership. Cultivating Leadership. Leadership Styles. Organizations, Generation Y.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Matriz dos estilos de liderança situacional.....	50
Figura 2 –	Estilo de liderança situacional.....	51
Figura 3 –	Rosa das virtudes.....	98



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FFAA	Forças Armadas
MB	Marinha do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O LÍDER PRECISA SE CONHECER.....</b>	<b>15</b>
2.1	Ter consciência.....	15
2.2	Filtros de Consciência.....	17
2.3	As Crenças.....	18
2.4	Os Valores.....	19
2.5	A Autoestima.....	20
2.6	Os Medos.....	21
<b>3</b>	<b>A LIDERANÇA ÉTICA.....</b>	<b>24</b>
3.1	Ética e Moral.....	25
3.2	As Atitudes para uma Liderança Ética.....	25
3.2.1	A Honestidade.....	26
3.2.2	A Responsabilidade e seus Níveis.....	27
3.2.3	A Tenacidade e a Flexibilidade.....	29
3.2.4	A Humildade.....	30
3.2.5	O Profissionalismo.....	30
3.2.6	O Compromisso.....	31
3.3	A Ética Militar.....	32
<b>4</b>	<b>REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS ESTILOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>35</b>
4.1	Valores Institucionais.....	36
4.2	A Cultura Organizacional.....	37
4.3	A Identificação de Grupos de Referência.....	40
4.4	Poder e Autoridade.....	41

4.5	A Cultura Organizacional e a Relação com o Poder.....	43
4.6	Estilos de Liderança.....	44
4.6.1	Liderança Centralizadora.....	44
4.6.2	Liderança Participativa ou Democrática.....	45
4.6.3	Liderança Delegativa.....	45
4.6.4	Liderança Transformacional.....	46
4.7	Aspectos a Serem Considerados para a Escolha do Estilo de Liderança.....	47
4.8	A Liderança Situacional.....	48
4.9	A Liderança Cultivadora.....	53
<b>5</b>	<b>OS NOVOS INTEGRANTES.....</b>	<b>55</b>
5.1	As Gerações.....	55
5.2	A Comunicação com os Indivíduos da Geração Y.....	58
5.3	O Vínculo com a Geração Y.....	61
5.4	Reconhecendo a Geração Y das Unidades Operativas.....	64
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>78</b>
	APÊNDICE A – Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y.....	79
	APÊNDICE B – Levantamento dos Dados Apurados na Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y.....	83
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
	ANEXO A – Modelo de Questionário para Pesquisa de Clima Organizacional	91
	ANEXO B – Artigos 27 e 28 da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.....	95

ANEXO C – Código de Honra Expresso na Rosa das Virtudes.....	98
ANEXO D – Dizeres do Juramento à Bandeira.....	102

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo vem sendo atingido por rápidas e grandes transformações, acirrando a competitividade, promovendo novas formas de organização do trabalho e impactando nas relações profissionais, até então bastante estáveis. Além disso, o fácil acesso à informação e as constantes evoluções tecnológicas permitem uma conexão intensa entre as pessoas, provocando diferentes reações nos indivíduos.

Por conseguinte, é natural que várias pessoas, acostumadas com a previsibilidade, passem a se sentir inseguras e preocupadas com a concorrência da nova geração de indivíduos, que apresentam percepções e necessidades bem distintas, que se modificam rapidamente.

Esses indivíduos, pertencentes à Geração Y, apresentam uma grande capacidade de lidar com diversos assuntos simultaneamente, possuindo anseios, desejos e prioridades que são diferentes das gerações anteriores. Com um espírito crítico mais aguçado, demonstram a necessidade de compreender, por exemplo, o motivo pelo qual uma tarefa está sendo realizada e quais as consequências dessa atividade, para os demais membros da sociedade e para si próprio.

Adicionalmente, a sociedade brasileira vive um desalento moral, onde há um descrédito em relação as suas lideranças, o que tem proporcionado uma consciência coletiva crítica em prol de uma necessidade de mudança.

Compondo esse ambiente, as Forças Armadas (FFAA) cultivam um elevado grau de confiança<sup>1</sup> junto à população. Essa boa reputação das FFAA é fruto da postura uniforme dos seus militares, baseada nos valores éticos e morais, tanto durante a execução das suas

---

<sup>1</sup> Pesquisa Datafolha, de JUN/2017, aponta que as Forças Armadas são a instituição em que a população deposita mais confiança no Brasil. (Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/06/1895770-forcas-armadas-lideram-confianca-da-populacao-congresso-tem-descredito.shtml>. Acesso em 30/06/2018.).

tarefas profissionais, quanto no seu comportamento como cidadão no seio da sociedade.

Nesse contexto, para a Marinha do Brasil (MB) é fundamental que esses princípios éticos e morais estejam sempre presentes no comportamento dos seus integrantes, visando à formação de novos líderes e a manutenção desse reconhecimento pela sociedade.

Para atingir o referido propósito, a MB depende que as suas lideranças, nos diversos níveis, estejam preparadas e sejam capazes de disseminar e preservar os seus valores institucionais junto às novas gerações que chegam para compor as suas fileiras.

As unidades operativas da MB, compostas pelos navios e as unidades de fuzileiros navais, são algumas das organizações percebidas pela sociedade, por executarem as tarefas relacionadas à defesa da pátria. Os líderes dessas unidades, Oficiais designados pelo Comandante da Marinha para exercerem o cargo de Comandante<sup>2</sup>, além de executarem as suas atividades, devem ser capazes de transmitir os valores éticos e morais aos seus comandados e de contribuir na formação de novos líderes.

A relevância deste trabalho está em apresentar ferramentas que permitam aos Comandantes a transmissão e a manutenção desses valores junto aos militares da nova geração, que constituem a maioria dos integrantes das unidades operativas da MB. Uma vez que o exercício da liderança em unidades operativas apresenta peculiaridades uma vez que atuam em situações de grande intensidade, que exigem o emprego da força.

Para a fundamentação teórica do presente trabalho foram estudados os estilos de liderança, estabelecidos na Doutrina de Liderança da MB, os conceitos da Liderança Ética e da Liderança Cultivadora, formulados por Emiliano Gómez e Archimedes Delgado, respectivamente, e realizada uma pesquisa bibliográfica e documental.

Inicialmente, o trabalho apresentará que para liderar é necessário que o indivíduo conheça a si próprio e tenha um espírito crítico consciente, sobre as próprias virtudes e falhas.

---

<sup>2</sup> Nesse trabalho, a palavra Comandante está relacionada ao Comandante de uma unidade operativa da MB, seja Navio ou Unidade de Fuzileiros Navais.

Tal consciência traz elementos positivos para o relacionamento com os demais membros da organização.

Após abordar a necessidade da importância do autoconhecimento para o Comandante, o tema a ser explorado, na segunda parte, serão as atitudes essenciais para o exercício da Liderança Ética e como elas agem no líder, no liderado e refletem decisivamente na organização, gerando um ambiente saudável e produtivo.

Depois de verificar que a Liderança Ética impõe alguns princípios e que é imprescindível ter vontade para adotá-la, a etapa seguinte abordará os conceitos básicos sobre a organização e os estilos de liderança, que possibilitarão ao líder ferramentas para conduzir sua equipe, em função de diferentes situações. Nesse capítulo será apresentado o conceito de Liderança Cultivadora e como os seus pressupostos facilitam a interação entre o líder e o liderado.

O quinto capítulo abordará as características das diversas gerações e as especificidades da Geração Y, uma vez que a maioria dos militares integrantes das unidades operativas da MB pertencem a essa geração.

Finalizando, o trabalho mostrará que a adoção pelo Comandante de uma postura coerente com o preconizado pela Liderança Ética e pela Liderança Cultivadora é conveniente para a orientação e condução dos indivíduos pertencentes à Geração Y, propiciando um ambiente favorável à formação de novos líderes e para a disseminação e a manutenção dos valores institucionais da MB.

## **2 O LÍDER PRECISA SE CONHECER**

Um indivíduo, que tem como atividade profissional dirigir outras pessoas, precisa saber da importância de se conhecer e da consciência que as pessoas apresentam diferenças, no que tange à idade, a cultura, e a situação econômica e social, mas há um aspecto que as equaliza que é a condição humana. Ela nos leva a ter sentimentos, emoções e desejos.

O objetivo deste capítulo é mostrar que antes de atuar, de forma ética, sobre seres humanos, organizações, circunstâncias e objetos, o indivíduo precisa se conhecer profundamente, devendo ser capaz de alterar aspectos da sua personalidade que o impeça de se relacionar positivamente com os demais.

Esse autoconhecimento é fundamental, e para isso é necessário um honesto exame de consciência que verifique a sua maneira de refletir, perceber e agir. O chefe ao conhecer suas virtudes, suas melhores características pessoais, seus defeitos e suas limitações, estará dando um grande passo para ser bem sucedido como líder, pois a liderança exige que o indivíduo tenha consciência das suas crenças, valores e receios, visando o aprimoramento pessoal.

### **2.1 Ter Consciência**

A consciência humana apresenta duas realidades: a realidade subjetiva; e a realidade objetiva (GÓMEZ, 2008). A realidade subjetiva refere-se aos pensamentos e sentimentos do ser humano em relação a si mesmo e, também, à realidade que o cerca, ou seja, ao autoconhecimento. Já a realidade objetiva concentra-se no mundo exterior ao indivíduo.



Além do autoconhecimento, o futuro líder precisa compreender a realidade específica, onde ele e sua organização estão inseridos. Dessa forma, espera-se que ele tenha uma visão de todo o contexto organizacional, o conhecimento do estado de coisas dentro e fora da organização, não significando que tenha que entender tudo, mas o suficiente para planejar medidas que permitam seguir um rumo ou alterá-lo, se necessário.

Apenas pode-se atuar sobre aquilo que se tenha um nível suficiente de conhecimento. Torna-se indispensável, portanto, o diálogo com seus subordinados e, principalmente, saber escutar. Ouvir com atenção todos os integrantes da sua organização, independentemente da função que exercem. Por exemplo, um Comandante que desconhece que os seus comandados estão insatisfeitos com a palamenta de rancho (itens utilizados no refeitório), certamente não terá condições de alterar tal situação. Para que ele tenha essa informação, é necessário estar disposto a ter conversas com seus militares, com diálogos amistosos, onde seu objetivo principal é escutar. É muito saudável e proveitoso que os membros de uma organização conheçam pessoalmente seus dirigentes, e para isso as barreiras devem ser eliminadas.

Esse contato permite ao líder conhecer o que acontece dentro da sua organização, possibilita entender o que ocorre em seu entorno e fornece dados para desenvolver estratégias corretas de condução.

Outro instrumento bastante interessante é a realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional (Anexo A). Esse questionário, preenchido de forma voluntária, dá ao colaborador a oportunidade de expressar a sua opinião sobre diversos temas que fazem parte da rotina da organização. Essa pesquisa permite ao dirigente conhecer o perfil social do seu funcionário, a percepção dos colaboradores sobre diversos assuntos relacionados: ao ambiente de trabalho; às necessidades de qualificação; ao grau de satisfação com a organização; ao estilo de liderança; à necessidade de obter novos recursos para o desempenho das tarefas; à

rotina de trabalho; e se há acúmulo de funções. Como resultado, a liderança da organização obtém um panorama abrangente de todos os setores da organização, que deve ser interpretado, exclusivamente, com a intenção de proporcionar melhorias futuras.

Cabe salientar que é indispensável a divulgação dos resultados dessa pesquisa para a organização e, frequentemente, apresentar as conquistas obtidas a partir do que foi constatado.

A boa liderança deve periodicamente realizar essa pesquisa e perseguir o que foi apurado, deixando claro para todos que a organização prioriza a busca das soluções. Isso fortalece os laços dos empregados com a instituição, promove o comprometimento com a missão da organização e amplia a consciência situacional do líder sobre a organização.

## **2.2 Filtros da Consciência**

O conhecimento do que acontece dentro e fora da organização pode ser percebido de maneira diferente pelos dirigentes. Gómez (2008) aponta que a consciência apresenta filtros que impedem captar a realidade de forma verdadeira. O modelo de realidade é concebido de forma diferente por cada pessoa, segundo o autor, ele é construído pelas impressões sensoriais e experiências de cada um.

Cada pessoa percebe a realidade de maneira distinta. No entanto, o mais importante é ter consciência da ação desses filtros para que se possa avaliar o modelo de realidade percebido com espírito crítico.

O ser humano é influenciado pelo meio onde vive e seu comportamento é influenciado pelo tipo de socialização que ele teve na sua família e ao longo de sua vida. Esse conceito será explorado posteriormente neste trabalho, salientando que nenhum fato tem significado em si mesmo, uma vez que a pessoa é quem dá o seu significado ao evento.

A magnitude e gravidade do evento dependerão exclusivamente da percepção individual. A reação e o comportamento posterior diante de um fato estão associados a essas representações internas. Ter a consciência desse filtro é importante para que se evite angústia e inibição.

A partir dessa ideia, fica nítido que o indivíduo escolhe o rumo dos seus pensamentos e estabelece suas crenças, podendo-se adotar uma postura de vitimização diante da vida ou extrair de cada circunstância os pontos que favoreçam um comportamento positivo do ser humano.

### **2.3 As Crenças**

A crença é uma representação interna que produz um sentimento de certeza sobre alguém, uma ideia ou uma experiência de vida (GÓMEZ, 2008). Ela exerce uma grande influência sobre o comportamento do indivíduo, sendo determinante na percepção do mundo.

Alguns aspectos contribuem para instituí-la no ser humano. O meio social e cultural e o ambiente econômico e político em que a pessoa está inserida influencia no seu modo de perceber e nas suas crenças. Além da influência do meio sobre a pessoa, os fatos e as circunstâncias que acontecem na vida, as ações realizadas e os respectivos resultados obtidos, provocam no ser humano, uma relação de causa e efeito, em um sentido positivo ou negativo, no que tange às suas crenças.

Muitas convicções são consequências das experiências ou vivências, que são interpretadas e proporcionam um significado à pessoa. Dessa interpretação surge um modelo mental, representando a experiência vivida, que será utilizado para avaliar todas as demais experiências similares futuras. Assim proporciona-se uma certeza e, a partir do momento que a adquire, passa-se a agir de acordo com ela. Percebe-se pelo conceito que uma crença é uma

interpretação muito particular da realidade feita pelo indivíduo, tornando-se verdade absoluta para aquela pessoa.

Embora as crenças orientem, em boa parte, as atitudes das pessoas, é de suma importância analisar as suas consequências. Se elas são um obstáculo para o desenvolvimento pessoal e profissional, deve-se descartá-las e buscar novas convicções que contribuam para o convívio saudável com outras pessoas e desenvolver aptidões como líderes. Em suma, para uma pessoa poder alterar sua conduta, ela deve iniciar mudando sua própria crença.

## **2.4 Os Valores**

Os valores “apresentam dimensões morais, éticas e, até mesmo, espirituais” (ST GEORGE, 2012, p.12, tradução nossa<sup>3</sup>), estando intimamente relacionados com o aquilo com que as pessoas acreditam sobre si mesmas e sobre os outros.

Apesar dos valores serem predileções, em geral, compartilhadas pelos integrantes da sociedade, cada indivíduo escolhe e prioriza a sua escala de valores. Isso reforça a ideia de que os valores individuais são crenças de cunho pessoal que determinarão a conduta, do ponto de vista moral.

No que tange à liderança, pode-se depreender que dependendo dos seus valores, o líder poderá causar grandes problemas para a organização. Deve-se ter em mente que a liderança não está somente no talento e na habilidade do líder, mas também nos valores que orientam suas condutas e pensamentos.

Fazendo um paralelo com o ambiente das unidades operativas, St George (2012) enfatiza que o Comandante deve ter a consciência de que os valores militares são perenes e, portanto, a sua liderança dependerá, primordialmente, de ações coerentes com esses valores.

---

<sup>3</sup> Texto original em inglês.

Percebe-se que há uma correspondência entre conduta e valores. A existência ou a ausência dessa correspondência determina o tipo de juízo ético que fazemos de nós mesmos. Quando as ações das pessoas não correspondem aos seus valores, é normal que, nessa situação, elas se sintam culpadas, frustradas e desgostosas, por haver contrariado os seus princípios. Algumas consequências dessas atitudes são a agressividade e a percepção para os demais, de um indivíduo com discurso duplo e sem credibilidade.

Dessa forma, a consonância de princípios e valores promove a autoestima do indivíduo e é condição básica para o exercício da liderança.

## **2.5 A Autoestima**

A autoestima é um sentimento pessoal e íntimo, cuja origem não pode estar fora do ser humano, é condicionada ao pensamento e a avaliação individual sobre a forma de ser e agir. Ela não pode estar submetida à opinião de outras pessoas, caso isso ocorra, segundo Gómez (2008), poderá gerar insegurança e propiciará sentir medos: medo de errar; medo de fracassar; e o medo de ser reprovado pelos outros. O receio de ser reprovado por alguém nos leva a querer agradar outras pessoas, mesmo que isso nos leve ao desânimo e contrarie os nossos desejos.

Com relação à questão de agradar a todos, existem aqueles que aspiram ficar bem com os demais, em função de objetivos próprios voltados para a carreira. Delgado (2012) reforça que tentar ser simpático a todos é sinal de insegurança, mediocridade e falsidade.

Esses indivíduos possuem uma conduta similar a daquela pessoa que apresenta baixa autoestima. Todavia, existem diferenças entre eles, é importante analisar todo o contexto da situação e as atitudes tomadas por cada um deles. Os que apresentam baixa autoestima são subservientes com a maioria das pessoas, já os carreiristas, apenas com

aqueles que detêm poder.

É importante ressaltar que o fato da autoestima não estar condicionada à opinião alheia, não significa desconsiderar o pensamento dos demais indivíduos. O posicionamento das outras pessoas auxilia no desenvolvimento da autopercepção e estimulam a boa convivência. É importantíssimo considerar e respeitar essa opinião, porém depender permanentemente dela é sinal de insegurança.

## **2.6 Os Medos**

Atuando sobre pessoas, organizações, circunstâncias e objetos, o dirigente pode ter dúvida sobre alguma decisão. Saber o que são esses medos é importante para superá-los e eliminá-los, uma vez que eles podem gerar limitações no processo de decisão.

Um desses medos refere-se à necessidade de mudar. Percebe-se, ao longo da história, um processo natural, lento e gradual de mudança que envolve a sociedade, o homem e a natureza. O indivíduo não pode ignorar ou resistir às mudanças da vida, pois fatalmente, será ultrapassado por esse movimento e poderá ser incapaz de se inserir no futuro.

Esse comportamento estático, de valorizar as coisas do passado e repudiar as novidades, é normal, pois o ser humano tem a tendência de se acomodar, tendo pouca vontade de se desenvolver para compreender o novo. Gómez (2008) alega que, quando desconhecemos a origem e o funcionamento de algumas coisas, o medo surge. Para o autor, essa resistência, às novas ideias, às mudanças políticas e às inovações tecnológicas, ocorre nos setores sociais com menor nível de educação.

Para acompanhar essa evolução é necessário, além da consciência de que ela está ocorrendo, efetuar mudanças profundas e essenciais, relacionadas ao modo de pensar, às crenças, aos estados emocionais e às atitudes.

Outro temor que assola as pessoas é o medo de errar, a chamada cultura do erro zero. Esse tipo de medo cria uma barreira ao indivíduo que muitas vezes o impede de agir. O interessante é que o ser humano tem a consciência que nasceu desconhecendo tudo e por isso aprendemos.

A vida é um processo contínuo de aprendizagem, sem erros não há acertos. O fundamental é a pessoa ter a humildade de reconhecer o equívoco, a responsabilidade para assumi-lo, a capacidade de analisá-lo e a coragem de corrigi-lo. Diante de um erro, o líder não deve ter a preocupação inicial de procurar os culpados, deve buscar a solução em conjunto com os seus subordinados.

O receio de se equivocar tem origem em outros medos como o castigo e a reprovação. O processo educacional, normalmente, exige que a pessoa, nas etapas fundamentais de sua formação, busque a perfeição, gerando um sentimento de culpa e temor que acaba bloqueando a sua capacidade de ação.

Uma forma de lidar com essa situação, a partir do conceito apresentado de autoestima, é tê-la em um nível elevado e consolidado, para que o indivíduo seja capaz de desfazer da retrógrada associação de ideias: erro; culpa; falta grave; e reprovação. Além disso, as tentativas e os possíveis erros conduzem aos bons resultados.

Na rotina das organizações, percebe-se que o receio do fracasso acontece na preocupação excessiva dos liderados, por medo dos seus superiores, em evitar reprovação. O líder deve se preocupar em deixar os seus liderados agirem, garantindo-os, de forma clara, que o fracasso faz parte do processo, assim como, o erro faz parte do aprendizado.

Portanto, o importante é o líder deixar claro a todos os subordinados que a nova associação de ideias é: fracasso; resultado diferente, aprendizagem; e oportunidade de recomeço.

Para que essas condições se tornem duradouras na organização e sejam sempre

percebidas pelos colaboradores, torna-se indispensável ao líder o autoconhecimento da sua personalidade e das suas vulnerabilidades.



### 3 A LIDERANÇA ÉTICA

A liderança é um processo contínuo e dinâmico de aprendizado, que resultará em benefícios para todos os membros da organização (BRASIL, 2013).

Para haver liderança é preciso do líder, do liderado e de uma situação (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.104). Nesse sentido, está subentendido que há uma relação entre esses agentes. A MB define liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2013, p.1-2).

Ao se falar de Liderança Ética é fundamental mencionar que essa liderança baseia-se, sobretudo, no consistente compromisso moral do líder, consigo mesmo e com seus liderados (GÓMEZ, 2008).

Nessa perspectiva, dentre os atributos estabelecidos para o líder pela Doutrina de Liderança da Marinha, destaca-se o exemplo, que deve estar baseado em valores moralmente aceitos, ou seja, na ética, independentemente do nível de liderança. Além do exemplo, a integridade ética é outro atributo de grande relevância, uma vez que é definida como honestidade, transparência e comprometimento inquebrantável com os valores éticos da instituição, tais como: honra, lealdade para com seus superiores, pares e subordinados, fidelidade e coragem dentre outros (BRASIL, 2013).

Nas unidades operativas da MB o relacionamento profissional entre os militares é bastante intenso e dinâmico, muitas vezes em situações extremas. Em função dessas peculiaridades, o Comandante precisa compreender que o processo de liderar não se restringe apenas a uma dependência hierárquica, mas ocorre sempre que uma pessoa procura influenciar o pensamento de outra.

O fundamental para o líder é entender que nessa relação com os subordinados, independente do estilo de liderança a ser adotado, o seu comportamento é rotineiramente observado e deve refletir, na prática, os valores cunhados pela instituição.

### 3.1 Ética e Moral

Os conceitos de ética e moral são tratados por diversos autores ocidentais e com abrangências distintas, assim é necessário uma delimitação, uma vez que esses conceitos não se esgotam.

Em certas ocasiões, ética e moral são confundidas como sinônimos (DELGADO, 2017). A palavra ética é de origem grega e apresenta duas grafias que reúnem uma diversidade de significados: *êthos* significa abrigo, proteção e morada; e *éthos* significa costumes, hábitos e caráter (FERRER; ÁVAREZ, 2005 apud FIGUEIREDO, 2008). Essa confusão ocorre porque no latim não existia uma palavra para traduzir esses termos gregos, ambos foram traduzidos por *mos* ou *mores*, plural de *mos*, do qual vem o termo *moralis*, pois era a palavra, em latim, que mais se aproximava do sentido de *éthos* (FIGUEIREDO, 2008). Adicionalmente, Vasquez (1993) afirma que as expressões grega e latina, *êthos* e *mos* estão relacionadas a um comportamento adquirido pelo homem.

A moral contém as regras e os valores aceitos pela sociedade, e a ética regula a forma como as pessoas relacionam-se entre si e como lidam com o cotidiano (DELGADO, 2017). Sob a ótica da filosofia, a ética estuda os elementos que constituem a moral.

Dessa forma, o indivíduo tem comportamento ético quando suas ações são orientadas pelos elementos morais aceitos pela sociedade e quando analisa a consequência desses atos sobre o grupo social por ele influenciado (DELGADO, 2017).

### **3.2 As Atitudes para uma Liderança Ética**

As atitudes de um indivíduo são consequência de muitos aspectos que influenciaram a sua vida e, que de alguma maneira, contribuem na formação de sua personalidade, nas suas ações e nos resultados obtidos. Elas podem fortalecer e desenvolver as pessoas, assim como, ser prejudiciais.

No entanto, o ser humano tem a possibilidade de reconhecer quais as atitudes possibilitam o seu crescimento e quais dificultam. A opção por novas atitudes, positivas ou negativas, depende da vontade individual, a partir de práticas naturais, conscientes e constantes que se firmam, conforme os resultados são percebidos.

A prática dessas atitudes reflete na conduta pessoal e tem efeitos sobre a vida do ser humano. Sendo essa pessoa um dirigente, sua conduta influenciará na organização e nos seus respectivos integrantes. Além disso, se a sua intenção for o exercício de uma liderança ética, a sua conduta deve ser guiada principalmente pela honestidade.

#### **3.2.1 A Honestidade**

A honestidade é a atitude pessoal que atribui o caráter ético de uma liderança. Ser honesto consigo mesmo é o primeiro passo para obter do liderado a sua confiança. Segundo Delgado (2012), agindo dessa maneira, o líder conseguirá disseminar a credibilidade e exercerá a autoridade sobre os colaboradores.

Essa atitude se manifesta e se retroalimenta, quando o indivíduo: é objetivo nas avaliações; reconhece os erros; diz o que pensa e sente; é intransigente com qualquer tipo de corrupção; a conduta reflete o discurso; e, principalmente, promete algo e cumpre.

Percebe-se, portanto, que a honestidade tem forte vínculo com a lealdade e o senso de responsabilidade, sendo um aspecto fundamental, que deve ser preservado, no

trabalho em grupo.

“A lealdade deve partir de cima para baixo” (DELGADO, 2012, p.76). Para conquistar a lealdade dos seus subordinados e liderá-los, é necessário ser leal com todos os níveis da cadeia de comando. No entanto, é fundamental que os comandados reconheçam no seu Comandante: o comprometimento; a capacidade profissional; a integridade; a coragem; e atitudes em prol apenas da organização e dos liderados (St George, 2012).

Para Gómez (2008), a responsabilidade indica o grau de compromisso com o desenvolvimento individual e coletivo que o líder tem com a sua equipe.

### **3.2.2 A Responsabilidade e os seus Níveis**

A responsabilidade junto com a honestidade do líder determina a confiança do liderado. Apesar disso, existem fatos e situações que não podem ser controlados e, conseqüentemente, fogem da responsabilidade do líder, podendo abalar esse grau de confiança. Podemos citar, como exemplo, as decisões superiores e os desejos das outras pessoas.

Em algumas ocasiões, é possível a influência parcial do líder, como no tipo de relações que se tem com o subordinado e na avaliação que os demais indivíduos têm a seu respeito. Mas existe uma esfera em que tudo é da responsabilidade individual: nossas condutas; nossos sentimentos; o tratamento dado aos demais; e a forma como nos comunicamos e agimos.

Dependendo exclusivamente da sua vontade, um Comandante, por exemplo, que altere positivamente sua atitude, influenciará mais e melhor os seus subordinados e os assuntos relacionados à unidade operativa.

Para que isso ocorra, Gómez (2008) indica a existência de quatro níveis de

responsabilidade em que o líder pode atuar. O primeiro é a responsabilidade com o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional. O líder deve ter consciência que as suas virtudes precisam ser aprimoradas e seus defeitos superados, portanto, o autoconhecimento como ser humano, apresentado anteriormente, é imprescindível. Ao assumir os maus resultados buscam-se as causas, as correções e as deficiências, naturalmente, haverá um desenvolvimento pessoal.

Como consequência, de acordo com Gómez (2008), surge o segundo nível de responsabilidade, onde o líder pode aumentar a consciência dos seus subordinados para o desenvolvimento do senso de responsabilidade pessoal. Deixando claro a eles que a situação e os resultados dependem da maneira como enxergam a vida, das condutas e do esforço de cada um.

O comprometimento com alguma pessoa, atividade ou organização significa ter também responsabilidade perante o outro, esse é o terceiro nível para o referido autor. Ao assumir essa responsabilidade, o indivíduo deve ter consciência da necessidade de cumprir o compromisso, em detrimento de perder o respeito e a confiança dos demais, além dos prejuízos naturais dessa ação. Avaliar, inicialmente, a possibilidade de se comprometer, com algo ou alguém, gera a consideração das demais pessoas, além de ser honesto consigo mesmo e com os outros.

O último nível de responsabilidade do líder, na visão de Gómez (2008), é o de exigir do liderado responsabilidade sobre a execução do seu trabalho. Um dirigente, que responde por seus atos e os resultados da organização, não pode ser condescendente com subordinados negligentes. Essa conivência gera muitos danos à organização porque desacredita as pessoas responsáveis e dá um péssimo exemplo, de cumplicidade com a irresponsabilidade.

Em última análise, o líder não pode ser soberbo e autossuficiente, pois não será

capaz de ser responsável por suas falhas ou pelos maus resultados. Para ser responsável é preciso ter humildade e coragem para reconhecer o erro e, forte o suficiente para promover as correções necessárias para que a organização continue progredindo. Essas duas atitudes fortalecem a sua imagem, já que denotam exemplo para os subordinados.

### **3.2.3 A Tenacidade e a Flexibilidade**

Raramente percebe-se o que antecede aos bons resultados, normalmente faz-se um julgamento inconsistente da ação de um líder, não observando o seu esforço, a sua dedicação e o seu comprometimento.

O bom resultado não é atingido por acaso. A tenacidade é um desafio diário e está fundamentada na continuidade da ação para que o desejo se materialize (GÓMEZ, 2008).

O líder precisa estar consciente que a dificuldade e o engano fazem parte do processo que visa à conquista de um objetivo, eles propiciarão aos que participam desse processo a experiência, que será muito importante para eventos futuros da organização.

Todavia, a tenacidade não deve ser sinônima de rigidez, o líder deve ter capacidade de análise e inteligência para perceber que pode percorrer vários caminhos para atingir um objetivo, em uma saudável persistência.

A flexibilidade de um dirigente, também, é fundamental para o relacionamento positivo com sua equipe. Essa atitude permite: compreender os diferentes pontos de vista; e manter o diálogo sem desqualificar os membros do grupo. A rigidez com que alguns chefes agem e pensam propiciam muitas desavenças nas organizações.

A tenacidade e a flexibilidade são atitudes complementares e muito importantes para o líder levar adiante um processo de mudança na organização. “A ética bem entendida abarca a tenacidade e a firmeza, a compreensão e a flexibilidade, mas não o oportunismo, nem

a inconsistência de princípios” (GÓMEZ, 2008, p.133).

### **3.2.4 A Humildade**

Para reconhecer os seus erros, o líder precisa ter humildade, como foi apresentado anteriormente. Nesse sentido, a humildade é uma atitude que se opõe a arrogância e a autossuficiência.

A pessoa tem uma atitude humilde quando reconhece o seu desconhecimento sobre um assunto e solicita uma orientação, sugestão ou explicação de alguém, de sua equipe, que possui mais experiência. Isso não significa que o líder seja submisso e nem que sua autoridade e prestígio estejam abalados. Ao adotar essa postura, de forma natural, mostra que confia nos seus liderados e manifesta a sua sabedoria, grandeza, autoconfiança e demonstra orgulho do que faz, de ser como é e de pertencer a um determinado grupo. Na avaliação de St George (2012), é uma demonstração de inteligência emocional, ao entender, reconhecer e respeitar as capacidades das pessoas.

Outra característica do indivíduo humilde, segundo Gómez (2008), é de se portar como mais um entre os integrantes de sua equipe. Esse comportamento, quando exercido pelo líder, aglutina e desenvolve as relações do grupo.

Além disso, a humildade impacta positivamente nos liderados, pois ainda causa uma certa surpresa tratar com respeito, escutar as opiniões e agradecer o esforço dos integrantes de sua equipe. A consequência dessa atitude, para o líder, é a facilidade em transmitir as suas convicções, uma vez que os liderados serão porta-vozes de suas ideias.

### **3.2.5 O Profissionalismo**

Para bem conduzir pessoas e realizar um trabalho eficiente, é fundamental demonstrar conhecimento sobre os diversos aspectos que envolvem as atividades realizadas

pelos subordinados. Para isso é necessário profissionalismo, que é obtido a partir do estudo, da experiência, da observação de tudo aquilo que acontece na organização ou entre seus liderados.

O profissionalismo do dirigente proporcionará uma visão global do sistema no qual ele está integrado e a importância da sua participação. De acordo com Gómez (2008), a identificação consciente desse panorama aliado a um conjunto de atitudes positivas, motiva o líder a aprimorar seus conhecimentos e, conseqüentemente, reforça o seu profissionalismo.

O surgimento desse virtuoso processo de aprendizagem, em função do profissionalismo e da liderança, facilitará a transmissão de conhecimentos aos subordinados e os estimulará ao aprendizado.

Com o tempo e a continuidade dessas ações, impulsionadas pelo profissionalismo e por atitudes positivas, o líder passa a efetivamente a dominar as situações da organização e se torna uma referência para os seus subordinados. É claro que esse processo exige tenacidade e paciência, o caminho a ser trilhado não será simples, mas as experiências adquiridas sedimentarão conhecimentos que serão a base para liderança da equipe. O segredo é não desistir e estar comprometido com a função, para isso, o líder deve ser capaz de se autoavaliar e se conhecer profundamente.

### **3.2.6 O Compromisso**

Sem comprometimento com a sua atividade, um chefe, mesmo que possua atitudes positivas, um comportamento ético e capacidade técnica, estará fadado ao insucesso. O comprometimento é a força motriz do líder, é o que o distingue de um dirigente. Na percepção de Gómez (2008) é um sentimento que consolida os valores e as condutas dos liderados.



Aquele que não se compromete com as suas ideias não é capaz de convencer, motivar e conduzir as pessoas, porque não está convencido do que faz. O compromisso estimula o conhecimento e o aprimoramento profissional, gera a autoconfiança necessária para ultrapassar as dificuldades, fazendo com que a pessoa esteja disposta a dar o seu melhor em proveito de um projeto ou atividade, desenvolvendo um sentimento de paixão sobre aquilo o que está executando.

É certo que existem outras atitudes positivas que são importantes para uma liderança ética. No entanto, as elencadas impactam na qualidade da vida das pessoas e, considerando o ambiente organizacional, são capazes de fortalecer e desenvolver as condutas dos líderes éticos.

### **3.3 A Ética Militar**

Antes de examinar a ética militar, é interessante notar que os códigos éticos dos conselhos profissionais são um conjunto de regras e princípios, estabelecidos formal ou informalmente, que regulam a conduta dos profissionais. Hartle (2004) reforça que esses padrões de comportamento, apresentados nesses códigos, são formulados e disseminados por instituições que preparam e controlam esses profissionais.

A publicação formal do código de ética pelos conselhos e associações profissionais faz com que o cidadão reconheça o perfil do profissional que atua naquela carreira. Hartle (2004) entende ser interessante para a categoria, uma vez que a valoriza perante a sociedade.

As organizações e as empresas também divulgam os seus valores por meio dos seus códigos de ética, buscando essa valorização junto à sociedade e, também, segundo Faria e Meneguetti (2011) para condicionar o comportamento de seus membros.

Já “as instituições públicas, governamentais, jurídicas e militares, por terem um intenso relacionamento com a população, apresentam seus valores moldados pelos interesses da sociedade” (HARTLE, 2004, p.32, tradução nossa<sup>4</sup>).

Especificamente para as instituições militares, os valores cultuados e compartilhados não são apenas impostos, Rodrigues (2014) entende que são também construídos socialmente. Esse fenômeno é bastante característico e há exemplos ao longo da história que o comprovam, segundo Hartle (2004). Os valores cultivados, as atitudes e as características dos membros do exército de Napoleão Bonaparte, das forças prussianas no século XIX e dos militares japoneses durante a Segunda Guerra Mundial refletiam os anseios e as percepções de cada uma de suas sociedades (HARTLE, 2004, p.32).

Hartle (2004) afirma que a ética militar de uma nação dependerá significativamente dos valores cultivados pela sua sociedade. Assim, diferentes valores e padrões de conduta orientam as forças militares das diversas nações. No entanto, para o autor, o Estado precisa que a força militar seja um instrumento eficaz de sua política.

O padrão de conduta mencionado anteriormente remete ao conceito de *éthos*<sup>5</sup> militar que é o caráter que identifica o militar ou a força militar, ou seja, é o comportamento adotado pela instituição e seus membros perante a sociedade. O *éthos* militar conformará a disposição do integrante das FFAA para o cumprimento do seu dever (CHILE, 2018, p. 1-1, tradução nossa<sup>6</sup>). Dessa forma, as instituições militares, em geral, possuem a mesma base ética, por estarem organizadas de acordo com a hierarquia e disciplina, para o cumprimento das ordens estatais.

---

<sup>4</sup> Texto original em inglês.

<sup>5</sup> Para os gregos, a noção de *éthos* implicava implicitamente uma dimensão ética para a comunidade e seus costumes (Chile, 2018).

<sup>6</sup> Texto original em espanhol.

Quanto ao aspecto da obediência, DeGeorge (1987) afirma que para as ordens serem legítimas, é fundamental que os militares pratiquem os preceitos éticos que regem a instituição.

Segundo a Doutrina de Liderança da Marinha, a Ética Militar Naval é um atributo que induz ao cumprimento de regras compatíveis com o comportamento militar naval pretendido e dela fazem parte, dentre outros, o valor e a ética militar, previstos nos artigos 27 e 28 da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, o Estatuto dos Militares (Anexo B), no código de honra expresso na “Rosa das Virtudes” (Anexo C) e nos dizeres do juramento à Bandeira (Anexo D). Dessa forma para Delgado (2017) ficam evidentes o conteúdo e a relevância do significado da ética militar brasileira.

A Ética Militar Naval é a base para o exercício da liderança naval (BRASIL, 2013) e dá o suporte para a formação de uma cultura organizacional sólida que permeará a vida dos indivíduos dentro e fora do ambiente militar, alcançando uma dimensão capaz de influenciar na percepção de como a sociedade enxerga as FFAA e seus integrantes.

Os Comandantes precisam divulgar e cultivar a prática dos preceitos éticos, entre os seus liderados, isso contribui para a coesão do grupo e impede atos desmotivadores que, de forma desagregadora, fixam os interesses individuais acima dos da instituição.

#### **4 REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS ESTILOS DE LIDERANÇA**

É insuficiente para um chefe, que pretende ser um líder, ter apenas o conhecimento profissional de sua atividade. O salto qualitativo de sua liderança ocorrerá quando for capaz de ajustar as suas ações, a partir de novas situações que porventura venham a interferir no propósito da organização.

Essas alterações de rumo devem estar amparadas em atitudes éticas e pressupõe, além de capacitação profissional, o pleno conhecimento da organização e dos estilos de liderança.

A compreensão conceitual do que é a organização e dos estilos de liderança são importantes na condução de uma equipe, considerando as especificidades da estrutura administrativa, dos liderados e do propósito da organização.

As organizações existem para atingir um determinado propósito a fim de beneficiar a uma pessoa ou a um grupo de pessoas. Em um sentido mais amplo, enquanto estiverem sendo úteis para os membros da sociedade, as organizações estarão se desenvolvendo.

Formadas por brasileiros, de diferentes origens, que foram preparados para cumprir uma função de utilidade pública, as unidades operativas da MB se enquadram no conceito de organização, estabelecido por Motta e Vasconcelos (2002), pois são integradas por indivíduos e grupos sociais, com diferentes valores e visões de mundo, para atender uma necessidade humana. Cabe ressaltar que a vertente operativa da unidade está implícita no cumprimento dessa função, sendo, inclusive, o elemento de sustentação para bem servir a

sociedade.

As unidades operativas apresentam características próprias, em função dos seus membros, dos seus propósitos e do ambiente onde está inserida, dessa forma a MB apresenta estruturas que funcionam como pilares para o funcionamento dessas organizações. Segundo Scott (2008), as instituições são sistemas multifacetados apoiados por estruturas reguladoras, normativas e cognitivas, que realizam atividades que provêm estabilidade e sentido para o comportamento da organização.

Os líderes, assim como, os Comandantes precisam conhecer os meandros da organização e devem ter a consciência que cada um desses pilares fornece a base para a legitimidade da sua organização e dão o respaldo para que a sociedade tenha uma percepção positiva da instituição. Sob a ótica institucional, essa legitimidade jamais será uma moeda de troca e sim uma condição inegociável, demonstrando alinhamento cultural em consonância com regras, leis e os valores estabelecidos pela MB.

#### **4.1 Valores Institucionais**

Toda instituição precisa deixar bem claro para os seus integrantes quais são os valores que regerão a vida cotidiana da organização em função do propósito a ser atingido.

Segundo Tamayo (1998), os valores são princípios e crenças que orientam a trajetória da instituição, estando a serviço de interesses coletivos, individuais ou de ambos.

A MB, apoiada na sua estrutura normativa, estabelece com exatidão, nos seus documentos, os seus valores institucionais para os seus integrantes e a sociedade. De acordo com o Planejamento Estratégico da Marinha, tais valores, apresentados no Anexo C, se traduzem por meio do conjunto dos princípios e costumes expressos na “Rosa das Virtudes” (BRASIL, 2017b).

O Comandante de uma unidade operativa necessita que os valores institucionais tenham significado para os seus integrantes, por isso suas ações devem partir dos princípios difundidos pela MB e, também, precisam realçar esses valores junto aos seus liderados.

O estabelecimento desses valores remete à ideia de deveres e obrigações que, estruturados nos pilares reguladores e cognitivos da instituição, determinam as atitudes e comportamentos dos integrantes dessas unidades. Os deveres passam a ser consequência de um conjunto de vínculos racionais e morais que ligam o militar a sua atividade e, em última análise, à MB. Para Barret (2000), os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”.

Dessa forma, para que a MB cumpra o seu papel, seja reconhecida e atenda a necessidade da sociedade, é fundamental que esse relacionamento entre comandados e Comandante não seja estático. Para o sucesso, é necessário que os membros dessas unidades e, principalmente seus líderes, entendam a importância da existência dessa relação virtuosa, que com o passar do tempo, contribuirá para a propagação dos valores institucionais e para que desponte uma cultura dentro da organização, que será o elo condutor dos seus componentes.

## **4.2 A Cultura Organizacional**

As organizações, por meio do contexto cultural e social onde se inserem, interagem constantemente com o ambiente. Além disso, seus integrantes, por serem parcelas de diversas camadas sociais, trazem consigo traços e características da sociedade em que vivem. Tais influências, em adição aos valores institucionais, geram uma identidade na organização. Para Morgan (1996), esses elementos estão presentes em uma organização, contribuindo para a definição dos propósitos e a constituição da cultura organizacional. Pires e Macedo (2006) reforçam essa ideia, afirmando que a cultura organizacional revela a

personalidade da instituição, uma vez que induz normas de comportamento genericamente aceitas por seus membros.

A base do vínculo organizacional existente entre líderes e liderados, em uma unidade operativa da MB, por exemplo, é moldada a partir de percepções sociais e culturais distintas, que existem em indivíduos de diferentes origens, e pela influência que a sociedade gera naturalmente na organização. Segundo Mintzberg (1985), a cultura organizacional é o suporte da organização, sendo que legitima as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. Para o autor, a cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

O entendimento, pelo líder de uma empresa ou pelo Comandante, da existência de uma cultura no seio de sua organização é fundamental. O conceito de cultura organizacional apresenta diferentes abordagens (PIRES; MACEDO, 2006). Duas delas serão apresentadas: a de Schein (1985), que a entende como consequência da dinâmica de uma determinada organização; e a de Hofstede (1994), que enfatiza a influência da expressão cultural da sociedade na cultura organizacional.

Para Schein (1985), o modelo de cultura adotado deve ser capaz de lidar com os problemas externos de adaptação da organização ao ambiente e com os desafios internos de integração dos seus membros.

Pires e Macedo (2006) entendem dessa definição de Schein, que a cultura de um dado grupo refletirá aquilo foi aprendido com a solução dos problemas. Se o sucesso é alcançado, o processo se repete e o que originalmente eram os valores e crenças dos fundadores se tornam válidos para a organização. Para esses autores, os valores assumidos ganham estabilidade, em parte, pelo fato de que eles fornecem significado, estrutura e previsibilidade aos membros do grupo.

Hofstede (1994) afirma que para compreender a cultura de uma organização deve-

se conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere. O autor identificou aspectos, considerados determinantes na formação dos traços culturais em organizações de vários países, entre eles o Brasil (PIRES; MACEDO, 2006).

Em relação à cultura de um país, seis categorias foram visualizadas: a distância do poder; a tendência a ser coletivista ou individualista; a orientação ser masculina ou feminina; a maneira de lidar com a incerteza; e, finalmente, orientação a médio ou longo prazos (HOFSTEDE, 1994).

Em relação às organizações, Hofstede (1994) levantou seis aspectos: a orientação para processo ou para resultados; a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; o tipo de organização se é uma empresa profissional ou paternalista; se constitui um sistema aberto ou fechado; se utiliza controles rígidos ou relaxados; e se está orientada para normas ou pragmatismo (HOFSTEDE, 1994).

No que tange às organizações brasileiras, Hofstede (1994) avaliou uma tendência para uma integração social intensa e um grande comprometimento dos dirigentes, considerados autocráticos, e identificou três aspectos relevantes que as caracterizam: coletivista; centralizadora; e que busca se prevenir da incerteza.

Segundo Pires e Macedo (2006), os resultados do estudo, de Hofstede, coincidem com outras pesquisas realizadas em organizações brasileiras, o que reforça a necessidade de se considerar os aspectos culturais da sociedade em que a organização se insere para compreender a cultura organizacional.

Em função das constantes e tempestivas transformações tecnológicas e, também, das novas percepções e desejos dos integrantes das organizações, essas tendências, apontadas pelos autores acima, devem ser consideradas pelos Comandantes, uma vez que podem ser prejudiciais em muitas situações. Há a necessidade de permitir e estimular a participação e o posicionamento dos membros sobre as atividades que realizam, além de se estabelecer um



canal de comunicação profícuo entre os líderes e os liderados.

Ao longo desse trabalho, será considerada a abordagem de Hofstede, ao se analisar as variáveis que envolvem as organizações.

### **4.3 A Identificação de Grupos de Referência**

O líder conhecendo a cultura organizacional poderá identificar indivíduos ou grupos capazes de auxiliá-lo na disseminação das suas ideias e no fortalecimento dos valores institucionais, que balizam o comportamento do seu grupo. Para vencer esse desafio, é necessário definir o conceito de identidade social e conhecer o processo de inserção social.

A identidade social ocorre em grupos e pessoas com experiências profissionais semelhantes, que apresentam valores e percepções de mundo similares, passando, por exemplo, a compartilhar vocabulários e jargões próprios, o que acaba gerando uma fronteira e uma posição dentro da coletividade, indicando a existência de subgrupos dentro de subgrupos, até chegarmos ao indivíduo. Com isso, na organização, surge uma cultura comum com diversas subculturas em diferentes setores (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 307).

O processo de inserção social ocorre em dois movimentos: o de socialização primária, com a internalização das regras e valores estabelecidos no âmbito familiar; e o da socialização secundária, com a observação de novas formas de pensar e a aprendizagem de conhecimentos específicos fora do círculo familiar, permitindo a descoberta de uma variedade de comportamentos e papéis que a sociedade espera que seja desempenhado, não apenas no campo cognitivo, mas também no emocional. Nesse segundo momento de socialização, ocorre a incorporação de certos tipos de emoção, ética, valores e normas características do papel que a pessoa desempenhará na organização (BERGER; LUCKMANN, 1989).

Com base no conceito de identidade social e socialização secundária, é possível ao Comandante observar se existem, em função das afinidades profissionais, sociais e culturais, grupos que possam ser referência na estrutura organizacional, capazes de auxiliá-lo em

diversas tarefas.

Herbet Hyman, na década de 1940, segundo Motta e Vasconcelos (2002), defende que os grupos de referência apresentam significativas concepções para a formação de opiniões e valores de outras pessoas.

A transmissão ao indivíduo dos valores institucionais depende de como ocorreu a sua socialização primária e de que forma se processa a sua socialização secundária na organização. O aprendizado desses valores ocorrerá de forma distinta para cada membro, uma vez que dependerá da sua interpretação dos novos conceitos e dos padrões de comportamento que estão sendo divulgados pela instituição durante a socialização secundária.

Os líderes precisarão perceber e conviver com uma diversidade cultural dentro da organização, uma vez que os seus liderados poderão apresentar diferentes entendimentos dos valores institucionais. O gerenciamento dessa condição, pela liderança institucional, passa pela correta utilização dos grupos de referência e pelo cultivo da autoridade junto a todos os subordinados, que será explicitado a seguir.

#### **4.4 Poder e Autoridade**

Inicialmente, cabe mencionar que os conceitos de poder e autoridade são abordados com espectros distintos, por diversos autores. Essas diferentes abordagens obrigam o estabelecimento de um contorno específico para o uso desses conceitos, que no caso se dará no campo da unidade operativa.

Em função da hierarquia existente dentro de uma estrutura administrativa, encontramos dois tipos diferentes de indivíduo: o que tem o poder de ordenar; e o que deve obedecer.

Esse relacionamento de subordinação ao chefe, pautado exclusivamente nas

normas estabelecidas pela organização, tende ao desgaste e, conseqüentemente, um baixo desempenho de todos os envolvidos.

Não é suficiente mandar, é fundamental conseguir do seu colaborador, além da obediência formal, o compromisso do cumprimento das tarefas da melhor forma possível. Para Delgado (2012), quando o chefe conquista esse compromisso ele passa a comandar, pois tem o consentimento dos que recebem as ordens, sendo, portanto, o líder. O chefe manda, o líder comanda.

O chefe, que detém a obediência dos demais com base nas regras, demonstra poder, mas revela ser desprovido de autoridade. Poder e autoridade são conceitos diferentes que expressam de maneira distinta de como o chefe irá obter do seu colaborador o cumprimento da tarefa. O poder presume o uso da coação e da ameaça de punição para a execução da atividade, em contrapartida, a autoridade envolve a habilidade de levar o seu liderado a voluntariamente cumprir com as suas obrigações (DELGADO, 2012).

Mandar e comandar estão, portanto, relacionadas com os conceitos de poder e autoridade (DELGADO, 2012). Autoridade se conquista. Ela surge de um processo contínuo que requer do líder coerência de atitudes para conquistar a confiança do seu subordinado, de forma que o relacionamento do líder com o liderado esteja respaldado na credibilidade. Os liderados passarão a compreender, a aceitar e cumprir as decisões dos líderes, inclusive as mais antipáticas, partir do momento em que reconhecer a autoridade do líder e verificar, que na relação entre ambos, há a credibilidade. A situação pretendida em uma organização, portanto, é aquela em que o indivíduo, que detém o poder, apresente autoridade e credibilidade junto aos seus subordinados.

Com relação a ausência de um desses dois conceitos na figura do chefe, Delgado (2012) faz uma importante consideração, quanto à diferença entre vácuo de poder e vácuo de autoridade. O vácuo de poder, segundo o autor, é uma ausência temporária de chefia que é

suprida com a nomeação de um substituto, enquanto que o vácuo de autoridade nem sempre será eliminado. A existência do vácuo de autoridade gera problemas, pois é percebida pelos subordinados. Esta situação, para o autor, gera a uma certa anarquia na organização e ao ser preenchida por um dos subordinados, cria uma liderança paralela e informal dentro da equipe, cujos os membros passam a seguir um novo líder e não ao chefe.

#### **4.5 A Cultura Organizacional e a Relação com o Poder**

A unidade operativa, assim como qualquer organização, oferece a alguns de seus membros a possibilidade de atividades relevantes, capazes de estimular capacidades relacionais e políticas, enquanto mantém outros integrantes afastados dessa condição, por atuarem em tarefas repetitivas, consideradas menos nobres. O líder precisa estar atento ao efeito dessa distinção, que está relacionado à oportunidade de reconhecimento social e posicionamento dentro da organização, levando ao estabelecimento de relações internas de poder.

Essas relações são normatizadas pelo comando da unidade, uma vez que os comandantes, através das suas ordens, são os formuladores das normas e regras que refletem a cultura do sistema organizacional. Contudo, Motta e Vasconcelos (2002) realçam que, independentemente dos elementos normativos, existe a disputa de atores e grupos organizacionais que procuram defender, dentro do possível, suas convicções culturais, sua visão de mundo e seu espaço de influência.

As organizações progridem com esse embate, muitas vezes velado para os níveis superiores, todavia perceptível nos patamares mais baixos. Cabe notar que as regras organizacionais, também, são influenciadas continuamente por essas disputas, que nos dias atuais, em função da velocidade da informação e das grandes interações sociais, acontecem

com grande frequência e dinamismo. Tais disputas, que estão sujeitas a ocorrer nas unidades operativas, podem ser indícios de conflitos e, segundo a Doutrina de Liderança da Marinha, é indispensável que o líder seja capaz de diagnosticá-las, mesmo quando ainda latentes, de modo a buscar estratégias adequadas para gerenciá-las construtivamente (BRASIL, 2013).

O ambiente organizacional contemporâneo, de grandes mudanças, exige dos líderes conhecimentos relacionados à prática da Liderança, para que sejam capazes de se adaptar a essa nova realidade.

## **4.6 Estilos de Liderança**

Três eixos lógicos são considerados pela Doutrina de Liderança da Marinha para organizar os principais estilos de liderança: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco.

São encontrados vários estilos de liderança em diversos autores, no entanto, tais estilos são recursos a serem utilizados conforme a situação, não sendo, portanto, um fim em si mesmo. Para a finalidade deste trabalho, que é a manutenção dos valores institucionais nas unidades operativas da MB, serão analisados os estilos clássicos de liderança: a Liderança Centralizadora, a Liderança Participativa e a Liderança Delegativa, considerando o grau de centralização de poder; e a Liderança Transformacional, onde segundo Delgado (2012), surge uma noção de liderança moral, pautada em valores comuns entre líder e liderados para modificar atitudes, crenças e objetivos.

### **4.6.1 Liderança Centralizadora**

Fundamentada na autoridade formal, a liderança centralizadora é entendida pelo

grupo como sendo correta e legítima. Baseada numa disciplina rígida e distante de relacionamentos informais, esse tipo de liderança pode ser recomendável, em situações especiais como em combate, uma vez que, o líder tem que tomar decisões rápidas, não sendo possível considerar a opinião dos subordinados (DELGADO, 2012).

A liderança centralizadora, segundo a Doutrina de Liderança da Marinha, não leva em consideração o aspecto humano do relacionamento líder e liderado, contribuindo para que os liderados se desinteressem pelos problemas e ideias, podendo criar resistência e inibindo a iniciativa dos liderados.

O foco do líder, nesse estilo de liderança, está na tarefa, não levando em consideração o relacionamento com o grupo.

#### **4.6.2 Liderança Participativa ou Democrática**

Contrastando com o estilo centralizador, o foco é nas pessoas e não no resultado. As decisões são influenciadas pelos integrantes do grupo. O líder provoca a participação de todos os seus subordinados no processo de tomada da decisão final. Na maioria dos casos, de acordo com Maximiano (2005), os integrantes sentem-se mais valorizados e motivados para trabalhar, independentemente da compensação financeira.

O sucesso da liderança participativa depende das características pessoais, do conhecimento e da motivação dos membros do grupo. Em caso de êxito, o processo de condução das pessoas torna-se virtuoso e na falta do líder, conforme mencionado na Doutrina de Liderança da Marinha, uma boa equipe terá condições de executar o planejamento anteriormente firmado para atingir os objetivos da organização.

#### **4.6.3 Liderança Delegativa**

Conhecida também como Liderança Liberal é o estilo, onde o líder concede aos assessores a tomada de decisões específicas. É eficaz quando tanto o líder quanto os liderados são altamente qualificados e motivados, sendo fundamental ao líder saber delegar sem perder o controle da situação (BRASIL, 2013).

Tanto no estilo delegativo quanto o participativo, o líder acredita na participação de todos na tomada de decisão, uma vez que crê no vínculo de confiança existente entre todos na organização.

#### **4.6.4 Liderança Transformacional**

A motivação é a mola mestra desse estilo de liderança, o líder busca o mútuo desenvolvimento profissional, tanto o seu quanto o dos liderados. Nessa situação, a humildade e o respeito do líder para com a sua equipe são os catalizadores de promoção da motivação que promoverá a transformação das pessoas.

Conforme mencionado anteriormente, humildade não significa submissão e sim o reconhecimento do líder que existe uma atividade que precisa ser tratada de uma melhor forma. Portanto, o líder solicita e estimula a participação de seu grupo para uma saída para o problema.

Adotado para situações de crise, que exigem níveis altos de envolvimento e comprometimento dos liderados. Caracteriza-se, para Wright (2000), pelo fato do líder atribuir tarefas e responsabilidades ao subordinado a fim de desenvolver suas habilidades. Os líderes transformacionais, por meio de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações (STONER E FREEMAN, 2000).

Uma das consequências desse estilo, segundo Wright (2000), é transmitir uma motivação capaz de alavancar reações, de forma que os liderados façam muito mais do que esperam fazer, dando-lhes uma maior autoconfiança e inspirando-os ao envolvimento com a missão da organização. O líder quer que seus liderados se transformem em líderes.

#### **4.7 – Aspectos a Serem Considerados para a Escolha do Estilo de Liderança**

Evidentemente, em determinadas situações, necessitará firmar a sua decisão utilizando-se do poder que possui respaldado simplesmente no grau hierárquico. Em contrapartida, em certas ocasiões ouvirá a sua equipe, ou mesmo, deixará que o grupo execute de forma independente as atividades.

“Os estilos autocrático, democrático ou liberal não são mutuamente excludentes, mas sim complementares” (DELGADO, 2012, p.30). Independente do estilo de liderança a ser adotado, é fundamental que o dirigente avalie honestamente a sua forma de pensar, perceber e agir. Esse autoconhecimento possibilitará ao líder verificar se há a necessidade de modificar aspectos da sua personalidade para se sentir bem consigo mesmo e, conseqüentemente, usufruir de relacionamentos positivos com os demais indivíduos.

Segundo Gómez (2008), a consciência abrange duas realidades: uma realidade subjetiva que é constituída por nossos pensamentos os sentimentos em relação a nós mesmos e à realidade que nos cerca e; uma realidade objetiva que está relacionada ao mundo exterior ao indivíduo. Ter consciência dos seus aspectos emocionais, da sua capacidade e da realidade dentro e fora da organização, propiciará ao líder realizar aquilo que considere importante na sua organização.

O Comandante deve saber se o seu grupo é capaz de cumprir determinada missão, a partir do estilo de liderança que foi selecionado. Esse estilo deve buscar uma



interação positiva entre líderes e liderados e dependerá, segundo a Doutrina da Marinha, de aspectos que permeiam a organização, como por exemplo: se a organização privilegia a satisfação do grupo ou o seu rendimento; qual a magnitude da atividade; o grau de desenvolvimento profissional e emocional do grupo; e se a concordância do liderado é fundamental para o cumprimento daquilo que foi decidido.

O conhecimento do perfil profissional e psicológico do subordinado poderá ter grande influência na determinação do estilo. A Doutrina de Liderança da Marinha aponta que se esse perfil for identificado como desenvolvido, estilos menos centralizadores de poder e incentivos a autorrealização, como adotado no estilo transformacional, são os mais indicados.

Adicionalmente, o Comandante deve ser capaz de diagnosticar as variáveis situacionais, a flexibilidade e a adaptabilidade do seu grupo às mudanças. Segundo Schein (1985), o líder deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico da organização como um todo, ou seja, percepção da realidade do seu ambiente.

Entretanto, nenhum dos estilos de liderança pode ser menosprezado, uma vez que as circunstâncias envolvidas, os objetivos organizacionais e o perfil dos liderados constituem elementos importantes nessa avaliação. Para Hersey e Blanchard (1986), os melhores líderes são aqueles que utilizam estilos diferentes, em distintas situações.

Assim, o Comandante deve observar os seus liderados, em todos os momentos, inclusive naqueles de descontração, para que após examinar o ambiente, seja capaz de adotar o estilo de liderança adequado.

#### **4.8 A Liderança Situacional**

Segundo Delgado (2012), a teoria de liderança mais aceita atualmente é a chamada Liderança Situacional, concebida por Kenneth Blanchard e Paul Hersey, em 1969.

Ela argumenta que o estilo de interação entre o líder e o liderado para a consecução de um objetivo dependerá basicamente das circunstâncias envolvidas. Para alcançar o sucesso o líder deverá ser capaz de adequar seu perfil comportamental às características dos indivíduos e à situação.

Assim como abordado anteriormente, para definir o estilo de liderança a ser adotado, além do autoconhecimento, o líder deve saber as atividades que precisam ser realizadas, perceber o ambiente em que está inserido e, principalmente, conhecer a sua equipe.

Essa teoria estabelece que o fundamental para o líder é conhecer o nível de desenvolvimento profissional dos colaboradores. Para Delgado (2012), esse nível de desenvolvimento profissional deve ser entendido como o grau de comprometimento da equipe com os resultados da organização, em que o comprometimento de um indivíduo depende da sua capacidade e da sua motivação para realizar as tarefas. Dessa forma, o autor, entende que a expressão nível de desenvolvimento psicoprofissional é a que melhor expressa o parâmetro a ser observado pelo líder.

Para o líder captar esse nível de desenvolvimento psicoprofissional deve efetivamente estar integrado na organização. Portanto, o Comandante deve estar motivado e cômico da sua necessidade de transitar por todos os níveis da organização, frequentar todos os compartimentos, conversar com os membros da sua equipe, sendo prioritariamente um ouvinte, com capacidade de entender os anseios e as ideias do grupo. Para isso ele deve adotar as atitudes apresentadas no tópico referente à liderança ética, para que a sua aproximação ocorra de forma suave, no intuito de conquistar o seu grupo.

A observação contínua do progresso ou não da sua equipe é fundamental para a escolha do tipo de estilo. Cabe ressaltar que a adoção da pesquisa de clima organizacional, mencionada anteriormente, e a sua correta utilização permite ao líder comparar essa

percepção com os dados obtidos. Além disso, essa prática é um interessante exercício, pois permite avaliar como está o seu olhar sobre sua equipe.

Esse conhecimento situacional, segundo a presente teoria, proporcionará ao líder a determinação do grau de supervisão das tarefas ou apoio psicológico que cada membro da equipe necessita para realizar as suas atividades. A partir dessa consciência, surgem os quatro estilos de liderança situacional, que são representadas pela matriz a seguir:

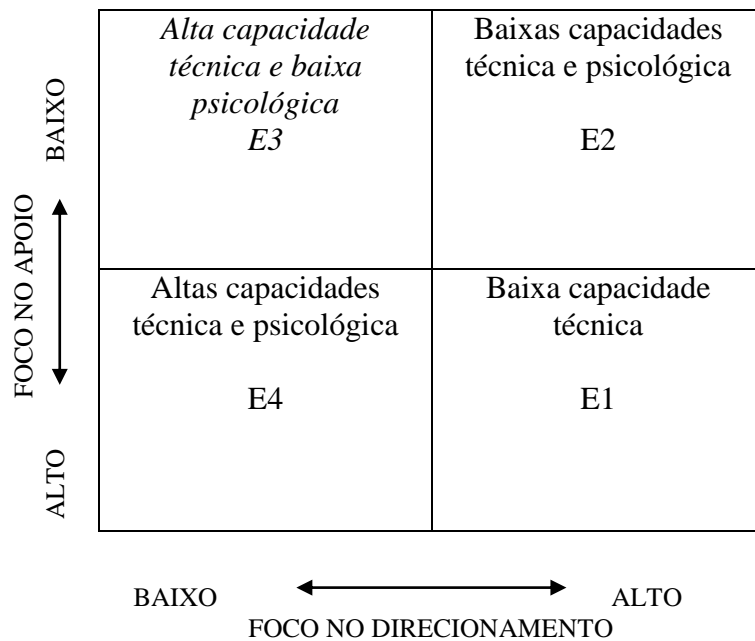


Figura 1 – Matriz dos estilos de liderança situacional.  
Fonte: Delgado 2012, p.32

Dependendo da análise efetuada pelo líder, com relação ao nível de desenvolvimento psicoprofissional da sua equipe, ele ajustará o seu estilo de liderança privilegiando mais o direcionamento das tarefas em detrimento do apoio interpessoal, caso o seu grupo apresente um nível reduzido de desenvolvimento. Conforme os subordinados forem

se aprimorando nos quesitos profissionais e psicológicos, o líder irá reduzindo o foco no direcionamento das tarefas e no apoio psicológico.

É relevante notar que os estilos de liderança situacional apontados na matriz acima podem ser correlacionados com os estilos tradicionais de liderança. O quadrante E1 apresenta características do estilo centralizador, os quadrantes E2 e E3 demonstram traços da liderança participativa e o quadrante E4 congrega elementos do estilo de liderança delegativa.

No intuito de aglutinar os estilos de liderança, a partir do nível de desenvolvimento e a motivação dos liderados, Blanchard e Hersey aprimoraram a matriz de estilos, conforme a seguir. A curva representa o tipo de comportamento do líder a partir do nível de desenvolvimento dos colaboradores.

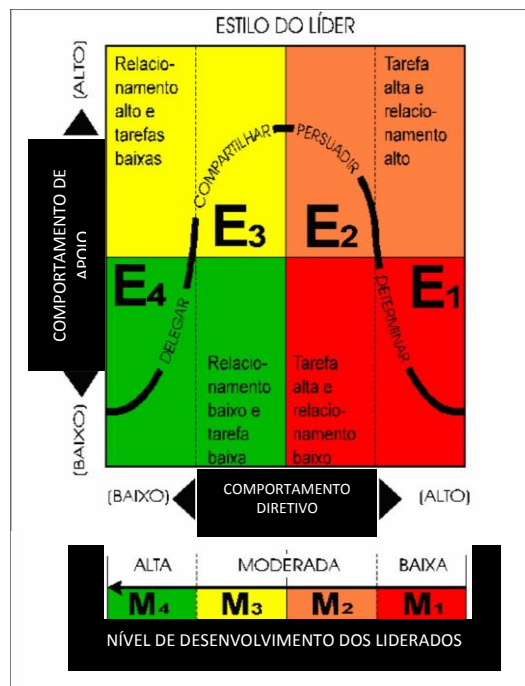


Figura 2 – Estilo de liderança situacional.  
Fonte: Delgado (2018)

No quadrante E1, o estilo de liderança predominante é o centralizador. O líder determina o que será executado. Sua postura é a de mostrar aos subordinados como a atividade deve ser realizada, a importância e o significado da tarefa para a organização. É

indicado para os funcionários que apresentam uma capacitação profissional reduzida, devendo ser aplicado, por exemplo, nos recém-contratados ou naqueles que estão iniciando uma nova atividade. O quadrante E2 indica um estilo de liderança participativo, em que o líder orientará e aperfeiçoará o subordinado que já adquiriu uma determinada capacitação. O monitoramento da atividade pelo líder é alto, uma vez que o funcionário está em uma fase de aprimoramento da sua função. Nessa fase, o líder deve ter a consciência que o seu subordinado precisa de incentivo e apoio contínuo, de forma que o liderado esteja apto para ter uma reduzida supervisão. O quadrante E3 apresenta um estilo de liderança participativo e um reduzido nível de direcionamento das tarefas, uma vez que o liderado atingiu um bom desenvolvimento profissional, mas demonstra certa insegurança. O foco está no apoio psicológico contínuo de modo a incrementar a autoconfiança do indivíduo. O líder passa a compartilhar a execução da atividade dando mais liberdade ao colaborador. No quadrante E4, o funcionário apresenta competência profissional e segurança para realizar as atividades. Assim, o estilo de liderança empregado é o liberal e o comportamento do líder está pautado na delegação das tarefas, com um reduzido apoio psicológico.

Cabe ressaltar, que o sucesso na aplicação da liderança situacional está vinculado à conscientização do líder em conhecer o nível de maturidade do liderado e em estimular nos liderados o desenvolvimento da capacitação profissional e da autoconfiança na realização das tarefas. Para que o líder promova esse processo, é fundamental que ele possua uma postura condizente com as atitudes preconizadas pela liderança ética. Sendo bem sucedido nesse processo, o líder terá o domínio saudável da equipe, com todos os seus membros satisfeitos e responsáveis pelo bom desempenho da organização. Dessa forma, conforme salientado por Delgado (2012), o objetivo do líder deve estar voltado para que seus liderados atinjam o limite esquerdo da curva no quadrante E4, quando estarão aptos a liderar.

Para as unidades operativas da MB, onde a rotatividade de pessoal é significativa, é interessante que o Comandante aplique os fundamentos da Liderança Situacional, uma vez que a organização terá militares em diferentes estágios de desenvolvimento. No entanto, a evolução comportamental do líder, em relação ao liderado, não é linear. O seu comportamento dependerá das circunstâncias, das características individuais do liderado e do nível de desenvolvimento do liderado para determinada atividade.

Essa percepção é importante, Delgado (2012) salienta que ao ocorrer erros significativos e constantes, o líder deverá impor maior grau de direcionamento nas atividades e menor grau de liberdade aos seus liderados. Ressalta-se que na situação de ter que modificar o seu comportamento, sem provocar grandes traumas para a organização, é fundamental que a autoridade do líder seja reconhecida pelo liderado.

É imprescindível que o líder deixe claro aos seus subordinados que uma de suas atribuições é fazer com que eles também se tornem líderes. Além dos assuntos profissionais, esse tipo de tema deve ser abordado com os liderados, mostrando que as orientações e possíveis atitudes que o desagradem fazem parte de um processo de crescimento profissional e pessoal.

#### **4.9 A Liderança Cultivadora**

Considerando os preceitos éticos e morais e a partir dos diversos aspectos dos estilos clássicos de liderança, da liderança transformacional e da liderança situacional, Delgado (2012) propõe a expressão Liderança Cultivadora para sintetizar qual o estilo de liderança de um verdadeiro líder. Assim como, um jardineiro cultiva as suas plantas, o líder deve orientar os seus subordinados, respeitando-os, estabelecendo limites e zelando pelas suas verdadeiras necessidades, não se sujeitando às vontades dos subordinados. “O objetivo do

líder não é apenas servir aos seus integrantes ou transformá-los, mas cultivar as características que os tornem melhores e capazes de obter sucesso” (DELGADO, 2012, p.45).

O termo cultivar engloba a aplicação dos atributos da liderança ética, o entendimento dos meandros da organização e da sua respectiva cultura e as possibilidades que o líder tem na condução de sua equipe, em função das diferentes circunstâncias.

O ambiente organizacional das unidades operativas da MB propicia a adoção desse estilo de liderança, uma vez que, convivem nesse tipo de organização, pessoas de diferentes gerações. Para os Comandantes, em um primeiro momento pode ser uma quebra de paradigma, no entanto, eles estarão fazendo dos seus subordinados, independentemente da sua idade e do nível sócioeducacional, indivíduos melhores, motivados e profissionalmente competentes. Não tendo o receio de assumir essa postura, provavelmente, estarão surpreendendo os seus liderados, que se sentirão valorizados e dispostos a cumprir, da melhor forma, todas as tarefas sob os preceitos da ética e da moral.

## **5 OS NOVOS INTEGRANTES**

Até o início dos anos 1990, as organizações apresentavam uma estabilidade hierárquica, as regras eram impostas pelos os líderes que pouco se preocupavam em se adaptar às diferentes circunstâncias. O estilo de liderança adotado era o centralizador, na grande maioria das organizações, os subordinados se adaptavam a essa situação, pois os chefes deveriam mandar e os funcionários obedecer.

Conforme a convivência familiar foi mudando, com os assuntos sendo negociados entre os pais e os filhos, o ambiente corporativo foi incorporando determinadas práticas de relacionamento que eram inimagináveis até então (ESPÍNDOLA,2012). As decisões, que antes eram impostas pelos dirigentes e surtiam grande efeito entre os empregados, passaram a ser questionadas, principalmente, pelos funcionários da nova geração.

Nesse novo ambiente, o líder convive com diferentes gerações de indivíduos e a fim de continuar a cumprir a missão de sua organização, precisa rever suas atitudes e procedimentos.

### **5.1 As Gerações**

O marco de separação, entre as gerações, aceito e reconhecido pela sociedade moderna é de 20 anos, Oliveira (2010) justifica essa referência, pois é com essa idade que uma pessoa começa a interferir de maneira mais evidente na sociedade.

Um aspecto interessante a ser notado, diferentemente do passado, quando o relacionamento social se dava entre três gerações, hoje existe a convivência de cinco gerações



que apresentam diferentes atitudes. Para Oliveira (2010), isso pode alterar completamente o relacionamento social, provocando atritos entre os indivíduos e, em muitos casos, omissão nas gerações mais velhas. Isso acarreta em um vácuo na formação dos mais novos, refletindo em todos os segmentos da sociedade e, conseqüentemente, no ambiente profissional.

Para Oliveira (2010), é no relacionamento entre as gerações que está o segredo para o reequilíbrio desses novos tempos.

Nascidos entre 1920 e 1940, os indivíduos da Geração *Belle Époque*, foram criados em um mundo marcado pelos graves problemas econômicos e políticos advindos de um período de duas guerras mundiais. Esse ambiente de extrema dificuldade, para Oliveira (2010), desenvolveu nessas pessoas fortes valores de compaixão e solidariedade. A necessidade de reestruturação da sociedade, o cultivo aos valores familiares e o respeito às regras e às autoridades são marcantes para essa geração.

A geração que se segue, nascida entre 1940 e 1960, conhecida como *Baby Boomers* aprendeu a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Essa situação de obediência irrestrita às regras proporcionou algumas manifestações de rebeldia. Os jovens dessa geração apresentavam a expectativa por recompensas como consequência do seu trabalho (OLIVEIRA, 2010).

A Geração X é formada pelos indivíduos nascidos aproximadamente entre 1961 e 1979<sup>7</sup> (ESPÍNDOLA, 2012), esse grupo conviveu com uma nova estruturação da família, uma vez que o divórcio se torna mais frequente e ocorre redução nos quadros de funcionários das empresas. Para Veloso; Dutra e Nakata (2016), o medo do futuro incerto balizou essa geração e fez com que desenvolvessem novas habilidades em função da imprevisibilidade do emprego.

---

<sup>7</sup> Os períodos mencionados para cada geração são aproximados e baseados em percepções de autores, primordialmente, dos Estados Unidos da América, cuja sociedade conviveu com as transformações sociais, em um momento anterior quando comparada com a sociedade brasileira. Dessa maneira, haverá uma defasagem desses períodos, Delgado (2017) menciona que alguns estudiosos brasileiros a estimam em cinco anos.

O jovem da geração X era mais cauteloso nas suas atitudes, preferindo não expor as suas opiniões, caso fosse um risco para sua estabilidade familiar. Submetia-se passivamente às regras estabelecidas, mesmo sem ter um compromisso rígido com a autoridade. Nessa geração nota-se o início de uma transição para um novo código de relacionamento, pois foram influenciados pelos novos movimentos sociais e pela velocidade da evolução tecnológica da época. Essa geração, marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança, considerava vulnerável todo o tipo de liderança e desenvolveram uma atitude egocêntrica buscando a autorrealização.

A geração Y, também conhecida como *Millennials* é a dos indivíduos capazes de realizar múltiplas tarefas. Nascidos entre o ano de 1980 e o ano de 2000, são extremamente talentosos, criativos, exigentes e com elevada consciência social (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p.2). Nas unidades operativas da MB, constitui a maioria e, segundo Espíndola (2012), é a que gera o grande desafio nos líderes de todas as organizações, por apresentarem esse perfil essencialmente dinâmico. Ainda para Espíndola (2012), essa geração apresenta as seguintes peculiaridades: dificuldade para se sujeitar às tarefas subalternas de início de carreira; por conviverem com a rapidez das informações proporcionadas pela “internet”<sup>8</sup>, não têm paciência para trabalhos demorados; e estão sempre buscando desafios para terem oportunidade de crescimento. Alguns comportamentos que caracterizam essa geração, enfatizados por Oliveira (2010), são a necessidade constante de reconhecimento, a individualidade como forma de expressão e a busca intensa por aumento da rede de relacionamentos.

Nenhuma geração anterior recebeu tantos cuidados e estímulos, visando uma plena qualificação, como os jovens da geração Y. A tecnologia tem grande influencia na formação dessas pessoas. Apesar de serem muito informados, para Oliveira (2010), essa

---

<sup>8</sup> Rede mundial de computadores que permite trocar dados e mensagens, utilizando um protocolo comum.

geração não consegue ou não sabe lidar com toda essa informação de forma produtiva.

Ademais, em breve estarão chegando os indivíduos da geração Z, nascidos após o ano de 2000 até os dias de hoje. Para Jordão (2016) essas pessoas nunca conceberam o planeta sem os dispositivos eletrônicos e por isso, são menos deslumbrados com a tecnologia que os da Geração Y. Outra característica essencial dessa geração, segundo o autor, é a percepção do conceito de mundo sem as fronteiras geográficas.

Focando nos indivíduos que convivem no ambiente organizacional das unidades operativas, os líderes são integrantes do período final da geração X, enquanto que os liderados, em sua maioria, são oriundos da geração Y, considerando que esses períodos não são rígidos e sim aproximados.

Naturalmente, o relacionamento entre esses indivíduos contém interesses e percepções diferentes. De acordo com Oliveira (2010), existe uma manifestação de influências que provocam, algumas vezes, certa omissão na geração mais experiente, determinando um grande vazio na formação dos mais novos.

Visando atingir os objetivos da organização e contribuir no fortalecimento dos valores institucionais e na formação de novos líderes, cabe às lideranças compreender que essas diferenças devem ser superadas.

## **5.2 A Comunicação com os Indivíduos da Geração Y**

O exercício da liderança depende de diversos fatores, no entanto, o relacionamento entre líderes e liderados pressupõe a comunicação entre as partes. Cabe ao líder a iniciativa nesse processo, que busca fundamentalmente o cumprimento da missão da organização a partir do aprimoramento de todos os seus membros, em um bom ambiente de trabalho.

Para Pita (2014), o líder deve ter consciência que uma transmissão eficiente de ideias, somente ocorre, quando as palavras são coerentes com os gestos, olhares e os sentimentos do emissor da mensagem. É certo também, que o receptor possui um grupo de crivos pessoais, como as experiências anteriores e as suas emoções que podem desvirtuar o entendimento da informação.

De acordo com Williams (2005), esse relacionamento interpessoal dentro da organização e a evolução dos seus integrantes podem ser avaliados, pelas lideranças, quando se utiliza da ferramenta de *feedback*<sup>9</sup> com os seus comandados. Ela permitirá, segundo o autor, determinar como são os pensamentos das pessoas em relação aos outros e como percebem as suas tarefas diárias.

Os *Millennials* se caracterizam pelo dinamismo, estão atentos à realidade que os cercam, nutrem expectativa pelo reconhecimento e valorizam bastante a interação entre as pessoas (OLIVEIRA, 2010), dessa forma, o uso pelo líder do *feedback*, em maior qualidade e quantidade, permite atender tais demandas e possibilita a aproximação com esse grupo de pessoas.

A questão para Pita (2014) é que parte dos líderes não percebe tal necessidade e, dessa forma, não estão preparados para fazê-lo. Esse impasse da grande expectativa e a falta de preparo, segundo a autora, traz consequências sérias para a organização em termos de comprometimento e motivação.

O líder deve ter em mente que as pessoas, em qualquer atividade na vida, são movidas pelo entusiasmo e a motivação, e grande parcela disso vem da avaliação e do incentivo recebido. É interessante notar que quando não se gosta de algo, a desaprovação surge rapidamente, no entanto, quando se admira alguma ação do colaborador, não é raro permanecer calado, acreditando que ele não fez mais que sua obrigação. Pita (2014) ressalta

---

<sup>9</sup> Processo de fornecer informações com o objetivo de melhorar o desempenho future do indivíduo ou do grupo (Pita, 2014, p.6).

que o *feedback* corretivo deve ser dado logo após a observação da falha e o elogio também deve vir imediatamente após ao acerto.

O líder não pode ter receio de dar um *feedback*, seja positivo ou negativo, imaginado que estará perdendo a sua autoridade, sendo mal interpretado ou desgastando a sua imagem com os seus comandados. Para Pita (2014), o indivíduo foi acostumado a pensar que é responsável pelo sentimento do outro e por isso tem medo de falar o que pensa. A pessoa que mantém esse pensamento chega, segundo a autora, a se utilizar da mentira carinhosa quando concorda com as desculpas e as falhas das pessoas, poupando-a de qualquer sofrimento.

Quando o líder tem consciência que cada um é responsável por seus comportamentos, pensamentos e sentimentos, ele se sente seguro para assumir e expressar suas opiniões e ideias. Agindo dessa maneira, ele estará dando ao seu liderado a possibilidade de crescimento e aprimoramento, caso o *feedback* seja negativo, e motivando-o, se positivo. Pita (2014) alerta que não se pode roubar de ninguém o direito à verdade.

É importante realçar que para qualquer *feedback* negativo, o líder precisa se preparar. Ele deve estar certo que não é o responsável pelo sentimento do outro e que tem o controle sobre seus pensamentos (PITA, 2014). O horário deve ser conveniente tanto para si quanto para o seu subordinado e o local escolhido precisa ser reservado, jamais esse evento pode ser feito em público. Durante a conversa deve olhar diretamente para o seu interlocutor mantendo um tom de voz seguro e não ameaçador, ouvir atentamente as observações, ser claro e específico, abrir espaço para o diálogo e mostrar que o objetivo maior é o aprimoramento do profissional para que a organização cumpra a sua missão. É um momento difícil, pois em última análise, os resultados produzidos pelo colaborador não são os esperados pelo líder, que está buscando resgatar o profissional. No entanto, se o líder for eficaz, conseguindo influenciar seu colaborador a fazer o que se espera, estará estabelecendo a

laços de confiança e cooperação com seu liderado, o que para a organização é muito importante.

O Comandante sabendo que seus liderados fazem parte de uma geração onde a expectativa de reconhecimento é alta, ao perceber que uma tarefa foi bem executada deve elogiar sinceramente e tornar isso um hábito. O *feedback* positivo deve ser expresso imediatamente a pessoa, por qualquer canal de comunicação e, se o líder julgar pertinente, em um momento apropriado com todos os membros da organização pode tornar público o elogio. Os resultados são extremamente compensatórios, uma vez que aproxima as pessoas, gera motivação, cria um ambiente produtivo, de ajuda e respeito profissional.

### **5.3 O Vínculo com a Geração Y**

O líder, além de buscar a comunicação com maior frequência, precisa manter um vínculo com os liderados pertencentes à Geração Y para que sua influência seja eficiente.

Essa conexão torna-se fundamental para o exercício da liderança em função das características, interesses e entendimentos que esses indivíduos apresentam sobre aspectos da vida cotidiana. O líder que compreender e aceitar essas peculiaridades, distintas das demais gerações, estabelece um elo profícuo em prol de todos os integrantes da organização.

O primeiro entendimento é que a informalidade para os *Millennials* significa flexibilidade e conveniência (OLIVEIRA,2010), diferentemente da visão dos integrantes da Geração X que entendiam como rebeldia e contestação. Para Oliveira (2010), isso gera distorções na avaliação de competências e habilidades da geração mais nova.

A Geração Y valoriza o bom ambiente de trabalho e diferentemente das demais gerações que compartilhava com os pais, irmãos e amigos as suas conquistas, os *Millennials* privilegiam a atitude individual e compartilham parte de suas vidas por intermédio das redes

sociais. Os relacionamentos são mais numerosos e intensos, não significando serem profundos. De acordo com Oliveira (2010), essas características não são facilmente aceitas, promovendo uma grande rotatividade nas empresas e redução na formação de líderes.

Outro detalhe que o líder deve observar é que a retenção do conhecimento é inócua. Nos dias atuais, o acesso ao conhecimento é ilimitado e os indivíduos da Geração Y tem vontade de buscá-lo e sabem onde encontrá-lo. Portanto, é muito interessante para esse relacionamento que o líder compartilhe a sua experiência. Esse procedimento gerará confiança entre as partes e o subordinado valorizará essa atitude. O que é fundamental é que o líder esteja seguro do seu conhecimento profissional e sobre todos os aspectos da organização.

Como consequência, os membros dessa geração terão mais informações, habilidades e estarão mais atualizados. De acordo com Oliveira (2010), isso ocorre porque a Geração Y se comunica intensamente, de diversas formas, sempre buscando novidades, não podendo ser esperado um padrão linear na maneira de se comunicar. Essa característica, de possuir muitos dados, para o autor, pode ser explorada pelas lideranças ao ficar atento às informações que são fornecidas, ao dar significado e aplicação a elas e ao incentivar o uso de ferramentas que permitam o fluxo desses dados.

Também será percebido que as tarefas rotineiras precisam ser mescladas com atividades desafiadoras que demonstrem a importância da presença daquele jovem na equipe. Naturalmente, surgirão os questionamentos que, na percepção dos *Millennials*, não significam uma contestação ao líder ou quebra de hierarquia e sim a busca de uma melhoria.

O líder deve estar aberto para ouvir tudo o que eles têm a dizer, respondendo objetivamente a pergunta, sem subestimar a capacidade do jovem e sendo transparente em suas respostas, sem receio de dizer que não sabe, propondo uma busca conjunta pela resposta, ou seja, uma apresentar uma postura ética. Oliveira (2010) salienta que é no momento do questionamento, que o líder deve tirar proveito da habilidade desses indivíduos de trabalhar

simultaneamente, apresentando informações e possibilidades, assim como, as consequências das escolhas a serem feitas. No entanto, um detalhe é importante, o líder não deve fazer suposições e tampouco responder um questionamento com outra pergunta, a não ser que não tenha entendido. O fundamental, portanto, é manter a conexão.

Como se comunica intensamente, essa geração apresenta grande suscetibilidade às mudanças, sendo seus projetos de prazos reduzidos quando comparados com os das gerações anteriores. Os *Millennials* sabem que tem enormes desafios e que nada é definitivo, portanto, o tempo não pode ser desperdiçado (OLIVEIRA, 2010).

Como as expectativas não são duradouras, o líder precisa compreender que o senso de urgência, desse grupo, é compatível com a intensidade da vida contemporânea. Protegê-los das dificuldades diárias, de um dia de trabalho, não é a melhor medida, o importante é oferecer a esse grupo a chance de tentar, sempre mostrando qual o resultado que se quer alcançar.

O líder deve proporcionar ao seu subordinado a possibilidade de aprender com o próprio erro, para isso precisa dar o suporte necessário ao aprendiz, delegando a tarefa e se comprometendo em manter a responsabilidade para o meio externo. A delegação de tarefa é valorizada pela Geração Y e Oliveira (2010) ressalta que a Geração X foi a primeira a buscar esse reconhecimento das gerações anteriores. Como mencionado nos capítulos anteriores, a cultura do erro zero deve ser descartada, o processo não pode ser de punição e sim de orientação. O líder deve demonstrar e deixar isso bem claro no seu relacionamento com o seu subordinado.

Além disso, segundo Oliveira (2010), a crescente presença do mundo virtual, quase que sobrepujando o mundo real, faz com que os *Millennials* tenham a tendência de criar códigos e modelo próprios de conduta, ficando carentes de orientação, de valores e de atenção. Para o bem da organização, o líder precisa compreender essa realidade, se



atualizando continuamente em todas as tecnologias utilizadas por essa geração a fim de estabelecer de um diálogo franco, que permita suprir tais carências.

A grande criatividade, dessa geração, é intensificada quando os líderes oferecem modelos e referências, capazes de instruir um trabalho. Essa orientação inicial proporcionará uma infinidade de ideias que devem ser respeitadas e consideradas pelas lideranças, pois são frutos do intenso relacionamento que esses indivíduos têm com o mundo. Essas ideias, segundo Oliveira (2010), estão associadas à construção de pensamentos abstratos, onde o virtual é o oposto de atual e não de real, como imaginam as gerações anteriores. Para a Geração Y ter ideias é formar imagens virtuais, portanto a capacidade de imaginar é muito mais presente nessa geração, acrescenta o autor.

O grande desafio, portanto, é estabelecer e manter uma conexão contínua com o liderado, para que se forje um elo de confiança, sem tolher a sua criatividade, respeitando-o e estabelecendo limites, sempre visando o seu desenvolvimento para se tornar um líder capaz de orientar as futuras gerações. Os preceitos apresentados, anteriormente, sobre Liderança Ética e Liderança Cultivadora se ajustam a essas necessidades.

#### **5.4 Reconhecendo a Geração Y das Unidades Operativas**

Os postos de liderança das unidades operativas da MB são ocupados, em sua grande maioria, por integrantes da Geração X e os seus liderados são majoritariamente da Geração Y.

No Apêndice B estão compiladas as respostas de 103 militares, que responderam o questionário constante no Apêndice A. Esse grupo, com idade entre vinte e três e trinta e três anos, é composto por Oficiais que realizaram o Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (CEMOI), da Escola de Guerra Naval, no segundo trimestre de 2018, e

Oficiais Intermediários e Subalternos servindo no Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sudeste e seus navios subordinados. O intuito dessa pesquisa foi verificar junto a esses militares, pertencentes à Geração Y, em uma perspectiva qualitativa, quais eram as suas expectativas ao ingressarem na carreira naval, quais aspectos são considerados desmotivadores na sua profissão e que características de personalidade julgam possuir. Cabe mencionar, que esse universo é relevante qualitativamente, por englobar Oficiais pertencentes ao CEMOI, que têm a possibilidade de exercerem Comandos, previstos para essa faixa de antiguidade, e Oficiais que atuam em navios que realizam atividades, que rotineiramente convivem com situações limites, sejam nas operações de busca e salvamento quanto nas de garantia da lei e da ordem.

Quanto ao que atraiu esse grupo para carreira naval verifica-se que pouco mais de vinte por cento mencionou a estabilidade financeira como um aspecto relevante, apesar de não ter sido previsto pelos autores da pesquisa. Esse posicionamento se contrapõe a um traço marcante dos *Millennials*, que é a obstinação por novas oportunidades profissionais e desafios. Já os quesitos paixão pela profissão e falta de compatibilidade com outras carreiras somente receberam uma única menção.

Os demais aspectos assinalados ou lembrados pelos militares estão intimamente relacionados às características da geração Y, a oportunidade de crescimento profissional e o ensino de qualidade surgem com um percentual bastante elevado nesse primeiro questionamento. Fruto dessa avaliação pode-se constatar que a expectativa principal desse grupo é estar bem capacitado para se desenvolver profissionalmente.

Ainda para esse primeiro questionamento, cabe ressaltar que quatro quesitos apontados pelos entrevistados merecem ser observados e podem ser amplamente trabalhados pelos Comandantes: a imagem positiva da MB perante a sociedade, a ética profissional, a possibilidade de uma carreira repleta de desafios e o trabalho em equipe. Esses itens indicam

que esse grupo tem a MB em elevado grau de consideração, acreditam nos seus valores institucionais e esperam desempenhar atividades desafiadoras. Fica notório, portanto, que a presença de líderes exemplares e motivadores, nas unidades operativas, é de suma importância para influenciar positivamente esse grupo e não desapontar a expectativa inicial, por ocasião do ingresso na Instituição.

Com relação aos fatores considerados desmotivadores, surgem também aspectos que precisam ser considerados pelos Comandantes, no exercício da liderança, e que consistem em oportunidades de melhoria para a organização e fortalecimento do bom convívio profissional. O fator que desponta nesse questionamento está relacionado com os recursos materiais e humanos deficientes. Coerentemente com os demais indivíduos dessa geração que acompanha e busca usufruir intensamente do desenvolvimento tecnológico, o grupo avaliado considera necessário atualizar a qualificação do pessoal da MB e modernizar os recursos materiais disponíveis.

Ainda nessa segunda pergunta a menção, pelos entrevistados, do quesito execução de tarefas rotineiras indica que as lideranças estão diante de um grupo que quer participar das atividades mais complexas da organização, confirmando a pesquisa de Hofstede (1994) que avalia o líder brasileiro como sendo centralizador. Tal possibilidade precisa ser explorada pelos Comandantes, no entanto, os líderes devem estar preparados e capacitados para vivenciar essa situação. Por se tratar de uma geração extremamente criativa, ela precisa ser orientada, visando ordenar as diversas informações para alcançar um resultado relevante para a organização. Além disso, com essa participação surgirão questionamentos, que não significam quebra de hierarquia e sim possibilidades de aprimoramento da organização.

Outro ponto importante apontado como desmotivador foi a dificuldade de conciliar o trabalho com o lazer, porém esse quesito pode ser atenuado. Muitas atividades profissionais podem ser desempenhadas utilizando recursos não tradicionais que não

necessitam da presença do indivíduo no seu local de trabalho, possibilitando uma maior flexibilidade. O Comandante, com discernimento e a experiência que possui, deve utilizar e incentivar o uso de todos os recursos que flexibilizem a atividade profissional de seus liderados. Isso incrementará a sua comunicação com o grupo, que é um desejo do seu subordinado, e dará uma nova dinâmica na organização.

A comunicação deficiente e a falta de reconhecimento pelo trabalho também foram apontadas pelos entrevistados como aspectos desmotivadores, ratificando a necessidade que essa geração tem de saber como está se desempenhando e a dificuldade que os líderes têm em estabelecer um vínculo com esses liderados. O Comandante, cômico desses dados, deve ter a sensibilidade que o elogio faz parte dessa conexão com o subordinado e que precisa ser feito sempre que uma tarefa for bem executada. Cabe salientar, que os atuais líderes, das unidades operativas, pertencem a uma geração, que segundo Oliveira (2010), sempre buscou o reconhecimento, assim não se pode perder o momento do elogio, o Comandante que tem essa percepção tem a chave do sucesso da organização.

A questão salarial também foi mencionada pelos entrevistados como um fator de desmotivação. Por ser um tema que o líder tem pouca influência, cabe ao Comandante, respeitando a hierarquia e a disciplina, externar essa preocupação a sua cadeia de comando e proporcionar um bom ambiente, buscando oferecer condições para que o seu subordinado se sintá prestigiado e útil.

Com percentual similar de reconhecimento pelos entrevistados foram apontados, também, como aspectos desmotivadores, a falta de liderança dos superiores e a falta de senso de justiça, que são consequência, em grande medida, da comunicação deficiente percebida pelos liderados. A comunicação deficiente gera um vácuo nesse relacionamento dentro da organização prejudicando a formação de futuros líderes e, provavelmente, a saída desse indivíduo da Instituição.

No que tange os traços de personalidade e preferências que julgam possuir, foram apontados com grande intensidade pelos entrevistados: a crença na flexibilidade de horários para um resultado produtivo; a necessidade de ser ouvido para a busca da solução de problemas da organização; a crença de que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho; valorização da integração entre a vida pessoal e profissional; a facilidade para pedir orientação; e a facilidade de ajudar as demais pessoas. Em um patamar intermediário, mas também com relevância, percebe-se: a preferência pelo trabalho em equipe; a autoestima elevada com o gosto para enfrentar desafios; a crença de que a tecnologia é essencial para o trabalho e a comunicação; o foco nas soluções rápidas, usando a tecnologia; a crença que as ações sociais são fundamentais para a Instituição; a valorização do pensamento do outro sobre seu desempenho; e a iniciativa.

As características a seguir aparecem em alta intensidade e divergem do que é preconizado pelos teóricos sobre a Geração Y: não apresentam dificuldades em lidar e aprender com os erros; valorizam a comunicação hierárquica e seguem as regras; o respeito pela autoridade independente da competência; e a preferência pela comunicação pessoal ao invés da virtual.

Percebe-se que os quesitos apontados para os traços de personalidade e preferências são coerentes com as respostas, das perguntas anteriores, quanto à expectativa no ingresso da MB e os fatores desmotivadores. As opções indicadas são, em grande medida, aspectos comuns da Geração Y, entretanto, o grupo entrevistado, por ter passado por uma formação militar na Escola Naval e ao longo da carreira, apresenta elementos que tendem a convergir para percepções existentes nos indivíduos da Geração X.

Isso significa que essa parcela pesquisada de Oficiais pertence à Geração Y e que possuem pontos em comuns com seus líderes, o que pode minimizar possíveis conflitos.

Os dados obtidos reforçam que o exercício de uma Liderança Ética, expresso no

conceito de Gómez (2008), é conveniente na condução ao referido grupo, uma vez que valorizam um líder comprometido, que apresente coerência em suas atitudes e se preocupe com o liderado. A necessidade informada pelos entrevistados de receber o *feedback* e de ser observado constantemente pelo Comandante remete ao pensamento de Liderança Cultivadora elaborado por Delgado (2012), que facilita a interação entre líder e liderado.

## 6 CONCLUSÃO

O pleno acesso à informação e a permanente evolução tecnológica contribuem para que a sociedade adquira novas crenças e valores. Tais mudanças também influenciam as unidades operativas da MB, provocando diferentes reações nos indivíduos e promovendo uma ruptura com aquilo que é estável, fazendo com que os Comandantes tenham dificuldades em bem conduzir os seus subordinados, manter os valores institucionais e formar novos líderes.

O objetivo deste trabalho foi verificar se a adoção pelos Comandantes dos preceitos da Liderança Ética e da Liderança Cultivadora contribui para a manutenção dos valores institucionais.

O papel de protagonismo, perante a uma equipe que apresenta ideias bem distintas, depende de atitudes éticas por parte do líder, onde é imperioso explorar, aceitar, se envolver e se comprometer com a nova realidade, visando o bom desempenho da organização.

Esse processo de conscientização sobre a nova realidade se inicia no próprio líder, a partir do momento em que o Comandante realiza um honesto exame de consciência que verifique a sua maneira de refletir, perceber e agir. Ao conhecer suas virtudes, suas melhores características pessoais, seus defeitos e suas limitações, está dando um grande passo para ser bem sucedido, pois a liderança exige que o indivíduo tenha consciência das suas crenças, valores e receios, visando o seu aprimoramento pessoal.

A partir do autoconhecimento, o Comandante está apto a exercer a Liderança Ética que se baseia, sobretudo, no consistente compromisso moral do líder, consigo mesmo e com seus liderados. Essa forma de liderar possibilita a aproximação com o liderado, a partir da prática de atitudes éticas como, por exemplo: a honestidade; responsabilidade; a tenacidade; a flexibilidade; a humildade; o profissionalismo; e o compromisso.

É certo que existem outras atitudes positivas que são importantes para uma

liderança ética. No entanto as elencadas impactam na qualidade da vida das pessoas, são capazes de estimular as mudanças e, considerando o ambiente organizacional, são capazes de fortalecer e desenvolver os valores institucionais nos novos indivíduos da organização.

O fundamental para o líder é entender que nessa relação com os subordinados, o seu comportamento é rotineiramente observado e deve refletir coerência com os valores cunhados pela instituição.

Além do autoconhecimento e da prática de atitudes éticas, a nova realidade impõe ao Comandante a necessidade de um conhecimento global do contexto organizacional e dos estilos de liderança que pode adotar, a partir da compreensão do nível de desenvolvimento psicoprofissional dos seus liderados e do contexto situacional. Esse entendimento deve ser o suficiente para planejar medidas que permitam seguir um rumo ou alterá-lo, se necessário.

Compreender o contexto situacional da unidade operativa e do subordinado é fundamental para o Comandante. Essa exigência o obriga a conhecer a cultura organizacional, a identificar quais os grupos ou indivíduos de referência que podem mobilizar os demais e a notar as virtudes e fragilidades dos seus subordinados.

Para isso, o Comandante deve observar os seus liderados em todos os momentos. O exercício da Liderança Cultivadora possibilita esse contato e uma orientação baseada no respeito, estabelecendo limites e zelando pelas suas verdadeiras necessidades, não se sujeitando às vontades dos subordinados.

Para obter o que há de melhor dos seus subordinados, o Comandante deve conhecê-los. Grande parcela dos liderados que compõe as unidades operativas da MB pertence à Geração Y com traços que destoam das características da geração a que pertencem os seus Comandantes, a Geração X.



A pesquisa realizada indica que esses indivíduos ingressaram na MB em busca de uma oportunidade de crescimento profissional, considerando à imagem positiva da Instituição perante a sociedade e a ética institucional.

No que tange aos fatores desmotivadores apontados destacam-se os seguintes: recursos materiais desatualizados; as tarefas rotineiras; a dificuldade de conciliar o trabalho com o lazer; a comunicação deficiente e a falta de reconhecimento pelo trabalho; a falta de liderança dos superiores; e a falta de senso de justiça.

Dentre os traços de personalidade e preferências ressaltam-se: a crença na flexibilidade de horários para um resultado produtivo; a necessidade de ser ouvido para a busca da solução de problemas da organização; a crença de que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho; valorização da integração entre a vida pessoal e profissional; a facilidade para pedir orientação; a facilidade de ajudar as demais pessoas; a preferência pelo trabalho em equipe; a autoestima elevada; a crença de que a tecnologia é essencial para o trabalho e a comunicação; o foco nas soluções rápidas; a crença que as ações sociais são fundamentais para a Instituição; a valorização do pensamento do outro sobre seu desempenho; a valorização da iniciativa; não apresentam dificuldades em lidar e aprender com os erros; valorizam a comunicação hierárquica e seguem as regras; respeitam a autoridade independente da competência; e preferem a comunicação pessoal ao invés da virtual.

Pode-se concluir, com a pesquisa qualitativa, que os indivíduos entrevistados apresentam características semelhantes com as previstas para os indivíduos da Geração Y e que há coerência entre os fatores indicados como desmotivadores com os traços de personalidade e preferências apontados. No entanto, alguns traços relacionados à estabilidade financeira, hierarquia, disciplina, comunicação e aprendizagem, divergem do que é preconizado pelos teóricos sobre a Geração Y, tendendo a convergir para percepções

encontradas na Geração X e em indivíduos que já conviveram com a formação militar. Esse é um ponto comum entre os líderes e os entrevistados.

Percebe-se, que esses militares entrevistados são da Geração Y e apresentam valores alinhados com os valores institucionais, também se importam com a ética e com a manutenção da boa imagem da MB perante a sociedade. Assim como os *Millennials*, querem colocar em prática a sua criatividade e as suas ideias, dessa forma, esperam por uma maior aproximação dos seus Comandantes a fim de obter orientações regulares que os possibilite a ter um aprimoramento profissional e uma participação efetiva nos assuntos da organização.

Considerando as observações acima e as informações qualitativas percebidas com a pesquisa, nota-se que os preceitos da Liderança Ética e Cultivadora convergem para o atendimento das expectativas dos *Millennials* e que os integrantes da Geração Y, que estão nas unidades operativas da MB, possuem os atributos básicos para o desenvolvimento e o fortalecimento dos valores institucionais. O fundamental, portanto, é que os Comandantes percebam que os seus liderados valorizam a comunicação direta e individualizada. Ao liderarem de forma ética e cultivadora, os Comandantes estarão aglutinando a orientação, pautada no respeito e nas verdadeiras necessidades dos subordinados, com o seu compromisso moral com o liderado. Por sua vez, o liderado se sentirá reconhecido e preocupado em retribuir esse vínculo com o Comandante e, conseqüentemente, com a Instituição. Desse modo estará pavimentado o caminho para a formação de novos líderes e o fortalecimento dos valores institucionais.

## REFERÊNCIAS

- BARRET, R., **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BERGER, p.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1989.
- BRASIL. MARINHA DO BRASIL. ESCOLA NAVAL. **Nossa voga**. Rio de Janeiro, 2001. 76p.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **COMANDO DO GRUPAMENTO DE PATRULHA NAVAL DO SUDESTE. Questionário para Pesquisa de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, 2016.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **ESTADO-MAIOR DA ARMADA – EMA. Normas a respeito das tradições navais do comportamento pessoal e dos cuidados marinheiros – EMA-136**. 2. Rev. Brasília, 2017a.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Doutrina de liderança da Marinha – EMA-137**. 1. Rev. Brasília, 2013.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico da Marinha – EMA-300**. 3. Rev. Brasília, 2017b.
- \_\_\_\_\_. **Lei n. 6.880 de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 dez. 1980. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L6880.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2018.
- CHILE. EJÉRCITO DE CHILE. COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA. **Ethos del Ejército de Chile - MOLD – 02005**. División Doctrina. Primera edición. 2018. Disponível em: <<https://cle.ejercito.cl/pdf/MOLD-02005%20ETHOS%20DEL%20EJERCITO%20DE%20CHILE%20.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- CLAUSEWITZ, Carl. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996. 930p.
- DEGEORGE, Richard T. **A code of ethics for officers**. In WALKIN, Malhan; WENKER, Kenneth; KEMPF, James (Org.). **Military ethics: reflections on principles – the professional of arms, military leadership, ethical practices, war and morality, educating the citizen-soldier**. Washington, DC: National Defense university Press, 1987. p. 13-29.
- DELGADO, Archimedes F. **Liderança: a arte de conduzir ao sucesso: o líder cultivador**. São Paulo: All Print Editora, 2012.
- \_\_\_\_\_. **A liderança e a ética militar**. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, v.137, n. 07/09, p. 9-17, jul-set, 2017.
- \_\_\_\_\_. **Liderança estratégica**. Palestra realizada no Curso Superior de Defesa da Escola Superior de Guerra, ESG - Escola Superior de Guerra, em 9 mar. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker – o homem**. São Paulo: Nobel, 2002. 192p.

ESPÍNDOLA, Marilene Lima Ferreira. **O desenvolvimento de líderes militares com foco no cenário atual**. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, v.132 , n 01/03, p. 205-212, out – dez, 2012.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Lideranças e organizações**. Revista de Psicologia, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 93-119, jul-dez, 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/92>. Acesso em: 28 mai. 2018.

FERRER, J.J; ÁVAREZ J.C. **Para fundamentar a bioética: teorias e paradigmas teóricos na bioética contemporânea**. São Paulo: Loyola; 2005 apud FIGUEIREDO, Antonio Macena. **Ética: origens e distinção da moral**. Saúde, Ética e Justiça, Revista da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 1-9, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/sej/article/view/44359/47980>>. Acesso em: 29 mai. 2018.

FIGUEIREDO, Antonio Macena. **Ética: origens e distinção da moral**. Saúde, Ética e Justiça, Revista da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 1-9, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/sej/article/view/44359/47980>>. Acesso em: 29 mai. 2018.

GEORGE, Andrew St. **Way of leadership**. London: Preface Publishing, 2012.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/347207225/GIDDENS-A-Constituicao-da-sociedade-pdf>>. Acesso em 28 abr. 2018.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética, um desafio para o nosso tempo**. São Paulo: Academia de Inteligência, 2008. 256 p.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HARTLE, Anthony E. **Moral issues in military decision making**. 2. ed. Kansas: University Press of Kansas, 2004. 271p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores, a teoria e as técnicas da liderança**. São Paulo: EPU, 1986. 488p

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JORDÃO, Matheus Hoffman. **A mudança de comportamento das gerações X,Y,Z e Alfa e suas implicações**. Universidade de São Paulo, Campus São Carlos, 2016. Disponível em: <http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLC0631-1/geracoes%20xyz.pdf>. Acesso em 13/04/2018.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho – Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 441p.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

NOBRE, Erica B. **Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século.** Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

\_\_\_\_\_. **Treinamento em liderança na formação do oficial de Marinha – uma abordagem psicológica.** Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, v.125 , n 10/12. , p. , out – dez, 2005.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y, o nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Geração Y, ser potencial ou ser talento? Faça por merecer.** São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PIRES, José Calixto de Souza Pires; MACÊDO Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP Revista de Administração Pública – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805/5387>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

PITA, Eliana. **Como dizer? A arte de dar e receber feedback, conflito entre as gerações x e y.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

ROBINSON, Paul. **Ethics training and development in the military.** PARAMETERS - US Army War College Quartely, v. XXXVII, n. 1, p. 23-35, Spring 2007. Disponível em: <<https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/articles/07spring/robinson.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

RODRIGUES, Rosane Pinto. **Sentinelas dos Mares: a carreira militar e suas representações sociais para aspirantes e oficiais da Marinha do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Educação, Departamento de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <

<http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppgea/files/2017/09/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Rosane-P-Rodrigues-2014a.pdf>>. Acesso em 28 mai. 2018.

ROSS, M., **Psicologia social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca NUEVA, 2001

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. California: Thousand Oaks, 2008.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quartely, n.28, 1983.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998. Disponível em: <[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=133](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=133)>. Acesso em 30 abr. 2018.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 14. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 1993.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers**. REGE- Revista de Gestão. FEAUSP. São Paulo, v. 23, p. 88-98, 2016. Acesso em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103/118086>. Acesso em: 13/04/2018.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem!** . Tradução Antonio Evangelista de Moura Filho. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y

Consultando alguns livros e artigos referentes à Geração Y no trabalho (nascidos entre 1985-2005), encontram-se algumas características próprias que podem ser vistas como potencialidades, assim como outras que podem ser conflitantes com a cultura organizacional da MB. A fim de consubstanciar os trabalhos “A importância da liderança na MB, na motivação e retenção dos Oficiais da Geração Y” e “O exercício da liderança ética e cultivadora para a manutenção dos valores institucionais nas unidades operativas da Marinha do Brasil”, seguem as seguintes perguntas:

1) Dados pessoais:

- Posto: ( ) Capitão-Tenente ( ) Primeiro-Tenente ( ) Segundo-Tenente

- Idade: \_\_\_\_

2) Numa escala decrescente (onde 1 representa o fator mais importante), quais fatores abaixo foram decisivos para seu ingresso na Carreira Naval? (caso nenhuma opção seja relevante, preencher e responder a opção outros).

( ) oportunidade de crescimento profissional.

( ) ensino de qualidade.

( ) familiares na carreira.

( ) imagem da Instituição perante a sociedade.

( ) ética profissional.

( ) possibilidade de trabalho em equipe.

( ) possibilidade de uma carreira repleta de desafios.



( ) Outros: \_\_\_\_\_

3) Numa escala decrescente (onde 1 representa o fator mais importante), quais fatores abaixo são considerados por V.Sa. como desmotivadores na MB? (caso nenhuma opção seja relevante, preencher e responder a opção outros).

( ) questão salarial.

( ) tarefas rotineiras (trabalho excessivamente burocrático).

( ) falta de liderança nos superiores.

( ) comunicação superior-subordinado deficiente.

( ) dificuldade de conciliar trabalho e lazer.

( ) falta de reconhecimento pelo trabalho.

( ) recursos materiais e humanos deficientes.

( ) falta de senso de justiça.

( ) Outros: \_\_\_\_\_

4) Assinale, dentre as características abaixo, aquelas que se enquadram na sua personalidade (se alguma opção não corresponder à sua personalidade, deixar em branco. Preencher e responder a opção outros, se alguma característica não tiver sido abordada).

( ) preferência pelo trabalho em equipe.

( ) dificuldade em lidar e aprender com os erros.

( ) dificuldade de aceitar *feedback* e críticas construtivas.

( ) dificuldade de assumir responsabilidade pelos erros cometidos.

- ( ) dificuldade de ver outros pontos de vista.
- ( ) dificuldade de focar o presente (está sempre pensando no desafio futuro).
- ( ) acredita ser capaz de enfrentar quaisquer desafios (autoestima elevada – sente-se confiante e acredita na sua capacidade de prosperar em qualquer situação).
- ( ) gosta de correr riscos e não tem receio de arriscar.
- ( ) gosta de ser ouvido para a solução de um problema.
- ( ) acredita na flexibilidade de horários para um resultado mais produtivo.
- ( ) acredita que a motivação externa é essencial para um bom trabalho (necessidade constante de recompensas, tais como elogios/prêmios/reconhecimento de seus superiores).
- ( ) acredita que a tecnologia é essencial e que os militares das gerações mais antigas se utilizam pouco dela, em especial nas comunicações.
- ( ) tem o foco nas soluções mais rápidas, usando a tecnologia.
- ( ) acredita que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho.
- ( ) dificuldade em seguir regras (segue as regras que funciona e cria suas próprias regras para o que não funciona).
- ( ) acredita que as promoções deveriam se basear no talento e não no tempo de serviço.
- ( ) acredita na igualdade de condição. Respeito somente quando é merecido.
- ( ) acredita que o respeito deveria ser somente para a autoridade que demonstrar competência.
- ( ) preferência pelo contato virtual ao pessoal (comunicação digital superior à pessoal).

- ( ) dificuldade em seguir a comunicação hierárquica (natural seria a comunicação lateral, igualdade).
- ( ) acredita que ações sociais são fundamentais para a Instituição.
- ( ) necessita de recompensas imediatas para manter a motivação.
- ( ) fica desmotivado/se julga subempregado quando tem que realizar tarefas rotineiras ou braçais.
- ( ) se importa com o que os demais pensam sobre você.
- ( ) valoriza a integração entre vida pessoal e profissional.
- ( ) consegue utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo.
- ( ) tem muita iniciativa.
- ( ) tem facilidade de pedir ajuda e orientação.
- ( ) gosta de ajudar os demais.

Outros: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B - Levantamento dos Dados Apurados na Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y**

A amostragem dos Oficiais da Geração Y oriundos da EN, que responderam ao questionário proposto, constou de 69 Capitães-Tenentes, 12 Primeiros-Tenentes e 22 Segundos-Tenentes, num total de 103 entrevistados, com as idades variando entre 23 e 33 anos.

Inicialmente foi realizada a qualificação do Oficial, como representante da Geração Y, pela indicação da idade e posto. Em seguida foram propostas três perguntas. A primeira buscou verificar os fatores de atração desses indivíduos para a carreira naval; a segunda visou identificar quais são os fatores desmotivadores na carreira; e a terceira teve como meta relacionar as principais características de personalidade.

Os dados obtidos nas questões 2, 3 e 4 do questionário, que estão consolidados nas tabelas abaixo, foram apurados pelos CMG José Achilles Abreu Jorge Teixeira e CMG Hélio Camargo Toledo Pires, respectivamente autores dos trabalhos mencionados no Apêndice A.

**QUESTÃO 2 – Fatores abaixo foram decisivos para seu ingresso na Carreira Naval**

Prioridade/Fatores de Atração	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	Total/ %
Oportunidade de crescimento profissional	26	31	22	12	5	2	xx	xx	98 / 95,15%
Ensino de qualidade	21	24	16	18	10	11	1	xx	101 / 98,05%
Familiares na carreira	10	11	13	10	2	1	30	5	82 / 79,61%

Imagem da Instituição perante a sociedade.	13	16	17	18	19	7	3	1	94 / 91,26%
Ética profissional.	7	9	19	20	21	12	2	xx	90 / 87,37%
Possibilidade de trabalho em equipe.	1	3	4	4	7	30	25	6	80 / 77,67%
Possibilidade de uma carreira repleta de desafios.	12	5	9	12	21	16	14	xx	89 / 86,40%
Estabilidade financeira. *	11	5	1	2	1	xx	xx	2	22 / 21,35%

\* Item não relacionado previamente na pesquisa.

Observações:

- 1) 88% dos Oficiais entrevistados classificaram todos os quesitos, o que significa que os fatores relacionados foram identificados como atrativos para a carreira;
- 2) Verifica-se que os fatores preponderantes para a amostragem dos Oficiais da Geração Y oriundos da EN são: oportunidade de crescimento profissional e ensino de qualidade;
- 3) Na faixa intermediária destacaram-se os seguintes fatores: imagem da Instituição perante a sociedade e ética profissional;
- 4) Dentre os fatores relacionados, os menos expressivos (em relação à prioridade) foram: possibilidade de trabalho em equipe, possibilidade de uma carreira repleta de desafios e familiares na carreira; e
- 5) O fator “estabilidade financeira” foi apontado por 22 Oficiais (21,35%).

### QUESTÃO 3 – Fatores desmotivadores

Prioridade / Fatores desmotivadores	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	Total/ %
Questão salarial.	19	10	8	10	6	5	10	17	2	87 / 84,47%
Tarefas rotineiras (trabalho excessivamente burocrático).	13	18	15	10	9	9	9	7	xx	90 / 87,38%
Falta de liderança nos superiores.	7	9	8	13	5	17	8	16	1	84 / 81,55%
Comunicação superior-subordinado deficiente.	xx	5	4	8	27	14	14	15	1	88 / 85,44%
Dificuldade de conciliar trabalho e lazer.	15	14	21	14	4	9	7	5	1	90 / 87,38%
Falta de reconhecimento pelo trabalho.	4	12	9	11	16	10	9	11	xx	82 / 79,61%
Recursos materiais e humanos deficientes.	29	21	20	11	2	7	5	3	xx	98 / 95,15%
Falta de senso de justiça.	10	9	7	11	15	10	15	8	xx	85 / 82,52%

\* Outros – também foram apontados os seguintes fatores desmotivadores: escala de serviço (1), falta de delegação de tarefas importantes (1), falta de delegação de tarefas importantes para as praças (1), motivos pessoais (1), falta de compromisso dos superiores em cumprir as leis do país, nenhum fator desmotivador (1), gastos excessivos com meios que deveriam ser substituídos (1), falta de mentalidade militar (1), permanecer a bordo aguardando a solução para algo importante (1), e subvalorização/subaplicação das FFAA (1).

Observações:

- 1) 85,44% dos Oficiais entrevistados classificaram todos os quesitos, o que significa que os fatores relacionados foram identificados como desmotivadores para a carreira;

- 2) O principal fator apontado, tanto em percentual quanto em importância, foi a percepção de recursos materiais e humanos deficientes;
- 3) Merecem também destaque pela expressiva votação: dificuldade de conciliar trabalho e lazer, e tarefas rotineiras (trabalho excessivamente burocrático); e
- 4) A questão salarial tem peso significativo, mas aparece em um patamar intermediário. Entretanto, em uma análise distinta entre os postos, verificou-se que todos os 19 votos atribuídos à questão salarial como fator mais importante, foram dados pelos Capitães-Tenentes, o que é justificável, uma vez que nessa fase o Oficial tem, normalmente, gastos maiores, pois já possui dependentes.

#### QUESTÃO 4 - Características de personalidade

Característica	Total	%
Preferência pelo trabalho em equipe.	54	52,43%
Dificuldade em lidar e aprender com os erros.	5	4,85%
Dificuldade de aceitar <i>feedback</i> e críticas construtivas.	7	6,80%
Dificuldade de assumir responsabilidade pelos erros cometidos.	3	2,91%
Dificuldade de ver outros pontos de vista.	13	12,62%
Dificuldade de focar o presente (está sempre pensando no desafio futuro).	19	18,44%
Acredita ser capaz de enfrentar quaisquer desafios (autoestima elevada – sente-se confiante e acredita na sua capacidade de prosperar em qualquer situação).	48	46,60%
Gosta de correr riscos e não tem receio de arriscar.	26	25,24%
Gosta de ser ouvido para a solução de um problema.	92	89,32%
Acredita na flexibilidade de horários para um resultado mais produtivo.	79	76,70%

Acredita que a motivação externa é essencial para um bom trabalho (necessidade constante de recompensas, tais como elogios/prêmios/reconhecimento de seus superiores).	39	37,86%
Acredita que a tecnologia é essencial e que os militares das gerações mais antigas se utilizam pouco dela, em especial nas comunicações.	51	49,51%
Tem o foco nas soluções mais rápidas, usando a tecnologia.	60	58,25%
Acredita que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho.	77	74,76%
Dificuldade em seguir regras (segue as regras que funciona e cria suas próprias regras para o que não funciona).	3	2,91%
Acredita que as promoções deveriam se basear no talento e não no tempo de serviço.	32	31,07%
Acredita na igualdade de condição. Respeito somente quando é merecido.	13	12,62%
Acredita que o respeito deveria ser somente para a autoridade que demonstrar competência.	9	8,74%
Preferência pelo contato virtual ao pessoal (comunicação digital superior à pessoal).	4	3,88%
Dificuldade em seguir a comunicação hierárquica (natural seria a comunicação lateral, igualdade)	2	1,94%
Acredita que ações sociais são fundamentais para a Instituição.	52	50,49%
Necessita de recompensas imediatas para manter a motivação.	6	5,83%
Fica desmotivado/se julga subempregado quando tem que realizar tarefas rotineiras ou braçais.	32	31,07%
Se importa com o que os demais pensam sobre você.	52	50,49%
Valoriza a integração entre vida pessoal e profissional.	79	76,70%
Consegue utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo.	59	57,28%
Tem muita iniciativa.	47	45,63%
Tem facilidade de pedir ajuda e orientação.	78	75,73%



Gosta de ajudar os demais.	90	87,37%
----------------------------	----	--------

Observações:

1) Todos as características de personalidade foram marcadas pelo menos uma vez;

2) Podemos destacar nas características de personalidade mais marcantes os seguintes itens:

- Gosta de ser ouvido para a solução de um problema – 89,32%;
- Gosta de ajudar os demais – 87,37%;
- Acredita na flexibilidade de horários para um resultado mais produtivo – 76,70%;
- Valoriza a integração entre vida pessoal e profissional – 76,70%;
- Tem facilidade de pedir ajuda e orientação – 75,73%; e
- Acredita que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho – 74,76%.

3) Em relação às características que receberam uma votação intermediária, podemos citar:

- Tem o foco nas soluções mais rápidas, usando a tecnologia – 58,25%;
- Consegue utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo – 57,28%;
- Preferência pelo trabalho em equipe – 52,43%;
- Se importa com o que os demais pensam sobre você – 50,49%;
- Acredita que ações sociais são fundamentais para a Instituição – 50,49%;
- Acredita que a tecnologia é essencial e que os militares das gerações mais antigas se utilizam pouco dela, em especial nas comunicações – 49,51%;

- Acredita ser capaz de enfrentar quaisquer desafios (autoestima elevada – sente-se confiante e acredita na sua capacidade de prosperar em qualquer situação) – 46,60%; e

- Tem muita iniciativa – 45,63%.

4) Entre as características menos indicadas na entrevista, destacam-se:

- Dificuldade em seguir a comunicação hierárquica (natural seria a comunicação lateral, igualdade) – 1,94%;

- Dificuldade de assumir responsabilidade pelos erros cometidos – 2,91%;

- Dificuldade em seguir regras (segue as regras que funciona e cria suas próprias regras para o que não funciona) – 2,91%;

- Preferência pelo contato virtual ao pessoal (comunicação digital superior à pessoal) – 3,88%;

- Dificuldade em lidar e aprender com os erros – 4,85%;



- Necessita de recompensas imediatas para manter a motivação – 5,83%;

- Dificuldade de aceitar *feedback* e críticas construtivas – 6,80%; e

- Acredita que o respeito deveria ser somente para a autoridade que demonstrar competência – 8,74%.

## **ANEXOS**

## ANEXO A - Modelo de Questionário para Pesquisa de Clima Organizacional<sup>10</sup>

		<b>COMANDO DO GRUPAMENTO DE PATRULHA NAVAL DO SUDESTE</b> <b>COMITÊ DE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA NETUNO</b>					
<b>QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>							
<p>Este questionário destina-se à coleta de dados que contribuam para mensurar o nível de satisfação dos militares do ComGptPatNavSE com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas intaragem. As informações receberão um tratamento estatísticos, com sigilo reservado. Por esse motivo, não é necessária a identificação do respondente.</p> <p>Integrando o rol de ferramentas e práticas de gestão preconizadas pelo Programa Netuno, a adoção rotineira de pesquisas de clima organizacional fornecerá resultados que serão utilizados pelo Comando para buscar melhorar as condições de trabalho e a satisfação do pessoal e, com isso, melhorar o desempenho de todos e, conseqüentemente, da organização. Por isso, é de extrema importância que seu preenchimento seja feito de modo a retratar o mais fielmente possível a sua percepção a respeito do seu ambiente de trabalho e de fatores externos que possam estar, de algum modo, influenciando-o neste contexto.</p>							
<b>IDENTIFICAÇÃO (OPCIONAL):</b> Posto/Graduação: _____ Nome: _____							
<b>Perfil da Tripulação</b>							
1 - Minha Seção:	<input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 30 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 70						
2 - Posto/Graduação:	<input type="checkbox"/> MN / CB <input type="checkbox"/> SG / SO <input type="checkbox"/> OFICIAL						
3 - Minha faixa de idade:	<input type="checkbox"/> Entre 18 e 23 anos [ <input type="checkbox"/> Entre 24 e 33 anos [ <input type="checkbox"/> Entre 34 e 48 anos [ <input type="checkbox"/> Acima de 48 anos						
4 - Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> União estável <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo						
5 - Filho(S):	<input type="checkbox"/> Não tenho <input type="checkbox"/> 01 filho <input type="checkbox"/> 02 filhos <input type="checkbox"/> acima de 03 filhos						
6 - Escolaridade (assinale o último nível concluído):	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental - 1º Grau [ <input type="checkbox"/> Ensino médio - 2º Grau [ <input type="checkbox"/> Ensino Superior - 3º Grau <input type="checkbox"/> Pós Graduação - MBA, Especialização <input type="checkbox"/> Pós Graduado - Mestrado ou Doutorado						
7 - Estou servindo neste Comando há:	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 2 e 4 anos <input type="checkbox"/> Mais de 4 anos						
8 - Meu deslocamento de casa-trabalho-casa é realizado geralmente por meio de (pode marcar mais de uma opção):	<input type="checkbox"/> ônibus <input type="checkbox"/> Trem <input type="checkbox"/> Outros (especificar): _____ <input type="checkbox"/> Van <input type="checkbox"/> Barca <input type="checkbox"/> Metrô <input type="checkbox"/> Transporte particular						
9 - Tenho dificuldades no deslocamento casa-trabalho-casa devido à (pode marcar mais de uma opção):	<input type="checkbox"/> Transporte público escasso / ineficiente <input type="checkbox"/> Outros: _____ [ <input type="checkbox"/> Restrição de vagas para estacionar no trabalho <input type="checkbox"/> Não tenho dificuldades <input type="checkbox"/> Alto custo financeiro						
10 - Tenho interesse em aprimorar meus conhecimentos sobre educação financeira:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não						
11 - Julgo necessário que este Comando ministre palestras sobre educação financeira para tripulação:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não						
Assinale somente 01 alternativa							
<b>Ambiente de trabalho</b>				Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
12	O ambiente de trabalho da OM, são confortáveis para se trabalhar bem.						
13	Possuo ferramentas de trabalho compatíveis com as tarefas que desenvolvo.						
14	A temperatura e o nível de ruído do meu local de trabalho são agradáveis.						
15	O piso e paredes/divisórias das minhas instalações de trabalho me agradam.						
16	Minha mesa e cadeira facilitam a realização de meu serviço.						
17	A distribuição das salas/mesas de trabalho da minha Seção me agrada.						
18	A iluminação da minha sala me agrada.						
19	A limpeza do meu ambiente de trabalho é bem executada.						

<sup>10</sup> Fonte: Brasil, 2016.

20	Todos os meus subordinados possuem capacidade profissional e intelectual para executarem ordens sem dificuldades				
21	Meus pares me auxiliam sempre que preciso para resolver meus problemas de trabalho.				
22	Para agilizar trabalhos que dependam de outros setores recorro a amigos que estejam nesses setores.				
23	Os meus colegas de trabalho estão comprometidos em realizar um serviço de qualidade.				
24	Não tenho nenhum problema de relacionamento, seja com mais antigo, seja com mais moderno.				
25	A escala de serviço está equilibrada.				
26	Os equipamentos utilizados durante o serviço estão em boas condições				
27	A escala de serviço tem prejudicado as minhas tarefas profissionais.				
<b>INSTALAÇÕES</b>		Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
28	Considero adequadas as instalações da praça d'armas para uso dos Oficiais.				
29	Considero adequadas as instalações do salão de recreio dos SO/SG para seu uso.				
30	Considero adequadas as instalações do salão de recreio dos CB/MN para seu uso.				
31	As instalações do meu vestiários estão em boas condições.				
32	Os armários do meu vestiário me permite guardar todos os uniformes necessários.				
33	Os banheiros (sanitários, chuveiros e lavatórios) estão em boas condições.				
34	As condições de higiene das áreas de lazer e descanso são adequadas.				
35	Participo com regularidade do Treinamento Físico Militar (TFM).				
36	As instalações da academia são boas.				
37	Os equipamentos da academia estão em boas condições.				
38	O atendimento básico no Setor de Saúde da Organização é satisfatório.				
39	O serviço de transporte da Organização é oferecido com qualidade e segurança.				
40	As instalações da Organização e particularmente onde atuo, são seguras para trabalhar.				
41	Considero prático e eficiente o controle de entrada e saída de pessoas nos andares.				
<b>Chefia e Liderança</b>		Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
42	A Chefia deixa claro o que ela espera do trabalho de cada um da equipe.				
43	A Chefia sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.				
44	Meu chefe me dá autoridade suficiente para realizar os trabalhos que me delega.				
45	Eu me comunico bem com o meu chefe.				
46	Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.				
47	Todos os meus superiores estão prontos para aceitarem sugestões.				
48	A chefia do meu Setor sabe delegar responsabilidades.				
49	Meu chefe sempre estimula o meu desenvolvimento e crescimento profissional.				
50	Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.				
51	Sou encorajado a participar das decisões que afetam o meu trabalho.				
52	Posso expressar o que sinto ou penso, e posso propor ideias nas decisões relacionadas com minha área de atuação.				
53	Considero que meu chefe divide bem as tarefas a serem executadas, não sobrecarregando nenhum membro da equipe.				
54	Eu identifico a importância de minha atividade dentro do processo global da Organização.				
55	Os erros são punidos justamente.				
<b>Relacionamento</b>		Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
56	Existe o espírito de cooperação entre os militares independente do ciclo.				
57	As pessoas aqui são bem tratadas independente de posto/graduação.				
58	As pessoas aqui são bem tratadas independente de idade, cor e sexo.				
59	As pessoas confiam umas nas outras na Organização.				
60	No geral, o convívio com meus pares e superiores da Organização é agradável.				
<b>Motivação</b>		Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
61	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado				
62	A minha posição na Organização é justa em função do trabalho que executo				
63	As responsabilidades que me são atribuídas estão coerentes com o trabalho que executo.				
64	Sinto orgulho de trabalhar na Organização.				
65	considero a administração da minha Seção satisfatória.				
66	Estou muito satisfeito com o meu trabalho atual.				

67	Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.				
68	As minhas tarefas são cumpridas dentro do horário de expediente.				
69	No meu setor, o desempenho do pessoal é bem avaliado.				
70	Estou satisfeito com a forma como a Organização lida com as dificuldades pessoais.				
71	Estou comprometido em realizar um trabalho de qualidade.				
72	Procuro constantemente melhorar meu modo de trabalho.				
73	Estaria melhor aproveitado se estivesse em outro Setor.				
74	Observo que as pessoas têm vontade de vir para o trabalho.				
75	Indicaria esta Organização para outros trabalharem.				
<b>Trabalho</b>		<b>Concordo Plenamente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Plenamente</b>
76	As tradições são preservadas nesta Organização.				
77	As orientações sobre o trabalho são claras e compreensíveis.				
78	Ocorrem problemas por falta de clareza na transmissão da informação.				
79	Há uma distribuição adequada das tarefas.				
80	Eu não me sinto sobrecarregado no trabalho.				
81	Tenho confiança nas tomadas de decisões da administração na Organização.				
<b>Treinamento</b>		<b>Concordo Plenamente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Plenamente</b>
82	A Organização possui um programa de adestramento profissional regular ou oferece incentivos a cursos relacionados com minha atividade.				
83	Os adestramentos aplicados me capacitam para fazer bem o meu trabalho.				
84	Os cursos e adestramentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.				
85	Considero os instrutores capacitados a atuar nos treinamentos.				
<b>Atividades / Situação Social</b>		<b>Concordo Plenamente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Plenamente</b>
86	As confraternizações da Organização atende as minhas expectativas.				
87	Considero apropriado o local onde foram realizadas as últimas confraternizações.				
88	Estou satisfeito com o reconhecimento da Organização para com os agraciados.				
89	Estou com minha situação financeira em ordem.				
90	O tempo de dedicação à minha família e ao lazer, apesar da minha rotina de trabalho, é satisfatório.				
91	Estou vivendo bem com minha família.				

<b>Opinião Geral</b>		<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
92	Como você avalia, em nível administrativo, o ComGptPatNavSE para trabalhar?				
93	Como você avalia, em nível estrutural, o ComGptPatNavSE para trabalhar?				
94	Eu considero o meu nível de motivação pessoal e profissional como:				

<b>Grau de conhecimento a respeito da Organização</b>		<b>Conhece plenamente</b>	<b>Conhece</b>	<b>Conhece pouco</b>	<b>Desconhece</b>
95	Missão				
96	Visão de Futuro				
97	Objetivos Estratégicos				
98	Metas Estratégicas				
99	Organização Administrativa				
100	Organização de Combate				
101	Ordens Internas				
102	Valores e Princípios				
103	Programa Netuno				
104	Programa de Aplicação de Recursos (PAR)				

105	Em termos de conforto, quais melhorias poderiam ser adotadas pela Organização?				
106	Com relação às relações interpessoais no ambiente de trabalho, que aspectos merecem alguma crítica, positiva ou negativa?				

107	Há algum tópico de clima organizacional que não foi abordado por este questionário e que considera importante? Caso
108	Comentários livres:

**ANEXO B - Artigos 27 e 28 da Lei n° 6.880, de 9 de dezembro de 1980<sup>11</sup>****TÍTULO II****Das Obrigações e dos Deveres Militares****CAPÍTULO I****Das Obrigações Militares****SEÇÃO I****Do Valor Militar**

Art. 27. São manifestações essenciais do valor militar:

I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;

II - o civismo e o culto das tradições históricas;

III - a fé na missão elevada das Forças Armadas;

IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;

V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e

VI - o aprimoramento técnico-profissional.

**SEÇÃO II****Da Ética Militar**

---

<sup>11</sup> Fonte: Brasil, 1980.



Art. 28. O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes preceitos de ética militar:

I - amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal;

II - exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;

III - respeitar a dignidade da pessoa humana;

IV - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes;

V - ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados;

VI - zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum;

VII - empregar todas as suas energias em benefício do serviço;

VIII - praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação;

IX - ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada;

X - abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza;

XI - acatar as autoridades civis;

XII - cumprir seus deveres de cidadão;

XIII - proceder de maneira ilibada na vida pública e na particular;

XIV - observar as normas da boa educação;

XV - garantir assistência moral e material ao seu lar e conduzir-se como chefe de família modelar;

XVI - conduzir-se, mesmo fora do serviço ou quando já na inatividade, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro militar;

XVII - abster-se de fazer uso do posto ou da graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros;

XVIII - abster-se, na inatividade, do uso das designações hierárquicas:

a) em atividades político-partidárias;

b) em atividades comerciais;

c) em atividades industriais;

d) para discutir ou provocar discussões pela imprensa a respeito de assuntos políticos ou militares, excetuando-se os de natureza exclusivamente técnica, se devidamente autorizado; e

e) no exercício de cargo ou função de natureza civil, mesmo que seja da Administração Pública; e

XIX - zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética militar.

## ANEXO C - Código de Honra Expresso na Rosa das Virtudes<sup>12</sup>



Figura 3 – Rosa das Virtudes.  
Fonte: Brasil, 2017b, p.2-9

### **Honra**

A Honra é o sentimento que induz o indivíduo à prática do Bem, da Justiça e da Moral. É a força que o impele a prestigiar sua própria personalidade, como um sentimento de seu patrimônio moral.

### **Lealdade**

A Lealdade é o verdadeiro, espontâneo e incansável devotamento a uma causa, a sincera obediência à autoridade dos superiores e o respeito aos sentimentos de dignidade alheia.

<sup>12</sup> Fonte: Brasil, 2017b, p. 2-8 – 2-11.

**Iniciativa**

A Iniciativa é o ânimo pronto para conceber e executar. É uma manifestação de inteligência, imaginação, atividade, saber e dedicação ao serviço.

**Cooperação**

Cooperar é auxiliar eficiente e desinteressadamente; é esforçar-se em benefício de uma causa comum. O militar deve sempre agir no interesse maior do conjunto dos serviços. É a Cooperação que faz a eficiência da Marinha.

**Espírito de Sacrifício**

O Espírito de Sacrifício é a disposição sincera de realmente oferecer, espontaneamente, interesses, comodidades, vida, tudo, em prol do cumprimento do dever. O cultivo do Espírito de Sacrifício é praticado vencendo os pequenos incômodos pessoais e os menores percalços do dia a dia.

**Zelo**

O Zelo é atributo que não depende, em alto grau, de preparo profissional, de predicados especiais de inteligência e de saber. É por isso mesmo, uma virtude que deve ser comum a todos os que servem à Marinha. Essa qualidade é consequência direta do “amor próprio”, do amor à Marinha e à Nação.

**Coragem**

A Coragem é a disposição natural que nos permite dominar o medo e enfrentar qualquer perigo. É a força capaz de fazer com que aquele que ama a vida, e que nela é feliz, saiba arriscá-la e se disponha a morrer por uma causa nobre. A Coragem é o destemor em combate.

**Ordem**

A Ordem é diligência, porque economiza o tempo, e é providência, porque o conserva. Como exemplo de disciplina e método, a ordem orienta o espírito e promove

segurança, porque resguarda e alinha em lugar próprio aquilo que será utilizado no futuro.

### **Fidelidade**

Ser fiel é ser honesto, ter têmpera forte para opinar e agir sempre pelo bem, mesmo, e principalmente, quando não favorecer ou até contrariar as conveniências pessoais. A fidelidade ao serviço impede que o militar cuide de afazeres e atividades estranhos à Marinha, enquanto estiver ao seu serviço, e negligencie as suas obrigações.

### **“Fogo Sagrado”**

O “Fogo Sagrado” é a paixão, a fé, o entusiasmo com que o militar se dedica à sua carreira; é o seu intenso amor à Marinha, o seu devotamento pela grandeza da sua profissão; é a larga medida de uma verdadeira vocação e de um sadio patriotismo; é o supremo amor pelo serviço.

### **Tenacidade**

É uma forma de dedicação, de amor ao serviço. É a disposição para estudar tanto o material em si como também a maneira de utilizá-lo; para estar a par das rotinas, da organização interna de bordo, da ordenança, dos regulamentos e das leis; para bem conhecer tudo referente aos aspectos essenciais da profissão.

### **Decisão**

Decidir é tomar resolução, é sentenciar, é orientar a ação. Não há qualidade, no trato geral dos militares para com seus subordinados, que mais tenda a aumentar o respeito e confiança desses subordinados, do que sua capacidade de decidir.

### **Abnegação**

A Abnegação é o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia. É a renegação de si mesmo e a disposição de se colocar a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses.

### **Espírito Militar**

Espírito Militar é a qualidade que impele o militar a cumprir com natural interesse, dentro da ética, os deveres e obrigações do serviço, com disciplina e lealdade, sempre animado pelo desejo de ver brilhar o seu navio, a sua classe e aumentar a eficiência e o prestígio da Marinha.

### **Disciplina**

A força de coesão de qualquer coletividade humana é a Disciplina. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz.

### **Patriotismo**

O Patriotismo é o sentimento irresistível que prende os indivíduos à terra em que nasceram. É a trama de afetos que, através das gerações, vai sendo tecida em suas almas ao redor do solo querido. Externamente, é a emoção que os indivíduos sentem ao ouvir os acordes do Hino Nacional e ao ver desfraldada a Bandeira de sua Pátria.

Mais do que uma simples declaração de princípios, os valores se revelam pelas atitudes e comportamentos que a instituição adota diante dos desafios que enfrenta ao longo de sua existência.

**ANEXO D - Dizeres do Juramento à Bandeira<sup>13</sup>**

Incorporando-me à Marinha do Brasil,

Prometo: cumprir as ordens das autoridades a que estiver subordinado;

Respeitar meus superiores hierárquicos;

Tratar com afeição meus irmãos de armas;

E com bondade meus subordinados;

E dedicar-me inteiramente ao serviço da pátria,

Cuja honra, integridade e instituições,

Defenderei com o sacrifício da própria vida.

---

<sup>13</sup> Fonte: Brasil, 2013, p. B-1.